

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Аналіз та підвищення конкурентних переваг
підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та

Коротецька П.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Вінніченко О.В.

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри **ЗАТВЕРДЖУЮ**
проф., д.е.н. Димченко О.В.
«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Коротецька Поліна Вадимівна
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Аналіз та підвищення конкурентних переваг підприємства
керівник роботи	<u>Дріль Наталія Валеріївна, ст.викл.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 198-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>31.05.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства. Розділ 2 Аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Молочний компанія «Галичина». Розділ 3 Підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочний компанія «Галичина». Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства 3. Характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; 4. Конкурентний аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина» 5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Молочна компанія «Галичина». 6. Стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». 7. Оцінка ефективності проєкту запуску лінійки карпатських твердих сирів як напрямку підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина» 8.Гастрономічна екосистема бренду «Галичина» та її вплив на формування конкурентних переваг	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Коротецька П.В.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Коротецька П.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та економічний зміст конкурентних переваг підприємства	8
1.2 Методи оцінювання та напрями формування конкурентних переваг підприємства	17
1.3 Світовий досвід формування конкурентних переваг підприємств молочної галузі	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	26
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Молочна компанія Галичина»	26
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Молочна компанія Галичина»	28
2.3 Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	41
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	47
3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	47
3.2 Розробка проекту запуску лінійки карпатських твердих сирів як напрямку підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	52
3.3 Розвиток бренд-туризму та гастрономічної екосистеми як інструмент посилення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкурентної боротьби питання формування і розвитку конкурентних переваг підприємств набуває особливої актуальності. Стійкі конкурентні переваги забезпечують підприємствам можливість зміцнювати ринкові позиції, підвищувати ефективність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокового розвитку. Для українських підприємств актуальність даної проблематики посилюється впливом воєнних викликів, нестабільністю економічного середовища, зміною споживчих уподобань та необхідністю підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Теоретичні та практичні аспекти формування, оцінювання та розвитку конкурентних переваг підприємств знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств зробили М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Б. Вернерфельт, Д. Тіс, Дж. Барні, З. Є. Шершньова, Л. С. Шевченко, Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців, Л. В. Вербівська, Н. В. Резнікова, В. В. Хмурова, О. О. Костенко та інші вчені.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності конкурентних переваг підприємства, проведення комплексного аналізу конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та розроблення практичних рекомендацій щодо їх підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства; узагальнити наукові підходи до трактування сутності понять «конкурентні переваги»; розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства та охарактеризувати сучасні інструменти їх аналізу; дослідити світовий досвід формування конкурентних переваг

підприємств молочної галузі та визначити сучасні тенденції її розвитку; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та дослідити особливості його діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства та оцінити ефективність його діяльності; здійснити оцінювання конкурентних позицій і конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; визначити перспективні напрями зміцнення його ринкових позицій; обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; розробити економічно обґрунтовані рекомендації щодо розширення асортименту продукції та вдосконалення діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації напрямів підвищення конкурентних переваг підприємства на прикладі ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Теоретичну основу дослідження склали праці класиків економічної теорії, дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми.

Інформаційну базу забезпечення формують нормативно-правові акти, публікації в наукових виданнях та періодичній пресі, навчальна література, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства, а також сайт ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

В роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод експертних оцінок та економічного моделювання.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст конкурентних переваг підприємства

В умовах ринкової економіки ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається його здатністю не лише виробляти продукцію чи надавати послуги, а й забезпечувати такі умови діяльності, які дозволяють випереджати конкурентів, утримувати споживачів і формувати стійкі позиції на ринку. Саме тому категорія конкурентних переваг посідає центральне місце у сучасній економічній теорії, стратегічному менеджменті, маркетингу та управлінні розвитком підприємства.

Актуальність дослідження конкурентних переваг посилюється в умовах цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринків, зростання ролі інновацій, зміни споживчих уподобань та підвищення нестабільності зовнішнього середовища. Для українських підприємств це питання має особливе значення, оскільки в умовах воєнних викликів, логістичних обмежень, зниження купівельної спроможності та посилення конкуренції на внутрішньому ринку саме конкурентні переваги дозволяють забезпечувати життєздатність бізнесу, зберігати фінансову стійкість та адаптуватися до змін [12; 17; 18].

Поняття конкурентних переваг тісно пов'язане з категоріями «конкуренція» та «конкурентоспроможність», однак не є тотожним їм. Конкуренція характеризує процес суперництва між суб'єктами ринку за споживачів, ресурси, частку ринку та прибуток. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства успішно діяти в конкурентному середовищі. Конкурентні переваги, у свою чергу, виступають внутрішньою основою такої здатності, оскільки саме вони формують передумови для досягнення кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку [10; 13; 14].

Наукове розуміння конкурентних переваг сформувалося поступово. Початкові передумови цієї концепції можна пов'язати з класичними

економічними теоріями абсолютних і порівняльних переваг, які пояснювали відмінності у результатах економічної діяльності через ефективніше використання ресурсів. Надалі акцент змістився з рівня національної економіки на рівень підприємства, а основна увага почала приділятися джерелам ринкового успіху окремих компаній.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив М. Портер. У його працях конкурентна перевага розглядається як здатність підприємства створювати для споживача більшу цінність порівняно з конкурентами або забезпечувати нижчий рівень витрат при збереженні прийнятної цінності продукту [35]. На думку М. Портера, підприємство може досягати переваги через лідерство за витратами, диференціацію або концентрацію на певному сегменті ринку. Такий підхід став базовим для подальшого розвитку стратегічного менеджменту.

Інший важливий напрям дослідження конкурентних переваг пов'язаний із ресурсною теорією фірми. Б. Вернерфельт та Дж. Барні обґрунтовували, що джерелом стійких переваг є не лише ринкова позиція підприємства, а й його унікальні ресурси, компетенції та організаційні можливості [28; 38]. Згідно з ресурсним підходом, конкурентна перевага може бути стійкою лише за умови, якщо ресурс є цінним, рідкісним, складним для копіювання та не має повноцінних замінників.

Подальше поглиблення цієї логіки відбулося в межах концепції динамічних здібностей Д. Тіса. Вчений акцентував увагу на тому, що в умовах мінливого середовища підприємству недостатньо просто володіти ресурсами. Важливою стає здатність перебудовувати бізнес-процеси, швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та трансформувати власні компетенції відповідно до нових умов ринку [36].

У сучасних дослідженнях конкурентні переваги дедалі частіше розглядаються як результат поєднання стратегічного управління, інновацій, цифрової трансформації, маркетингової активності, репутаційного капіталу та здатності підприємства створювати додаткову цінність для споживача [30; 31;

32; 33; 39]. Це свідчить про розширення змісту даної категорії: якщо раніше конкурентні переваги часто пов'язувалися переважно з витратами або виробничими можливостями, то нині важливого значення набувають бренд, клієнтський досвід, цифрові компетенції, сталість розвитку та інноваційність.

Для узагальнення наукових підходів до трактування конкурентних переваг доцільно систематизувати погляди різних учених за змістовими групами.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності конкурентних переваг підприємства

Група підходів	Представники / джерела	Сутність підходу	Значення для дослідження конкурентних переваг
Ринковий підхід	М. Портер [35]	Конкурентні переваги формуються через вигіднішу позицію підприємства на ринку, нижчі витрати або диференціацію продукції	Дозволяє оцінювати переваги через позицію підприємства відносно конкурентів
Ресурсний підхід	Дж. Барні, Б. Вернерфельт [28; 38]	Джерелом переваг є унікальні ресурси, компетенції та можливості підприємства	Пояснює стійкість переваг через складність їх копіювання
Динамічний підхід	Д. Тіс [36]	Переваги формуються через здатність підприємства адаптуватися, оновлювати ресурси та змінювати бізнес-процеси	Актуальний для нестабільного середовища та умов цифрової трансформації
Маркетинговий підхід	Л. Балабанова, І. Хоменко [4; 25]	Переваги пов'язані зі здатністю створювати цінність для споживачів, формувати бренд і лояльність	Підкреслює роль споживача, бренду та комунікацій
Управлінський підхід	З. Шершньова, І. Дмитрієв та ін. [10; 27]	Конкурентні переваги є результатом ефективного стратегічного управління підприємством	Дозволяє розглядати переваги як об'єкт управління
Цифровий підхід	Бай Ц., Пархуць Є. Д., Огданська О. Д., Лу Н. [3; 17; 33]	Переваги формуються через цифровізацію, аналітику даних, автоматизацію та цифрові бізнес-моделі	Відображає сучасні джерела конкурентоспроможності підприємств
Антикризовий підхід	Каличева Н. Є. та ін., Омельченко Т. [11; 16]	Переваги пов'язані зі здатністю підприємства діяти в умовах кризи, війни та економічної нестабільності	Важливий для українських підприємств у сучасних умовах

*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 10; 11; 16; 17; 25; 27; 28; 33; 35; 36; 38].

Аналіз наведених підходів свідчить, що у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття конкурентних переваг. Частина дослідників акцентує

увагу на ринковій позиції підприємства, інші — на його ресурсах, компетенціях, управлінських рішеннях або здатності створювати споживчу цінність. Водночас більшість підходів об'єднує спільна ідея: конкурентні переваги забезпечують підприємству можливість отримувати кращі результати діяльності порівняно з конкурентами.

Сучасні українські дослідники також розглядають конкурентні переваги як багатофакторну категорію. Зокрема, Вербівська Л. В. підкреслює необхідність стратегічного обґрунтування конкурентних переваг та їх цілеспрямованого забезпечення в межах загальної стратегії підприємства [7]. Сарай Н. І. акцентує увагу на тому, що формування конкурентних переваг у сучасних умовах потребує врахування змін зовнішнього середовища, потреб споживачів і внутрішнього потенціалу підприємства [20]. Хмурова В. В. та Костенко О. О. розглядають управління конкурентними перевагами як важливий елемент забезпечення ефективності підприємства в умовах нестабільності та посилення конкуренції [23].

У працях, присвячених конкурентоспроможності підприємства, конкурентні переваги часто розглядаються як передумова або основа її формування. Так, Дмитрієв І. А., Кирчата І. М. та Шершенюк О. М. пов'язують конкурентоспроможність із можливістю підприємства ефективно використовувати ресурси та забезпечувати переваги над конкурентами [10]. Лупак Р. Л. і Васильців Т. Г. наголошують, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом виробничих, фінансових, організаційних, маркетингових та інноваційних чинників [13]. Подібну позицію підтримують Бочко О. та Кожушко П., які аналізують різні підходи до визначення конкурентоспроможності та підкреслюють її залежність від здатності підприємства формувати переваги на ринку [6].

Отже, конкурентні переваги та конкурентоспроможність перебувають у тісному взаємозв'язку. Конкурентні переваги є причиною, а конкурентоспроможність — результатом їх реалізації у практичній діяльності підприємства. Якщо підприємство володіє певними унікальними ресурсами,

ефективними технологіями, сильною репутацією, якісною продукцією або розвиненими маркетинговими інструментами, це створює основу для його успішного функціонування в конкурентному середовищі.

Враховуючи розглянуті підходи, у межах даної роботи конкурентні переваги підприємства доцільно визначати як сукупність унікальних ресурсів, компетенцій, технологій, управлінських і маркетингових рішень, які забезпечують підприємству здатність створювати вищу споживчу цінність, ефективніше використовувати власний потенціал, зміцнювати позиції на ринку та досягати кращих фінансово-економічних результатів порівняно з конкурентами.

Економічний зміст конкурентних переваг полягає в тому, що вони забезпечують підприємству можливість отримувати додатковий економічний ефект. Він може проявлятися у зростанні обсягів реалізації, підвищенні прибутковості, збільшенні частки ринку, формуванні лояльності споживачів, зниженні витрат, підвищенні інвестиційної привабливості та зміцненні ділової репутації. У цьому контексті конкурентні переваги виступають не лише характеристикою ринкового становища підприємства, а й важливим інструментом забезпечення його стратегічного розвитку.

Для кращого розуміння змісту конкурентних переваг доцільно визначити їх основні ознаки. До них належать цінність для споживача, унікальність, складність копіювання, стійкість, економічна результативність та адаптивність. Саме поєднання цих ознак дає змогу відрізнити справжню конкурентну перевагу від тимчасового успіху підприємства.

Цінність для споживача є базовою характеристикою конкурентної переваги. Якщо певна особливість продукції або діяльності підприємства не має значення для споживача, вона не може бути повноцінною перевагою. Наприклад, висока якість продукції, зручна упаковка, доступність у торговельних мережах, позитивна репутація бренду або швидкість обслуговування набувають конкурентного значення лише тоді, коли вони впливають на вибір покупця.

Таблиця 1.2 – Основні ознаки конкурентних переваг підприємства

Ознака	Зміст ознаки	Джерела
Цінність для споживача	Перевага має забезпечувати додаткову корисність або вигоду для покупця	[4; 25; 35]
Унікальність	Перевага повинна відрізняти підприємство або його продукцію від конкурентів	[28; 38]
Складність копіювання	Перевага має бути важко відтворюваною іншими учасниками ринку	[28; 36; 38]
Стійкість	Перевага повинна забезпечувати ефект у довгостроковій перспективі	[35; 36; 38]
Економічна результативність	Перевага має позитивно впливати на дохід, прибуток, рентабельність або частку ринку	[10; 13; 23]
Адаптивність	Перевага повинна зберігати значення в умовах зміни зовнішнього середовища	[17; 32; 33]

Джерело: систематизовано автором.

Унікальність та складність копіювання є важливими для забезпечення стійкості конкурентних переваг. Технологічні рішення або окремі маркетингові інструменти можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами. Натомість сильний бренд, корпоративна культура, довіра споживачів, репутація виробника та накопичені компетенції персоналу формуються протягом тривалого періоду і значно важче піддаються копіюванню.

Адаптивність конкурентних переваг набуває особливого значення в умовах цифрової економіки. Дослідження Бай Ц., Пархуць Є. Д., Огданської О. Д., Lu Н. та інших авторів підтверджують, що цифрова трансформація стає одним із ключових факторів формування стійких конкурентних позицій підприємств [3; 17; 33]. Knudsen E. S. та співавтори доводять, що цифровізація може впливати на сталість конкурентних переваг у турбулентному середовищі, оскільки дозволяє підприємствам швидше перебудовувати бізнес-процеси та реагувати на зміни ринку [32].

Важливим елементом теоретичного аналізу є класифікація конкурентних переваг. Вона дає змогу систематизувати їх за джерелами формування, тривалістю дії, характером прояву, сферою виникнення та можливістю копіювання.

Таблиця 1.3 – Класифікація та характеристика конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації	Вид конкурентної переваги	Характеристика
За джерелом формування	Внутрішні	Формуються за рахунок ресурсів, технологій, персоналу, фінансів, управлінської системи та організаційних можливостей підприємства
	Зовнішні	Пов'язані зі сприйняттям підприємства ринком, репутацією, брендом, партнерськими зв'язками та позицією серед споживачів
За тривалістю дії	Короткострокові	Забезпечують тимчасову перевагу, яка може швидко втрачатися через дії конкурентів або зміну ринкової ситуації
	Довгострокові	Формуються протягом тривалого часу та забезпечують стійке конкурентне становище підприємства
За характером прояву	Цінові	Пов'язані з можливістю пропонувати продукцію за нижчою ціною завдяки оптимізації витрат або економії на масштабах
	Нецінові	Базуються на якості, інноваційності, сервісі, бренді, екологічності, репутації та споживчій цінності
За сферою виникнення	Виробничі	Виникають завдяки ефективним технологіям, якості продукції, продуктивності праці та раціональному використанню виробничих ресурсів
	Фінансові	Пов'язані з фінансовою стійкістю, доступом до інвестицій, ефективним управлінням капіталом і прибутковістю
	Маркетингові	Формуються через бренд, систему просування, лояльність споживачів, позиціонування та комунікації
	Інноваційні	Ґрунтуються на розробці нових продуктів, технологій, бізнес-моделей та вдосконаленні процесів
	Кадрові	Забезпечуються кваліфікацією персоналу, професійними компетенціями, мотивацією та корпоративною культурою
За рівнем реалізації	Управлінські	Формуються завдяки ефективній системі менеджменту, стратегічному плануванню та здатності адаптуватися до змін
	Локальні	Забезпечують переваги підприємства на окремому регіональному ринку
	Національні	Дозволяють підприємству успішно конкурувати в межах національного ринку
	Міжнародні	Формують можливість виходу на зовнішні ринки та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності
За можливістю відтворення	Унікальні	Практично не піддаються копіюванню конкурентами та забезпечують найбільш стійкі позиції
	Відтворювані	Можуть бути скопійовані конкурентами, тому потребують постійного оновлення й удосконалення

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 7; 10; 13; 20; 23; 24; 25; 27; 28; 29; 35; 36; 38].

Наведена класифікація свідчить, що конкурентні переваги підприємства мають багатокомпонентний характер. Вони можуть виникати як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії із зовнішнім ринком. При цьому в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нецінові, інноваційні, маркетингові та репутаційні переваги. Це пояснюється тим, що конкуренція лише за ціною часто призводить до зниження прибутковості, тоді як бренд, якість, сервіс, інноваційність та довіра споживачів забезпечують більш стійкий ефект.

Для підприємств харчової та молочної промисловості особливого значення набувають конкурентні переваги, пов'язані з якістю продукції, безпечністю харчових продуктів, стабільністю сировинної бази, ефективністю логістики, інноваційністю асортименту та силою бренду. Дослідження Bhat R. та Infascelli F. підтверджує, що для молочної галузі актуальними залишаються питання сталого розвитку, якості, інновацій та адаптації до нових вимог споживачів [29]. Отже, у молочній галузі конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише у сфері виробництва, а й у площині маркетингу, екологічності, цифрових технологій та довіри до бренду.

З економічної точки зору конкурентні переваги виконують декілька важливих функцій у діяльності підприємства: вони забезпечують можливість утримання або розширення ринкової частки; сприяють зростанню прибутковості та ефективності використання ресурсів; формують довгострокову лояльність споживачів; підвищують інвестиційну привабливість підприємства; створюють основу для стратегічного розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні умови господарювання свідчать про те, що конкурентні переваги не можуть залишатися незмінними. Переваги, які забезпечували підприємству успіх у минулому, можуть втратити актуальність через зміну технологій, поведінки споживачів або появу нових конкурентів. Саме тому управління конкурентними перевагами має бути безперервним процесом, який охоплює їх виявлення, оцінювання, розвиток, захист і оновлення [7; 20; 23].

Узагальнюючи теоретичні підходи, визначимо логіку формування конкурентних переваг підприємства: ресурси та компетенції створюють основу для формування переваг; управлінські рішення перетворюють ці ресурси на конкретні ринкові можливості; споживча цінність забезпечує попит; а фінансові результати підтверджують ефективність реалізації таких переваг.



Рисунок 1.1 – Логіка формування конкурентних переваг підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [7; 10; 13; 20; 23; 27; 30; 33; 36] за допомогою [34].

Отже, конкурентні переваги підприємства є економічною категорією, яка поєднує ресурсні, ринкові, управлінські, маркетингові та інноваційні аспекти. Їх економічний зміст полягає у здатності підприємства створювати додаткову цінність для споживачів, ефективніше використовувати власний потенціал і досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Аналіз наукових підходів показав, що в сучасних умовах конкурентні переваги все більше залежать не лише від виробничих ресурсів або рівня витрат, а й від інноваційності, цифровізації, бренду, репутації та здатності підприємства адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

1.2 Методи оцінювання та напрями формування конкурентних переваг підприємства

В умовах посилення конкурентної боротьби підприємства змушені постійно вдосконалювати власні підходи до управління та розвитку, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення, оцінювання та підтримки конкурентних переваг. Ефективне управління конкурентними перевагами неможливе без застосування відповідного інструментарію оцінювання, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити резерви розвитку та сформуванати напрями підвищення конкурентоспроможності. Саме тому питання вибору методів оцінювання конкурентних переваг набуває важливого значення як у теоретичному, так і в практичному аспектах діяльності підприємств [9; 19; 23; 24].

У науковій літературі відсутній універсальний метод оцінювання конкурентних переваг підприємства. Більшість дослідників рекомендує застосовувати комплексний підхід, який передбачає використання сукупності взаємодоповнювальних методів аналізу [9; 15; 19].

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища	Простота застосування, наочність	Суб'єктивність оцінок
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів середовища	Комплексне бачення зовнішнього середовища	Відсутність кількісної оцінки
Метод експертних оцінок	Визначення конкурентних переваг на основі думок експертів	Гнучкість використання	Залежність від компетентності експертів
Профіль конкурентоспроможності	Порівняння підприємства з конкурентами за ключовими критеріями	Наглядність результатів	Потребує інформації про конкурентів
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності з підприємствами-лідерами галузі	Орієнтація на кращі практики	Складність збору інформації

Фінансово-економічний аналіз	Аналіз показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності	Об'єктивність результатів	Не враховує нематеріальні фактори
Інтегральний метод	Формування узагальнюючого показника конкурентоспроможності	Комплексність оцінювання	Трудомісткість розрахунків

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 15; 19; 23].

Серед наведених методів особливого поширення набули SWOT-аналіз та профіль конкурентоспроможності. Їх використання дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити напрями подальшого розвитку. У свою чергу, фінансово-економічний аналіз забезпечує можливість кількісного вимірювання результативності використання ресурсів та ефективності діяльності підприємства.

Комплексне оцінювання конкурентних переваг повинно враховувати як внутрішні характеристики підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Відповідно до сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, система оцінювання конкурентних переваг має охоплювати всі ключові функціональні сфери діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Система оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Джерело: розроблено автором за допомогою [34].

Важливим елементом оцінювання конкурентних переваг є визначення системи показників, які характеризують рівень ефективності діяльності підприємства та його позиції на ринку. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити декілька груп показників, які найчастіше використовуються для оцінювання конкурентних переваг.

Таблиця 1.5 – Основні показники оцінювання конкурентних переваг підприємства

Група показників	Основні показники
Фінансові	Рентабельність, прибуток, ліквідність, фінансова стійкість
Виробничі	Продуктивність праці, фондівіддача, собівартість продукції
Маркетингові	Частка ринку, рівень впізнаваності бренду, лояльність споживачів
Інноваційні	Частка нової продукції, кількість інноваційних розробок
Кадрові	Продуктивність праці, плинність персоналу, рівень кваліфікації
Репутаційні	Імідж підприємства, довіра споживачів, соціальна відповідальність

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 14; 23].

Застосування лише фінансових показників не дозволяє повною мірою оцінити конкурентні переваги підприємства. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні активи, серед яких особливу роль відіграють бренд, репутація, якість обслуговування, рівень цифровізації та інноваційний потенціал підприємства. Саме тому сучасні методики оцінювання конкурентоспроможності орієнтовані на поєднання кількісних і якісних показників [17; 18; 24].

Поряд з оцінюванням конкурентних переваг важливого значення набуває дослідження напрямів їх формування. У науковій літературі конкурентні переваги розглядаються як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Відповідно, процес формування конкурентних переваг повинен мати системний характер та охоплювати всі сфери діяльності підприємства [20; 24].

На сучасному етапі розвитку економіки основними напрямками формування конкурентних переваг підприємства є виробничий, маркетинговий, інноваційний, фінансовий, кадровий, логістичний, цифровий та соціально-екологічний напрями.

Таблиця 1.6 – Основні напрями формування конкурентних переваг підприємства

Напрямок формування	Характеристика
Виробничий	Підвищення якості продукції, модернізація обладнання, зниження витрат
Маркетинговий	Формування бренду, розвиток комунікацій та підвищення лояльності споживачів
Інноваційний	Розробка нових продуктів і впровадження сучасних технологій
Фінансовий	Оптимізація структури капіталу та підвищення прибутковості
Кадровий	Розвиток компетенцій персоналу та вдосконалення системи мотивації
Логістичний	Оптимізація постачання, складування та збуту продукції
Цифровий	Автоматизація процесів, використання цифрових технологій та аналітики даних
Соціально-екологічний	Реалізація принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 17; 18; 20; 24; 30; 32; 33].

Серед перелічених напрямів особливої уваги заслуговують інноваційний та цифровий напрями, які сьогодні розглядаються як ключові драйвери формування конкурентних переваг. Дослідження Lu H., Li G. та Wang M. доводять, що цифрова трансформація забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості управлінських рішень та посилення ринкових позицій підприємства [33]. Аналогічної позиції дотримуються Knudsen E. S. та співавтори, які пов'язують стійкість конкурентних переваг із рівнем цифровізації бізнесу та здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [32].

Не менш важливим джерелом формування конкурентних переваг є інноваційна діяльність підприємства. Farida I. та Setiawan D. доводять, що інновації є ключовим чинником підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій [30]. У сучасних умовах конкурентна боротьба дедалі частіше відбувається не між окремими товарами, а між інноваційними бізнес-моделями, що дають змогу створювати нову цінність для споживача.

Значний вплив на формування конкурентних переваг має маркетингова діяльність підприємства. Розвиток бренду, ефективне позиціонування продукції, побудова довгострокових відносин зі споживачами та використання сучасних

інструментів маркетингових комунікацій дозволяють формувати стійкі нецінові переваги. Особливо актуальним це є для підприємств харчової промисловості, де вибір споживача значною мірою залежить від рівня довіри до бренду та сприйняття якості продукції [4; 25].

Окрему роль у формуванні конкурентних переваг відіграє кадровий потенціал підприємства. Саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей, створення інновацій, підтримку якості продукції та розвиток організаційних компетенцій. Тому інвестиції у розвиток людського капіталу дедалі частіше розглядаються як один із найбільш ефективних інструментів зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, конкурентні переваги підприємства формуються під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, а їх оцінювання потребує використання комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Дослідження показало, що найбільш поширеними інструментами оцінювання конкурентних переваг є SWOT-аналіз, профіль конкурентоспроможності, бенчмаркінг та фінансово-економічний аналіз. Водночас у сучасних умовах ключовими напрямками формування конкурентних переваг виступають інноваційний розвиток, цифровізація бізнес-процесів, розвиток бренду, підвищення якості продукції та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

1.3 Світовий досвід формування конкурентних переваг підприємств молочної галузі

Молочна галузь належить до стратегічно важливих секторів агропродовольчого комплексу більшості країн світу, оскільки забезпечує населення продукцією повсякденного споживання та суттєво впливає на продовольчу безпеку держав. Водночас сучасний розвиток світового ринку молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості та безпечності продукції, активним впровадженням

інновацій, цифрових технологій і принципів сталого розвитку. За таких умов підприємства молочної галузі змушені постійно формувати та підтримувати конкурентні переваги, які забезпечують їм стійкі позиції на внутрішньому та міжнародному ринках [29; 37].

Світова практика свідчить, що конкурентоспроможність молочних компаній дедалі менше залежить виключно від масштабів виробництва або цінової політики. Основними джерелами конкурентних переваг стають інноваційність продукції, ефективність управління ланцюгами постачання, розвиток бренду, цифровізація виробничих процесів, контроль якості сировини та орієнтація на принципи сталого розвитку [29].

На сучасному етапі лідерами світового молочного ринку є великі міжнародні компанії, які успішно поєднують виробничі, маркетингові та інноваційні переваги, вони відображені на рис. 1.3.

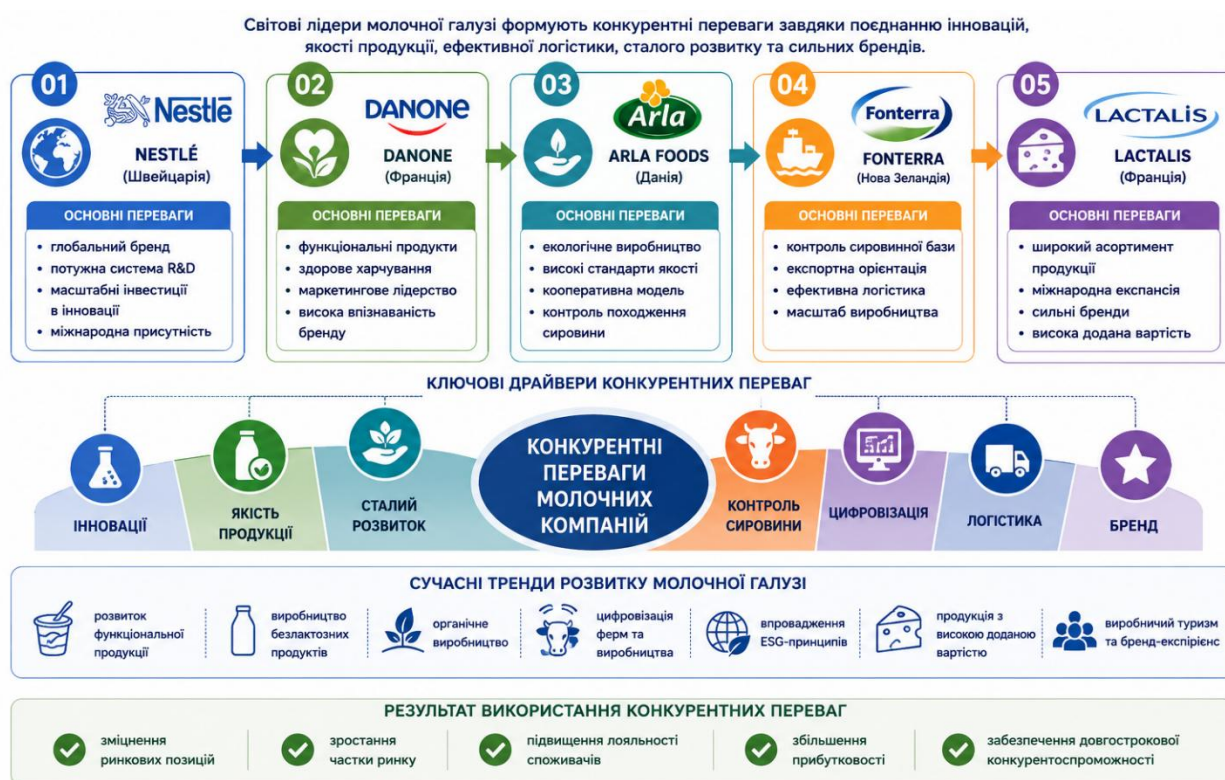


Рисунок 1.3 – Провідні компанії світового молочного ринку та їх конкурентні переваги. Створено за допомогою [34].

Аналіз діяльності провідних світових компаній демонструє, що основу їх конкурентних переваг становить комплексний підхід до розвитку бізнесу. Наприклад, компанія Nestlé активно інвестує у наукові дослідження та створення

нових продуктів, що дозволяє швидко реагувати на зміни споживчих уподобань. Данська компанія Arla Foods концентрує увагу на екологічності виробництва та відповідальному використанні природних ресурсів, тоді як новозеландська Fonterra забезпечує високу ефективність діяльності завдяки тісній співпраці з виробниками молока та контролю якості сировини на всіх етапах виробничого процесу.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку світового молочного ринку є активне впровадження інновацій. У сучасних умовах інноваційність стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й самостійним джерелом конкурентних переваг. Провідні компанії світу активно розширюють асортимент продукції шляхом розробки нових видів молочних продуктів із підвищеною харчовою цінністю, функціональними властивостями та додатковими корисними характеристиками [29].

Особливо динамічно розвиваються сегменти безлактозної, органічної та функціональної молочної продукції. Попит на такі товари зростає під впливом змін у способі життя споживачів, підвищення уваги до здорового харчування та поширення концепції wellness.

Таблиця 1.8 – Інноваційні напрями розвитку підприємств молочної галузі[29; 37]

Напрямок розвитку	Характеристика	Конкурентний ефект
Безлактозна продукція	Продукти для споживачів із непереносимістю лактози	Розширення цільової аудиторії
Органічна продукція	Виробництво за екологічними стандартами	Формування преміального сегмента
Функціональна продукція	Продукти з пробіотиками та підвищеним вмістом білка	Зростання доданої вартості
Регіональні продукти	Використання локальних рецептів і традицій	Формування унікального бренду
Преміальні сири	Продукція високої якості з авторськими рецептурами	Підвищення прибутковості

Особливого значення для формування конкурентних переваг набуває розвиток продукції з високою доданою вартістю. Якщо раніше основний акцент у молочній галузі робився на виробництві молока, сметани чи кефіру, то сьогодні значна увага приділяється виробництву сирів, йогуртів, функціональних десертів та інших продуктів преміального сегмента. Саме ця продукція забезпечує

підприємствам вищий рівень рентабельності та дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги.

Важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі є впровадження принципів сталого розвитку. За останні роки екологічна складова стала одним із ключових факторів вибору продукції споживачами. У зв'язку з цим провідні компанії світу активно інвестують у скорочення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії, переробку відходів виробництва та впровадження екологічного пакування [29].

Дослідження [29] свідчать, що перспективним напрямом розвитку молочної галузі є використання біогазових установок, сонячної енергетики та технологій повторного використання ресурсів. Реалізація таких заходів дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й скоротити виробничі витрати, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має цифровізація бізнес-процесів. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності управління виробництвом, покращення контролю якості продукції та оптимізацію логістики. На багатьох сучасних фермах застосовуються автоматизовані системи доїння, роботизоване обладнання та технології моніторингу стану тварин у режимі реального часу [17].

Крім виробничої сфери, цифровізація активно впливає на маркетингову діяльність підприємств. Використання Big Data, CRM-систем, електронної комерції та цифрових каналів комунікації дозволяє більш точно визначати потреби споживачів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Дослідження Knudsen та співавторів підтверджують, що цифрова трансформація сприяє підвищенню стійкості конкурентних переваг підприємств навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [32].

Окрему увагу світові виробники приділяють розвитку брендів та формуванню емоційної цінності продукції. У сучасних умовах споживач купує не лише продукт, а й певну історію, культуру та цінності бренду. Саме тому

багато компаній активно використовують концепцію територіального походження продукції, акцентуючи увагу на регіональних традиціях виробництва. Яскравим прикладом є розвиток локальних брендів сирів у Франції, Італії та Швейцарії, де походження продукції є важливим елементом маркетингової стратегії та джерелом конкурентних переваг.

Дедалі більшого поширення набувають агротуризм та виробничий туризм. У багатьох країнах Європи молочні підприємства організують екскурсії на виробництво, дегустаційні заходи, освітні програми для дітей та тематичні фестивалі. Такі заходи дозволяють зміцнювати довіру споживачів до бренду, формувати позитивний імідж підприємства та створювати додаткові джерела доходів.



Рисунок 1.4 – Сучасні джерела конкурентних переваг підприємств молочної галузі. Створено за допомогою [34]

Аналіз світового досвіду свідчить, що конкурентні переваги сучасних підприємств молочної галузі формуються на основі комплексного поєднання інноваційної діяльності, високої якості продукції, розвитку бренду, цифровізації бізнес-процесів та впровадження принципів сталого розвитку. Практика провідних світових компаній демонструє, що найбільш ефективними напрямками підвищення конкурентоспроможності є виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток функціональних і преміальних продуктів, впровадження сучасних технологій та формування довгострокових відносин зі споживачами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Молочна компанія Галичина»

Виробничі потужності ТОВ «Молочна компанія “Галичина”» розташовані у місті Радехів Львівської області, що є одним із важливих центрів молокопереробної промисловості західного регіону України. Історія підприємства бере початок у 1955 році, коли було створено державне підприємство «Радехівський маслозавод», основною спеціалізацією якого було виробництво вершкового масла та згущеного молока.

Після здобуття Україною незалежності підприємство, як і значна кількість промислових об'єктів країни, зіткнулося з економічними труднощами, пов'язаними зі скороченням державної підтримки, трансформацією ринкового середовища та загальним спадом виробництва. У результаті діяльність підприємства певний час була нестабільною. Поряд із цим у 1998 році підприємство відновило активну виробничу діяльність та розпочало поступову модернізацію виробничих процесів.

На початковому етапі розвитку підприємство продовжувало спеціалізуватися на виробництві традиційної молочної продукції, зокрема масла та згущеного молока. Надалі компанія поступово розширювала асортимент продукції та модернізувала виробничі потужності. Було освоєно виробництво молока та сметани, а після 2000 року підприємство розпочало випуск кефіру та йогуртів, що стало важливим етапом розвитку бренду «Галичина».

Розширення асортименту та оновлення виробництва дозволили підприємству адаптуватися до змін споживчого попиту та посилити свої позиції на ринку молочної продукції. У подальшому компанія продовжила розвиток бренду, орієнтуючись на виробництво натуральної продукції, впровадження сучасних технологій та формування позитивного іміджу серед споживачів. Саме модернізація виробництва, розширення асортиментної політики та орієнтація на

якість продукції стали основою формування конкурентних переваг підприємства на українському ринку молочної продукції.

Переважна частка сировини для виробництва продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» надходить із фермерських господарств України. Використання високоякісного молока забезпечує належні фізико-хімічні показники продукції, зокрема високий вміст білка та стабільні показники якості готових молочних виробів. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги у сегменті натуральної молочної продукції.

Система управління безпекою харчових продуктів на виробничих потужностях підприємства відповідає міжнародним вимогам сертифікаційної схеми FSSC 22000, що включає стандарти ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000 версії 6. Наявність відповідної сертифікації підтверджує високий рівень організації виробничих процесів, контролю якості та безпеки продукції відповідно до міжнародних стандартів харчової промисловості.

Важливим етапом розвитку бренду став проведений у 2018 році ребрендинг, у межах якого було оновлено візуальну айдентику продукції та розширено асортимент. Компанія представила нові для українського ринку продукти — карпатський йогурт та карпатський кефір, створені за авторськими рецептурами.

Попри впровадження сучасних маркетингових та виробничих рішень, підприємство зберігає орієнтацію на традиції галицького молочного виробництва. Це сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу бренду та підтримує високий рівень впізнаваності ТМ «Галичина» на українському ринку кисломолочної продукції.

Одним із напрямів формування позитивного іміджу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є реалізація соціально-освітніх ініціатив. Зокрема, компанія відкрила власну інтерактивну станцію у дитячому парку професій Kidlandia у Львові. У межах проєкту було створено модель молочного виробництва, де діти мають можливість ознайомитися з основними етапами

виготовлення йогурту та спробувати себе у ролі молочного технолога. Інтерактивна станція відтворює ключові виробничі процеси, зокрема охолодження молока, пастеризацію, внесення закваски, додавання наповнювачів та фасування продукції.

З початку повномасштабної війни ТОВ «Молочна компанія «Галичина» активно підтримує українських військових та медичні установи. Упродовж 2022–2023 рр. компанія спрямувала значні фінансові ресурси на благодійну допомогу, на забезпечення військових автомобілями, безпілотними системами та необхідною продукцією. Загальний обсяг допомоги перевищив 50 млн грн.

Окрім фінансової підтримки, підприємство систематично забезпечує військові частини та медичні заклади молочною продукцією. Реалізація таких соціальних ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищує рівень довіри споживачів та підсилює соціальну складову конкурентних переваг підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Молочна компанія Галичина»

Для оцінки фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати динаміку вартості майна, а також структуру активів і джерел їх формування. Аналіз виконаємо за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз майна та структури ТОВ «Молочна компанія Галичина»

АКТИВ	2023 р., тис. грн	Питома вага, %	2024 р., тис. грн	Питома вага, %	2025 р., тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Необоротні активи	329 144	25,54	540 298	29,48	540 903	23,92	211 759	164,34
Оборотні активи	959 512	74,46	1 292 701	70,52	1 719 998	76,08	760 486	179,26
Баланс	1 288 656	100,00	1 832 999	100,00	2 260 901	100,00	972 245	175,45
ПАСИВ								
Власний капітал	522 675	40,56	604 966	33,00	782 575	34,61	259 900	149,72
Довгострокові зобов'язання	92 952	7,21	80 927	4,42	212 460	9,40	119 508	228,57
Поточні зобов'язання	673 029	52,23	1 147 106	62,58	1 265 866	55,99	592 837	188,08
Баланс	1 288 656	100,00	1 832 999	100,00	2 260 901	100,00	972 245	175,45

Результати аналізу свідчать про зростання вартості майна ТОВ «Молочна компанія «Галичина» упродовж 2023–2025 рр. Загальна сума активів збільшилася на 972 245 тис. грн, або на 75,45 %, що вказує на розширення масштабів діяльності підприємства та активізацію господарських процесів.

У структурі активів переважають оборотні активи, частка яких у 2025 році становила 76,08 %. Їх обсяг за досліджуваний період зріс майже на 760,5 млн грн. Така тенденція значною мірою пов'язана зі збільшенням запасів, дебіторської заборгованості та обсягів готової продукції. Для підприємства харчової промисловості це є закономірним, оскільки розширення виробництва та продажів потребує формування більших товарних запасів і активнішої роботи з торговельними мережами.

Необоротні активи також зросли — на 211,8 млн грн. Основним чинником стало збільшення вартості основних засобів, що свідчить про оновлення виробничих потужностей та інвестиції у матеріально-технічну базу. В той же час їх частка у структурі активів у 2025 році дещо скоротилася, що пояснюється швидшими темпами приросту оборотних активів.

У структурі пасиву найбільшу частку займають поточні зобов'язання — понад 55 % у 2025 році. Їх зростання на 592,8 млн грн говорить про активніше використання короткострокового залученого капіталу для фінансування операційної діяльності. Найбільший вплив мали кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання.

Власний капітал за три роки зріс майже на 260 млн грн, що пов'язано насамперед зі збільшенням нерозподіленого прибутку. Це підтверджує здатність підприємства фінансувати частину розвитку за рахунок власно сформованих ресурсів. Разом із тим, частка власного капіталу у структурі пасиву у 2024 році помітно знизилася, що свідчить про підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Окрему увагу привертає значне збільшення довгострокових зобов'язань у 2025 році — більш ніж у 2 рази порівняно з 2023 роком. Ймовірно, підприємство залучало довгострокове кредитування для фінансування інвестиційних програм

або модернізації виробництва. Для підприємства, що працює на конкурентному ринку молочної продукції, це може бути пов'язано із необхідністю технологічного оновлення та посилення ринкових позицій.

Важливим елементом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз основних засобів, оскільки саме вони формують виробничий потенціал підприємства та визначають його можливості щодо забезпечення стабільного випуску продукції. Аналіз їхнього технічного стану виконаємо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 -Аналіз стану основних засобів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	510 141	836 610	998 030	487 889	195,64
Знос основних засобів, тис. грн	253 880	343 327	459 599	205 719	181,03
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	256 261	493 283	538 431	282 170	210,11
Коефіцієнт зносу, %	49,77	41,03	46,05	-3,72	92,53
Коефіцієнт придатності, %	50,23	58,97	53,95	+3,72	107,41

Отримані результати характеризують активне нарощування виробничого потенціалу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» протягом досліджуваного періоду. Первісна вартість основних засобів майже подвоїлася та у 2025 році досягла 998,0 млн грн. Така динаміка пов'язана із придбанням нового обладнання, модернізацією виробництва та оновленням матеріально-технічної бази.

Залишкова вартість основних засобів зросла більш ніж у 2 рази. Це підтверджує не лише формальне збільшення активів, а й реальне оновлення виробничих потужностей. Для підприємства молочної галузі це має важливе значення, оскільки конкурентоспроможність значною мірою залежить від технологічності виробництва, дотримання стандартів якості та енергоефективності обладнання.

Коефіцієнт зносу у 2025 році становив 46,05 %, що характеризує стан основних засобів як відносно прийнятний. Порівняно з 2023 роком рівень зношеності дещо знизився, а коефіцієнт придатності зріс до 53,95 %. Це говорить

про поступове оновлення виробничих фондів та зменшення частки фізично застарілого обладнання. Разом із тим рівень зносу залишається достатньо високим, тому підприємству доцільно продовжувати інвестиції у модернізацію виробництва. Для ринку молочної продукції це особливо актуально через високі вимоги до якості, безпечності продукції та енергетичних витрат.

Оборотні активи забезпечують безперервність операційної діяльності підприємства, тому їх структура та динаміка дозволяють оцінити особливості формування виробничих запасів, політику розрахунків із контрагентами та рівень ліквідності підприємства. Цей розрахунок виконаємо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура оборотних активів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р., тис. грн	Частк а, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частк а, %	Відхилення 2025/2023, тис. грн
Запаси	432 119	45,04	751 771	58,16	971 781	56,50	539 662
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	333 494	34,76	389 298	30,11	499 321	29,03	165 827
Інша поточна дебіторська заборгованість	34 666	3,61	19 838	1,53	99 359	5,78	64 693
Грошові кошти та їх еквіваленти	137 158	14,29	29 546	2,29	61 819	3,59	-75 339
Інші оборотні активи	17 499	1,82	102 248	7,91	87 718	5,10	70 219
Усього оборотних активів	959 512	100,00	1 292 701	100,00	1 719 998	100,00	760 486

У структурі оборотних активів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» переважають запаси, частка яких у 2025 році перевищувала 56 %. Їх обсяг зріс більш ніж на 539 млн грн. Найбільшу частку в запасах становить готова продукція, що може бути пов'язано як із розширенням виробництва, так і зі збільшенням складських залишків через особливості збуту продукції.

Дебіторська заборгованість також демонструвала зростання та у 2025 році досягла майже 500 млн грн. Подібна тенденція характерна для підприємств, які активно взаємодіють із торговельними мережами та використовують відстрочку платежів як інструмент підтримки продажів. При цьому надмірне збільшення дебіторської заборгованості може негативно впливати на ліквідність підприємства та уповільнювати оборот коштів.

Помітне скорочення обсягу грошових коштів порівняно з 2023 роком свідчить про активне спрямування ресурсів у виробництво, закупівлю сировини та інвестиційну діяльність. Незважаючи на часткове відновлення залишків коштів у 2025 році, їх частка у структурі оборотних активів залишається невисокою.

Структура оборотних активів відповідає специфіці діяльності підприємства харчової промисловості, однак значна концентрація ресурсів у запасах і дебіторській заборгованості потребує постійного контролю. Для посилення конкурентних переваг підприємству доцільно підвищувати швидкість обороту запасів, оптимізувати логістичні процеси та вдосконалювати політику розрахунків із покупцями.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства важливе значення має аналіз фінансових результатів, оскільки саме вони характеризують рівень прибутковості, ефективність управління витратами та здатність підприємства формувати конкурентні переваги на ринку. Їх аналіз представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	3 690 164	4 708 241	6 246 627	2 556 463	169,28
Собівартість реалізованої продукції	2 763 350	3 451 076	4 653 269	1 889 919	168,39
Валовий прибуток	926 814	1 257 165	1 593 358	666 544	171,92
Інші операційні доходи	55 954	46 087	156 635	100 681	279,93
Адміністративні витрати	78 444	109 875	157 348	78 904	200,59
Витрати на збут	728 127	906 368	1 181 417	453 290	162,25
Інші операційні витрати	97 293	152 844	145 534	48 241	149,58
Фінансовий результат від операційної діяльності	78 904	134 165	265 694	186 790	336,73
Фінансові витрати	18 385	32 103	49 245	30 860	267,85
Фінансовий результат до оподаткування	65 778	108 954	216 596	150 818	329,28
Чистий прибуток	53 938	82 291	177 609	123 671	329,26

Дослідження фінансових результатів підтверджує суттєве підвищення ефективності діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році досяг 6,25 млрд грн, що майже на 2,56 млрд грн більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка говорить про розширення обсягів реалізації продукції, посилення ринкових позицій підприємства та зростання попиту на продукцію компанії.

Собівартість реалізованої продукції також демонструвала значне зростання. Це пов'язано як зі збільшенням масштабів виробництва, так і з підвищенням вартості сировини, енергоресурсів, логістики та інших виробничих витрат. Проте темпи зростання валового прибутку були дещо вищими за темпи приросту собівартості, що характеризує діяльність підприємства позитивно.

Валовий прибуток у 2025 році перевищив 1,59 млрд грн та зріс майже на 72 % порівняно з 2023 роком. Отримані результати характеризують виробничу діяльність підприємства як достатньо ефективну та здатну підтримувати прибутковість навіть в умовах зростання витрат.

Поряд із цим суттєво збільшилися витрати на збут — на 453,3 млн грн. Для підприємства молочної галузі така тенденція є закономірною, оскільки конкуренція на ринку потребує активного просування продукції, розширення співпраці з торговельними мережами, маркетингових витрат та вдосконалення логістики. Значне зростання адміністративних витрат також може бути пов'язане з розширенням масштабів діяльності та підвищенням витрат на управління підприємством.

Незважаючи на збільшення витрат, підприємству вдалося суттєво покращити результати операційної діяльності. Операційний прибуток у 2025 році зріс більш ніж у 3 рази порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та більш результативне управління операційними процесами.

Фінансові витрати також помітно зросли через активніше використання кредитних ресурсів, що узгоджується зі збільшенням обсягів довгострокових і короткострокових зобов'язань у балансі підприємства. Проте навіть за умов

зростання вартості залученого капіталу підприємство суттєво наростило чистий прибуток.

У 2025 році чистий прибуток становив 177,6 млн грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року. Це характеризує підприємство як фінансово результативне та конкурентоспроможне. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку, інвестування у модернізацію виробництва та посилення ринкових переваг підприємства.

Ділова активність підприємства характеризує ефективність використання його ресурсів, швидкість обороту активів та здатність генерувати дохід у процесі господарської діяльності. Аналіз показників оборотності дозволяє оцінити ефективність управління активами, запасами та дебіторською заборгованістю, що має важливе значення для формування конкурентних переваг підприємства, їх розрахунок для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» виконаємо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 690 164	4 708 241	6 246 627	+2 556 463
Середня вартість активів, тис. грн	1 288 656	1 560 828	2 046 950	+758 294
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,86	3,02	3,05	+0,19
Середня вартість запасів, тис. грн	432 119	591 945	861 776	+429 657
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	6,39	5,83	5,39	-1,00
Тривалість обороту запасів, днів	56	63	68	+12
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн	333 494	361 396	444 310	+110 816
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	11,06	13,03	14,06	+3,00
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	33	28	26	-7

Розраховані показники підтверджують підвищення ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,86 до 3,05 разів, що свідчить про збільшення обсягів реалізації швидшими темпами порівняно зі зростанням активів. Це характеризує підприємство як достатньо ефективне у використанні наявного ресурсного потенціалу.

Окремої уваги потребує оборотність запасів, яка протягом досліджуваного періоду знизилася. Якщо у 2023 році запаси здійснювали понад 6 оборотів на рік, то у 2025 році — лише 5,39 оборотів. Відповідно тривалість одного обороту запасів збільшилася до 68 днів. Така тенденція може бути пов'язана зі зростанням залишків готової продукції та накопиченням виробничих запасів. Для підприємства молочної галузі це є певним ризиком, оскільки продукція має обмежений термін зберігання та потребує швидкої реалізації.

Позитивною тенденцією є прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Період її погашення скоротився з 33 до 26 днів, що говорить про покращення платіжної дисципліни покупців та більш ефективну політику розрахунків із торговельними мережами. Це сприяє покращенню ліквідності підприємства та забезпечує швидше повернення коштів в оборот.

Далі виконаємо оцінку ліквідності та платоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», яка дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність діяльності. Результати розрахунку цих показників відобразимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	1,43	1,13	1,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	0,78	0,47	0,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,20	0,03	0,05
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,41	0,33	0,35
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,0	1,47	2,03	1,89
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,37	0,11	0,31

Результати оцінки ліквідності підтверджують здатність ТОВ «Молочна компанія «Галичина» своєчасно виконувати поточні зобов'язання, оскільки коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду перевищував нормативне значення. У 2025 році на 1 грн поточних зобов'язань припадало 1,36 грн оборотних активів.

Проте показники швидкої та абсолютної ліквідності залишаються нижчими за рекомендовані значення. Це вказує на недостатній рівень найбільш ліквідних активів у структурі оборотного капіталу та значну концентрацію ресурсів у запасах. Особливо різке зниження абсолютної ліквідності у 2024–2025 рр. пов'язане зі скороченням частки грошових коштів у структурі оборотних активів.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду залишався нижчим за нормативний рівень, що свідчить про достатньо високу залежність підприємства від позикового капіталу. Одночасно у 2025 році спостерігається певне покращення показника порівняно з 2024 роком за рахунок зростання власного капіталу та чистого прибутку.

Коефіцієнт фінансового ризику перевищує нормативне значення, що вказує на переважання зобов'язань над власними джерелами фінансування. Це характерно для підприємств, які активно використовують кредитні ресурси для фінансування розвитку та підтримки масштабів діяльності.

Показник маневреності власного капіталу у 2025 році покращився порівняно з 2024 роком, що свідчить про збільшення частки власних оборотних коштів у структурі капіталу. Це позитивно впливає на фінансову гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» активно розвивається та нарощує масштаби діяльності, однак значне збільшення запасів і зобов'язань підвищує потребу у більш ефективному управлінні ліквідністю та фінансовими ресурсами. Для посилення конкурентних переваг доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, прискорити оборот запасів та зменшити залежність від короткострокового позикового капіталу.

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризує рівень прибутковості, результативність використання ресурсів та здатність підприємства формувати конкурентні переваги, їх розрахунки відобразимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники рентабельності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 690 164	4 708 241	6 246 627	+2 556 463
Валовий прибуток, тис. грн	926 814	1 257 165	1 593 358	+666 544
Операційний прибуток, тис. грн	78 904	134 165	265 694	+186 790
Чистий прибуток, тис. грн	53 938	82 291	177 609	+123 671
Середня вартість активів, тис. грн	1 288 656	1 560 828	2 046 950	+758 294
Середній власний капітал, тис. грн	522 675	563 821	693 771	+171 096
Валова рентабельність, %	25,12	26,70	25,51	+0,39
Операційна рентабельність, %	2,14	2,85	4,25	+2,11
Чиста рентабельність продажів, %	1,46	1,75	2,84	+1,38
Рентабельність активів (ROA), %	4,19	5,27	8,68	+4,49
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	10,32	14,60	25,60	+15,28

Показники рентабельності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» демонструють тенденцію до зростання. Підприємство не лише збільшувало обсяги реалізації продукції, а й поступово підвищувало ефективність діяльності.

Валова рентабельність у 2025 році становила 25,51 %, що свідчить про достатньо стабільний рівень прибутковості виробництва. Незважаючи на суттєве зростання вартості сировини, енергоносіїв та логістичних витрат, підприємству вдалося зберегти високий рівень валового прибутку, що характеризує підприємство як достатньо конкурентоспроможне у сфері ціноутворення та управління виробничими витратами.

Особливо помітне покращення спостерігається за показниками операційної та чистої рентабельності. Операційна рентабельність за три роки зросла майже вдвічі — з 2,14 % до 4,25 %. Це говорить про підвищення ефективності основної діяльності та більш результативне управління операційними витратами.

Чиста рентабельність продажів у 2025 році досягла 2,84 %, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року. Зростання чистого прибутку відбувалося швидшими темпами, ніж збільшення виручки, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Рентабельність активів у 2025 році становила 8,68 %, а рентабельність власного капіталу — 25,60 %. Це характеризує ефективне використання як

активів підприємства, так і власних фінансових ресурсів. Особливо високий рівень ROE демонструє здатність підприємства генерувати прибуток для власників навіть за умов активного використання позикового капіталу.

Далі виконаємо аналіз витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина», для підприємств молочної галузі особливе значення мають матеріальні витрати, витрати на збут та логістику, оскільки саме вони формують значну частину собівартості продукції.

Таблиця 2.8 - Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Відхилення 2025/2023, тис. грн
Матеріальні витрати	2 791 091	78,18	3 460 306	76,79	4 649 986	77,31	+1 858 895
Витрати на оплату праці	196 375	5,50	302 865	6,72	415 912	6,92	+219 537
Відрахування на соціальні заходи	42 971	1,20	63 447	1,41	87 341	1,45	+44 370
Амортизація	78 151	2,19	99 145	2,20	127 588	2,12	+49 437
Інші операційні витрати	461 333	12,93	580 558	12,88	735 024	12,20	+273 691
Разом операційних витрат	3 569 921	100,00	4 506 321	100,00	6 015 851	100,00	+2 445 930

У структурі операційних витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина» домінують матеріальні витрати— понад 77 % у 2025 році. Така структура є характерною для підприємств молочної промисловості, оскільки значну частину собівартості становлять витрати на молочну сировину, пакування, енергоносії та логістику.

Матеріальні витрати за три роки зросли майже на 1,86 млрд грн. Це пов'язано як із розширенням обсягів виробництва, так і зі зростанням цін на сировину та виробничі ресурси. Їх частка за цей час у структурі витрат залишалася відносно стабільною, що говорить про збереження збалансованої структури витрат навіть в умовах масштабування діяльності.

Витрати на оплату праці зросли більш ніж удвічі. Така тенденція пояснюється як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня заробітної плати в умовах дефіциту кадрів та інфляційних процесів. Для

підприємства це може бути важливим фактором підтримання якості продукції та стабільності виробничих процесів.

Поступове збільшення амортизаційних витрат узгоджується зі зростанням вартості основних засобів та активною модернізацією виробництва. Це підтверджує інвестиційну активність підприємства та оновлення виробничих потужностей.

Частка інших операційних витрат поступово скорочувалася, незважаючи на їх абсолютне зростання. Це свідчить про те, що підприємство нарощувало основні виробничі витрати швидшими темпами, ніж непрямі витрати.

Структура витрат відповідає специфіці діяльності підприємства молочної галузі, але значна залежність від матеріальних витрат підвищує чутливість підприємства до коливань цін на молочну сировину та енергоресурси. Для посилення конкурентних переваг доцільно впроваджувати енергоощадні технології, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати ефективність управління виробничими витратами.

Також важливим елементом аналізу компанії є оцінка її позицій у регіоні та громаді за рівнем доходу. ТОВ «Молочна компанія «Галичина» функціонує в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції та активно розширює масштаби діяльності, тому такий аналіз є важливим.

Таблиця 2.9 - Оцінка позицій ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за рівнем доходу в регіоні та громаді []

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід у регіоні					
Частка, %	0,36	0,03	0,10	0,13	0,21
Місце в регіоні	33	35	46	31	26
Кількість підприємств у рейтингу	15 428	23 562	26 819	31 006	32 200
Дохід у громаді					
Частка, %	0,61	0,81	0,68	0,81	0,83
Місце у громаді	18	11	16	9	12
Кількість підприємств у рейтингу	9 559	14 350	16 309	18 106	18 658

Результати дослідження підтверджують поступове зміцнення позицій ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у регіоні. Особливо помітне покращення

спостерігається у регіональному рейтингу, де підприємство піднялося з 46 місця у 2023 році до 26 місця у 2025 році. Одночасно частка доходу підприємства у регіоні зростає більш ніж удвічі — з 0,10 % до 0,21 %.

Такі зміни свідчать про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку молочної продукції. Враховуючи значне зростання кількості підприємств у рейтингу протягом досліджуваного періоду, покращення позицій компанії виглядає особливо вагомим.

На рівні громади компанія також демонструє зміцнення економічних позицій та стабільно входить до числа найбільш активних суб'єктів господарювання. У 2025 році частка доходу підприємства у громаді становила 0,83 %, що є найвищим показником за весь аналізований період. Незважаючи на певні коливання рейтингових позицій, підприємство стабільно входить до групи найбільш економічно активних суб'єктів громади.

Отримані результати підтверджують, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має достатньо сильні конкурентні позиції та поступово підвищує свій економічний вплив як на рівні регіону, так і на рівні громади. Це узгоджується з позитивною динамікою фінансових результатів, зростанням обсягів реалізації продукції та розширенням ринкової присутності підприємства.

Також важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства є ефективність використання трудових ресурсів, оскільки саме персонал забезпечує якість продукції, стабільність виробничих процесів та реалізацію стратегічних цілей підприємства. Аналіз динаміки чисельності працівників і продуктивності праці розраховано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз трудових ресурсів та ефективності використання персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Кількість персоналу, осіб	1483	1589	1892	+419
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 488	2 963	3 302	+814
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	36	52	94	+58

Дослідження трудових ресурсів підтверджує поступове розширення кадрового потенціалу підприємства. Чисельність персоналу зросла з 1483 до 1892 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та посилення ринкових позицій компанії.

Також спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. У 2025 році на одного працівника припадало 3302 тис. грн чистого доходу, що на 814 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це говорить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів. Зростання продуктивності праці випереджало темпи збільшення чисельності персоналу, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Особливо помітним є збільшення показника прибутку на одного працівника. Якщо у 2023 році він становив 36 тис. грн, то у 2025 році — вже 94 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве покращення результативності діяльності підприємства та більш ефективне використання кадрового потенціалу.

Отримані результати підтверджують, що персонал є важливою складовою конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Підприємство не лише збільшує кількість працівників, а й підвищує ефективність їх роботи, що позитивно впливає на фінансові результати, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку молочної продукції.

2.3 Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

В умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства є наявність конкурентних переваг, які дозволяють формувати стійкі ринкові позиції, підтримувати лояльність споживачів та забезпечувати прибутковість діяльності. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» доцільно використати сучасні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-

аналіз, порівняльний аналіз конкурентів, аналіз конкурентних переваг за ключовими критеріями та елементи моделі конкурентних сил Майкла Портера.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» функціонує на одному з найбільш конкурентних сегментів харчової промисловості України. Основними конкурентами підприємства є Молочний альянс, Lactalis Україна, Люстдорф, Danone та Terra Фуд. Конкуренція на ринку посилюється через високу насиченість продукції, ціновий тиск торговельних мереж, зростання вимог споживачів до якості та безпечності продукції, а також розвиток сегменту здорового харчування.

Таблиця 2.11 - Порівняльна оцінка конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Критерій оцінки	Галичина	Яготинське	Lactalis	Люстдорф	Danone
Впізнаваність бренду	Висока	Висока	Висока	Середня	Висока
Асортимент продукції	Широкий	Широкий	Дуже широкий	Широкий	Середній
Натуральність позиціонування	Висока	Середня	Середня	Середня	Висока
Розвиток SMM та digital	Високий	Середній	Високий	Середній	Високий
Інноваційність продукції	Середня	Низька	Висока	Висока	Висока
Лояльність споживачів	Висока	Висока	Середня	Середня	Висока
Представленість у мережах	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Емоційний бренд-образ	Високий	Середній	Низький	Низький	Середній
Орієнтація на healthy food	Висока	Середня	Висока	Висока	Висока

Проведений аналіз показує, що ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є сильний бренд та емоційне позиціонування продукції. Компанія активно використовує асоціації з натуральністю, екологічністю та «карпатським походженням» продукції, що формує високий рівень довіри споживачів. На відміну від багатьох конкурентів, підприємство використовує не лише функціональні характеристики продукції, а й емоційний маркетинг, орієнтований на сімейні цінності, традиції та здоровий спосіб життя.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є широкий асортимент продукції. Компанія представлена у сегментах молока, йогуртів, кефіру, сметани, сирів та функціональних молочних продуктів. Це дозволяє охоплювати різні категорії споживачів та зменшувати ризики залежності від окремих товарних груп.

Сильні позиції підприємства також пов'язані з високим рівнем представленості продукції у національних торговельних мережах та активним використанням digital-маркетингу. Компанія підтримує активну присутність у соціальних мережах, використовує сучасні рекламні формати та активно просуває бренд через емоційний контент. Це позитивно впливає на впізнаваність бренду та формування лояльності споживачів.

Позитивним фактором є й зростання фінансових результатів підприємства протягом 2023–2025 рр. Збільшення чистого доходу, валового та чистого прибутку свідчить про здатність компанії ефективно конкурувати навіть в умовах посилення ринкового тиску. Разом із тим високі витрати на збут демонструють, що підтримка конкурентних позицій потребує значних маркетингових та логістичних витрат.

Також ТОВ «Молочна компанія Галична» має і певні слабкі сторони. Значна частка запасів у структурі активів може свідчити про уповільнення обороту продукції або накопичення залишків. Для молочної галузі це є особливо важливим ризиком через обмежені терміни зберігання продукції. Крім того, підприємство достатньо залежне від торговельних мереж, які мають високий вплив на цінову політику виробників.

Для узагальнення конкурентних позицій підприємства зробимо SWOT-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваний український бренд	Високі витрати на збут
Висока лояльність споживачів	Значна залежність від ритейлу
Широкий асортимент продукції	Висока частка запасів
Сильне позиціонування натуральності	Залежність від цін на молочну сировину
Активний digital-маркетинг	Висока конкуренція на ринку
Можливості	Загрози
Розвиток healthy food сегменту	Зростання цін на енергоносії
Вихід у premium-сегмент	Посилення конкуренції
Розширення експорту	Зниження купівельної спроможності
Розвиток функціональних продуктів	Логістичні ризики в умовах війни
Використання AI та digital-аналітики	Зростання тиску торговельних мереж

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має достатньо сильні ринкові позиції та суттєвий потенціал для подальшого розвитку. Основою конкурентних переваг компанії є сильний бренд, висока впізнаваність, ефективне маркетингове позиціонування та орієнтація на сучасні споживчі тренди. Для зміцнення конкурентного потенціалу підприємству доцільно зосередитися на оптимізації логістичних процесів, прискоренні обороту запасів, розвитку інноваційної продукції та впровадженні сучасних цифрових інструментів управління попитом і взаємодією зі споживачами.

Для більш глибокої оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно побудувати профіль конкурентоспроможності, який дозволяє порівняти підприємство з основними конкурентами за ключовими параметрами діяльності. Такий підхід дає можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позиції на ринку та виявити напрями подальшого посилення конкурентних переваг.

Для оцінювання використано 10-бальну шкалу, де 1–3 бали — низький рівень конкурентоспроможності, 4–7 — середній, 8–10 — високий рівень. Основними конкурентами підприємства обрано Молочний альянс, Lactalis Україна та Люстдорф. Дані для розрахунку профіля конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» наведено в таблиці 2.13 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.13 - Профіль конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Критерій оцінки	Галичина	Молочний альянс	Lactalis	Люстдорф
Впізнаваність бренду	9	8	9	7
Якість продукції	9	8	9	8
Ширина асортименту	8	8	10	8
Розвиток SMM та digital	9	6	8	7
Інноваційність продукції	7	5	9	8
Лояльність споживачів	9	8	7	7
Цінова конкурентоспроможність	8	8	6	7
Представленість у торговельних мережах	9	9	10	8
Емоційне позиціонування бренду	10	6	5	5
Орієнтація на healthy food	8	6	9	8
Середній бал	8,6	7,2	8,2	7,3

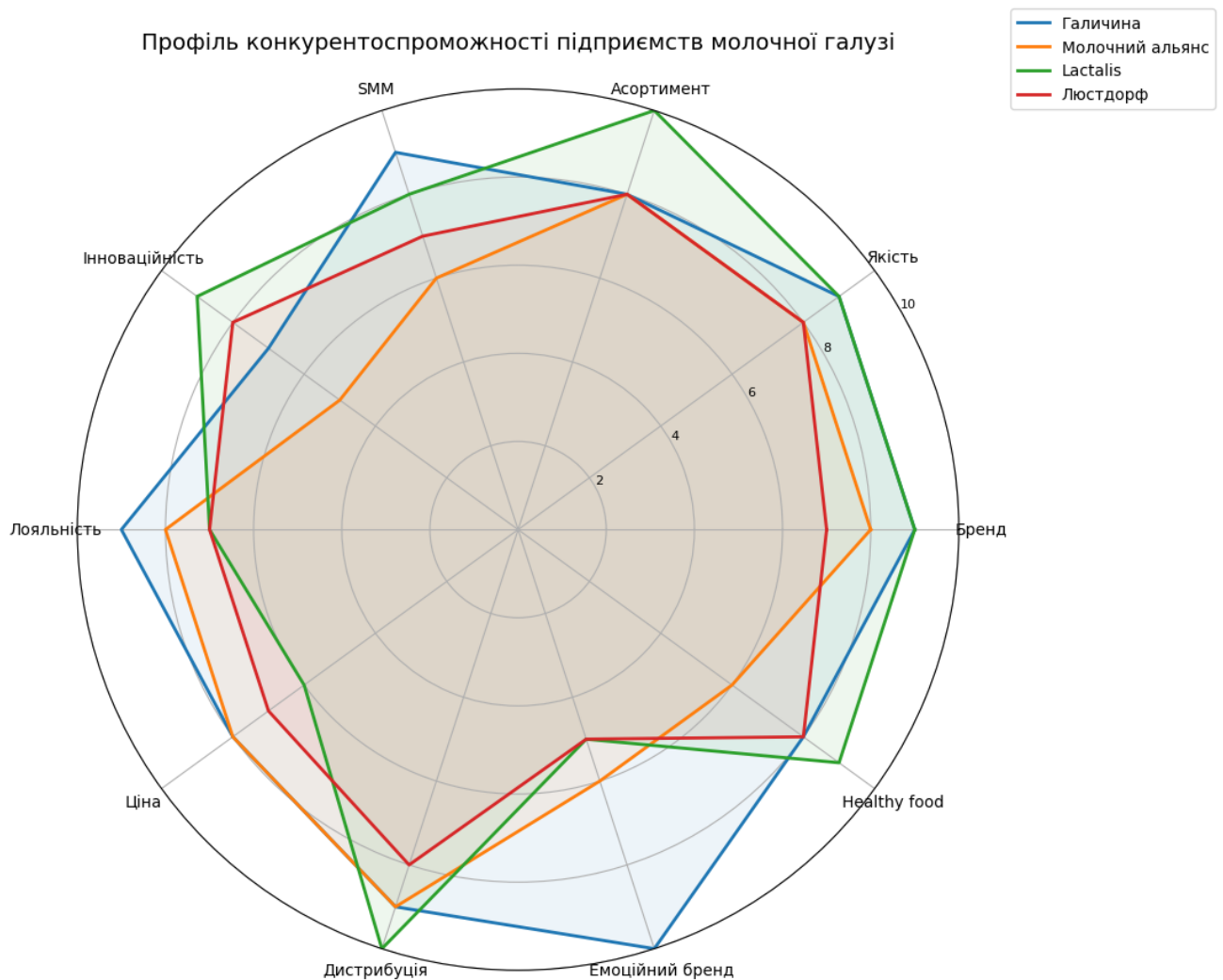


Рис. 2.1 – Профіль конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Результати побудови профілю конкурентоспроможності підтверджують високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Найвищі оцінки підприємство отримало за показниками впізнаваності бренду, розвитку digital-маркетингу, лояльності споживачів та емоційного позиціонування.

Особливо важливою конкурентною перевагою компанії є сильний бренд та емоційна складова маркетингової комунікації. На відміну від багатьох конкурентів, підприємство активно використовує асоціації з натуральністю, традиціями та карпатським походженням продукції. Це позитивно впливає на формування довіри споживачів та підтримує стабільний попит на продукцію.

Високий рівень розвитку SMM та digital-маркетингу також забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги. Компанія активно використовує соціальні мережі, сучасні формати реклами та digital-комунікації, що дозволяє підтримувати впізнаваність бренду та формувати емоційний зв'язок зі споживачами.

При цьому за рівнем інноваційності продукції підприємство дещо поступається міжнародним компаніям, зокрема Lactalis. Це пов'язано з активнішим впровадженням функціональних продуктів, нових форматів упаковки та інноваційних технологій міжнародними виробниками.

Результати побудови профілю конкурентоспроможності підтверджують, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має достатньо сильні ринкові позиції та сформовані конкурентні переваги, які забезпечують підприємству стабільне функціонування та потенціал для подальшого розвитку. Отримані результати створюють основу для розробки стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства у третьому розділі роботи.

У третьому розділі роботи буде розроблено практичні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина» з урахуванням результатів проведеного аналізу. Основну увагу буде приділено удосконаленню маркетингової діяльності, розвитку digital-комунікацій, посиленню асортиментної політики та впровадженню інноваційних підходів до просування продукції. Крім того, буде запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення ринкових позицій та адаптації компанії до сучасних споживчих тенденцій і конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості та посилення конкуренції на ринку молочної продукції забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства потребує постійного вдосконалення виробничої, маркетингової, інноваційної та управлінської діяльності. Особливої актуальності це питання набуває в умовах зміни споживчих уподобань, розвитку digital-технологій, зростання популярності healthy food-продукції та посилення ролі бренду у формуванні споживчої лояльності.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має сформований конкурентний потенціал та займає достатньо сильні позиції на ринку молочної продукції України. Підприємство характеризується високою впізнаваністю бренду, широкою представленістю у торговельних мережах, активним використанням digital-комунікацій та орієнтацією на натуральність продукції. Водночас результати дослідження дозволили виявити низку факторів, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства. До них належать висока залежність від торговельних мереж, значні витрати на збут, потреба у подальшому розвитку інноваційної продукції, а також необхідність удосконалення логістичних і маркетингових процесів.

Проведений аналіз конкурентних позицій підприємства дозволив встановити, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є висока впізнаваність бренду, використання якісної сировини, широкий асортимент кисломолочної продукції та позитивне сприйняття бренду споживачами. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству необхідно посилювати інноваційну складову діяльності,

диверсифікувати асортимент продукції та розвивати нематеріальні конкурентні переваги.

Крім того, сучасний ринок молочної продукції характеризується зростанням попиту на функціональні продукти, натуральні сири, фермерську продукцію, товари зі зниженим вмістом цукру та високим вмістом білка. Споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на якість продукції, а й на цінності бренду, його соціальну відповідальність, екологічність та емоційне позиціонування. Саме тому для ТОВ «Галичина» важливого значення набуває формування комплексної стратегії розвитку, спрямованої не лише на збільшення обсягів продажу, а й на зміцнення довгострокових ринкових переваг.

З огляду на результати проведеного аналізу доцільним є впровадження комплексу стратегічних заходів щодо підвищення конкурентних переваг підприємства. Основні пропозиції наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Напрямок пропозиції	Суть пропозиції	Конкурентні переваги	Очікувані результати
Розвиток healthy food-продукції	Розширення асортименту функціональних молочних продуктів із високим вмістом білка, пробіотиків та натуральних компонентів	Розширення продуктової диференціації, відповідність сучасним споживчим трендам, підвищення цінності продукції для споживача	Розширення цільової аудиторії, збільшення попиту серед споживачів healthy food
Запуск виробництва сирів	Розробка лінійки натуральних сирів карпатського походження з акцентом на локальність та преміальність продукції	Диверсифікація асортименту, вихід у сегмент продукції з високою доданою вартістю, посилення унікальності бренду	Вихід у нові сегменти ринку, підвищення прибутковості та диверсифікація асортименту
Посилення digital-маркетингу	Використання AI-аналітики, TikTok-маркетингу, персоналізованої реклами та інтерактивного контенту	Підвищення впізнаваності бренду, покращення комунікації зі споживачами, посилення ринкових позицій	Підвищення впізнаваності бренду та залучення молодшої аудиторії
Розвиток бренд-туризму та екскурсій	Створення екскурсійного центру на базі виробництва, дегустаційних зон та	Формування емоційної прив'язаності до бренду, підвищення лояльності	Формування емоційної прив'язаності до

	інтерактивних програм для дітей і туристів	споживачів, створення важкокопійованої конкурентної переваги	бренду, розвиток іміджу компанії
Оптимізація управління запасами	Впровадження цифрових систем прогнозування попиту та контролю залишків продукції	Підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, покращення використання оборотного капіталу	Скорочення втрат продукції та покращення оборотності запасів
Екологічна стратегія	Використання eco-friendly упаковки та акцент на екологічності виробництва	Формування позитивної репутації бренду, відповідність принципам сталого розвитку, підвищення привабливості для екосвідомих споживачів	Посилення іміджу соціально відповідального бренду
Розвиток програм лояльності	Створення мобільної бонусної системи та персоналізованих пропозицій	Зростання рівня утримання клієнтів, підвищення частоти покупок, формування довгострокових відносин зі споживачами	Стимулювання повторних покупок та підвищення лояльності клієнтів
Автоматизація логістики	Використання цифрової аналітики та систем оптимізації маршрутів доставки	Зниження логістичних витрат, підвищення швидкості та надійності постачання, покращення рівня сервісу	Скорочення логістичних витрат і підвищення швидкості постачання

Серед запропонованих заходів найбільший стратегічний потенціал для формування нових конкурентних переваг мають запуск виробництва сирів, розвиток бренд-туризму та розширення асортименту продукції для здорового харчування, оскільки саме ці напрями забезпечують підприємству можливість диференціації продукції та створення унікальної споживчої цінності.

Запропоновані заходи мають різну спрямованість, проте в сукупності орієнтовані на формування та посилення ключових конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й зміцнити ринкові позиції за рахунок диверсифікації асортименту, розвитку бренду, підвищення лояльності споживачів та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Взаємозв'язок між

запропонованими заходами та очікуваними конкурентними перевагами підприємства представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Вплив запропонованих заходів на формування конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Згенеровано за допомогою [34].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є розширення асортиментної політики підприємства шляхом запуску виробництва натуральних сирів. Сьогодні сегмент сирної продукції демонструє стабільне зростання як в Україні, так і на ринках країн Європейського Союзу. Особливо високий попит спостерігається на продукцію локального походження, фермерські сири та premium-продукти з натуральним складом.

Для ТОВ «Галичина» розвиток цього напрямку є логічним продовженням позиціонування бренду як виробника натуральної молочної продукції. Підприємство вже має сформований позитивний імідж, високий рівень довіри споживачів та доступ до якісної молочної сировини, що створює сприятливі умови для запуску нової продуктової лінійки. Доцільним є виробництво

напівтвердих та м'яких сирів із карпатською айдентикою, використанням локальних рецептів та натуральних компонентів.

Розвиток сирного напрямку дозволить підприємству перейти від переважно масового сегмента молочної продукції до сегмента продукції з вищою доданою вартістю, що забезпечить не лише диверсифікацію асортименту, а й формування нових конкурентних переваг, пов'язаних з унікальністю продукції та підвищенням маржинальності діяльності.

Важливою конкурентною перевагою може стати поєднання виробництва сирів із розвитком гастрономічного та бренд-туризму. У сучасних умовах споживачі дедалі більше цінують не лише сам продукт, а й емоції та досвід, пов'язані з брендом. Саме тому перспективним напрямом для ТОВ «Галичина» є створення екскурсійного та дегустаційного простору на базі виробничих потужностей підприємства.

Доцільним є організація брендovanого туристичного маршруту, який дозволить відвідувачам ознайомитися з процесом виробництва молочної продукції та сирів, дізнатися про традиції галицького молочного виробництва та взяти участь у дегустаціях продукції. Крім цього, на території підприємства можна створити інтерактивні зони для дітей, майстер-класи з виготовлення сирів, фотозони та тематичні фестивалі.

На відміну від більшості виробників молочної продукції України, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має можливість трансформувати бренд із виключно товарного у бренд з елементами досвіду (experience-brand). Це дозволить створити конкурентну перевагу, яка практично не піддається копіюванню конкурентами.

Розвиток такого напрямку матиме комплексний ефект для підприємства. Це сприятиме зміцненню бренду та формуванню більш тісного емоційного зв'язку зі споживачами. Також екскурсійна діяльність може стати додатковим джерелом доходу підприємства. Це дозволить посилити впізнаваність бренду серед туристів та молодшої аудиторії, яка активно поширює контент у соціальних мережах.

Важливого значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Галичина» також набуває розвиток digital-маркетингу. Сучасні тенденції свідчать про те, що саме цифрові комунікації стають одним із головних інструментів впливу на поведінку споживачів. Використання персоналізованої реклами, AI-аналітики, інтерактивного контенту та співпраці з блогерами дозволить підприємству підвищити ефективність комунікацій та посилити взаємодію з цільовою аудиторією.

Окремої уваги потребує оптимізація логістичних процесів та системи управління запасами. Проведений аналіз показав значну частку запасів у структурі оборотних активів підприємства, що негативно впливає на ліквідність та швидкість обороту ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження цифрових систем прогнозування попиту, автоматизації складських процесів та контролю залишків продукції. Це дозволить скоротити втрати продукції, зменшити витрати на зберігання та підвищити ефективність використання оборотного капіталу.

З огляду на наведені переваги та перспективи розвитку, найбільш доцільним напрямом підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є запуск виробництва натуральних сирів карпатського походження. Реалізація цього заходу дозволить підприємству диверсифікувати асортимент, вийти на нові сегменти ринку та сформувані додаткові джерела прибутку. Тому в наступному підрозділі буде розроблено економічне обґрунтування впровадження даного проєкту та здійснено оцінку його ефективності.

3.2 Розробка проєкту запуску лінійки карпатських твердих сирів як напряму підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

В умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції одним із найбільш ефективних напрямів зміцнення конкурентних переваг підприємства є диверсифікація асортименту шляхом освоєння нових сегментів продукції з

високою доданою вартістю. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має стійкі ринкові позиції у сегменті кисломолочної продукції, високий рівень впізнаваності бренду та сформовану репутацію виробника натуральних молочних продуктів. Разом із тим підприємство практично не представлене у сегменті твердих та напівтвердих сирів, який є одним із найбільш прибуткових напрямів розвитку молочної галузі.

Виробництво твердих сирів має стратегічне значення для підприємства з декількох причин. По-перше, сирна продукція характеризується вищим рівнем доданої вартості порівняно з молоком, кефіром чи йогуртами. По-друге, попит на якісні натуральні сири в Україні демонструє стабільну тенденцію до зростання. По-третє, вихід у новий сегмент дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих товарних категорій та диверсифікувати джерела формування доходів.

Особливу перспективність даному проєкту надає можливість використання концепції локального походження продукції. Пропонується створення лінійки карпатських твердих сирів під брендом «Галичина», що поєднуватиме традиції галицького молочного виробництва, натуральну сировину та сучасні технології переробки молока. Такий підхід дозволить сформувати додаткову споживчу цінність продукції та посилити унікальність бренду на ринку.

На відміну від багатьох конкурентів, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» вже володіє необхідною сировинною базою, розвиненою системою закупівлі молока, сучасними виробничими потужностями та сформованими каналами збуту. Це суттєво знижує інвестиційні ризики та дозволяє реалізувати проєкт переважно шляхом модернізації окремих виробничих ділянок, а не будівництва нового виробництва.

Основною метою запропонованого проєкту є формування нових конкурентних переваг підприємства за рахунок виходу на ринок твердих сирів та зміцнення позицій бренду в сегменті продукції з високою доданою вартістю.

Для оцінювання впливу проєкту на конкурентні переваги підприємства складено таблицю 3.2.

Дані таблиці свідчать, що реалізація проєкту дозволить сформувати як економічні, так і маркетингові конкурентні переваги. Особливе значення має посилення продуктової диференціації та створення нових джерел прибутку, що відповідає сучасним тенденціям розвитку молочної галузі.

Таблиця 3.2 – Вплив проєкту запуску лінійки карпатських твердих сирів на конкурентні переваги ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Конкурентна перевага	Механізм формування
Диференціація продукції	Вихід у новий сегмент твердих сирів
Розширення асортименту	Доповнення існуючої продуктової лінійки новою категорією продукції
Посилення бренду	Формування іміджу виробника преміальної молочної продукції
Зростання прибутковості	Виробництво продукції з високою доданою вартістю
Зменшення ризиків	Диверсифікація товарного портфеля
Зростання споживчої лояльності	Розширення вибору продукції для постійних клієнтів
Розвиток регіональної ідентичності	Використання концепції карпатського походження продукції
Посилення ринкових позицій	Освоєння нового сегмента молочного ринку

Важливою перевагою проєкту є можливість використання існуючої виробничої інфраструктури підприємства. ТОВ «Молочна компанія «Галичина» вже має необхідні потужності для приймання, очищення, охолодження та пастеризації молока, лабораторного контролю якості та частково – для фасування готової продукції. У зв'язку з цим реалізація проєкту не потребує створення нового виробничого комплексу.

Для запуску виробництва твердих сирів необхідно здійснити модернізацію окремих технологічних процесів, зокрема придбати сироробні ванни, пресове обладнання, форми для пресування та обладнати камери дозрівання сирів. Крім того, підприємству необхідно провести сертифікацію нової продукції та реалізувати комплекс маркетингових заходів щодо її просування на ринку.

Орієнтовна структура інвестиційних витрат на реалізацію проєкту наведена у таблиці 3.3.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 6,1 млн грн. Для підприємства такого масштабу зазначений обсяг вкладень є прийнятним та не потребує будівництва нових виробничих потужностей. Основна частина інвестицій спрямована на модернізацію наявного обладнання та створення умов для дозрівання твердих сирів.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту виробництва карпатських твердих сирів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Модернізація виробничої лінії	1 800
Обладнання камер дозрівання сирів	1 500
Форми для пресування та допоміжне обладнання	700
Розробка рецептур та тестові партії продукції	250
Сертифікація та реєстрація продукції	180
Розробка дизайну упаковки та брендування	320
Маркетингове просування нової лінійки	900
Навчання персоналу	200
Інші витрати та резерв	250
Разом	6 100

У межах проєкту пропонується створити лінійку карпатських твердих сирів під торговельною маркою «Галичина», яка включатиме:

- сир «Карпатський класичний» (витримка 3–4 місяці);
- сир «Карпатський преміум» (витримка 6–8 місяців);
- сир «Карпатський з травами»;
- сир «Карпатський витриманий» (витримка понад 12 місяців).

Основою позиціонування нової продукції має стати поєднання натуральної сировини, регіональної автентичності та сучасних стандартів виробництва. Це дозволить сформувати додаткову цінність продукції та підвищити її конкурентоспроможність порівняно з масовими сирними продуктами.

Для оцінювання економічної доцільності проєкту здійсимо прогноз виробництва та реалізації продукції на 2027–2029 роки у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз обсягів виробництва та реалізації карпатських твердих сирів

Показник	2027	2028	2029
Обсяг виробництва, т	80,0	104,0	135,2
Середня ціна реалізації, грн/кг	480	520	560
Виручка від реалізації, тис. грн	38 400	54 080	75 712

Під час прогнозування обсягів реалізації враховано поетапне освоєння ринку твердих сирів. У перший рік реалізації проєкту (2027 р.) підприємство планує виробництво 80 т продукції, що дозволить протестувати ринок, сформувані канали збуту та оцінити реакцію споживачів на нову продукцію. Надалі прогнозується щорічне зростання обсягів виробництва на 30 %, що обумовлено розширенням географії продажів, підвищенням впізнаваності нової лінійки сирів та поступовим збільшенням попиту на продукцію. Такий темп зростання відповідає практиці розвитку нових продуктових напрямів у харчовій промисловості та є реалістичним для підприємства, яке вже має сформований бренд і розвинену систему збуту.

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових результатів проєкту виробництва карпатських твердих сирів

Показник	2027	2028	2029
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38 400	54 080	75 712
Повна собівартість продукції, тис. грн	32 500	44 500	59 500
Прибуток до оподаткування, тис. грн	5 900	9 580	16 212
Податок на прибуток (18%), тис. грн	1 062	1 724	2 918
Чистий прибуток, тис. грн	4 838	7 856	13 294
Амортизаційні відрахування, тис. грн	610	610	610
Грошовий потік (Cash Flow), тис. грн	5 448	8 466	13 904

Для визначення економічного ефекту від реалізації проєкту необхідно розрахувати не лише виручку, а й очікувані фінансові результати з урахуванням повної собівартості, податку на прибуток та амортизаційних відрахувань. Оскільки проєкт передбачає модернізацію обладнання на суму 6 100 тис. грн, строк корисного використання обладнання прийнято на рівні 10 років. Відповідно, річна сума амортизації становить 610 тис. грн. Амортизація не є

грошовим відтоком, тому при визначенні грошового потоку її додано до чистого прибутку.

Результати таблиці 3.5 свідчать, що проєкт є прибутковим уже з першого року реалізації. Чистий прибуток у 2027 р. прогнозується на рівні 4 838 тис. грн, у 2028 р. — 7 856 тис. грн, а у 2029 р. — 13 294 тис. грн. З урахуванням амортизаційних відрахувань грошовий потік становитиме відповідно 5 448 тис. грн, 8 466 тис. грн та 13 904 тис. грн.

Для оцінювання інвестиційної ефективності проєкту використано ставку дисконтування 15 %. Її рівень обґрунтовано з урахуванням облікової ставки Національного банку України, інфляційних очікувань, ризиків інвестиційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища та галузевої специфіки молокопереробної промисловості.

Таблиця 3.6 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Показник	2027	2028	2029
Грошовий потік, тис. грн	5 448	8 466	13 904
Коефіцієнт дисконтування при 15 %	0,870	0,756	0,658
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	4 737	6 402	9 142
Накопичений дисконтований потік, тис. грн	4 737	11 139	20 281

Чиста теперішня вартість проєкту визначається за формулою:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t - IC,$$

де CF_t — грошовий потік у t -му році;

r — ставка дисконтування;

IC — початкові інвестиції.

$$NPV = 20\,281 - 6\,100 = 14\,181 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення NPV є додатним, тому проєкт можна вважати економічно доцільним. Це означає, що після повернення вкладених коштів підприємство отримає додатковий економічний ефект у розмірі 14 181 тис. грн у теперішній вартості.

Індекс прибутковості визначається за формулою:

$$PI = \sum CF_t / (1 + r)^t / IC.$$

$$PI = 20\,281 / 6\,100 = 3,32.$$

Оскільки $PI > 1$, проєкт є прибутковим. Значення 3,32 означає, що кожна 1 грн, вкладена у проєкт, забезпечує 3,32 грн дисконтованих надходжень, тобто 2,32 грн чистого ефекту понад вкладені кошти.

Дисконтований період окупності визначається за формулою:

$$DPP = n + (IC - CF_{\text{накоп.}}) / CF_t,$$

де n — кількість повних років до моменту окупності;

$CF_{\text{накоп.}}$ — накопичений дисконтований потік до року окупності;

CF_t — дисконтований потік року, у якому відбувається окупність.

Після першого року накопичений дисконтований потік становить 4 737 тис. грн. Непокрита частина інвестицій:

$$6\,100 - 4\,737 = 1\,363 \text{ тис. грн.}$$

$$DPP = 1 + 1\,363 / 6\,402 = 1,21 \text{ року.}$$

Отже, дисконтований період окупності проєкту становить приблизно 1 рік і 3 місяці.

Внутрішня норма доходності визначається як ставка дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю:

Для її визначення використаємо метод інтерполяції:

$$IRR = r_1 + [NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)] \times (r_2 - r_1).$$

При ставці дисконтування 120 %:

$NPV_2 = -569$ тис. грн. Тоді розрахуємо внутрішню норму доходності для проєкту:

$$IRR = 80 + [1\,924 / (1\,924 - (-569))] \times (120 - 80) = 110,9 \text{ \%}.$$

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проєкту виробництва карпатських твердих сирів

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	6 100
Сума дисконтованих грошових потоків, тис. грн	20 281
NPV, тис. грн	14 181
PI	3,32
DPP, років	1,21
IRR, %	110,9
Ставка дисконтування, %	15

Розраховані показники підтверджують економічну доцільність запуску лінійки карпатських твердих сирів. Додатне значення NPV свідчить, що проєкт забезпечує приріст вартості підприємства. Індекс прибутковості перевищує одиницю, тобто вкладені кошти повертаються з додатковим економічним ефектом. Дисконтований період окупності становить 1,21 року, що є прийнятним для проєкту модернізації існуючих виробничих потужностей. Внутрішня норма дохідності суттєво перевищує прийнятну ставку дисконтування, тому проєкт має достатній запас фінансової стійкості та може бути рекомендований до впровадження.

3.3 Розвиток бренд-туризму та гастрономічної екосистеми як інструмент посилення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

У сучасних умовах конкуренції підприємства харчової промисловості дедалі частіше конкурують не лише якістю продукції або ціновими параметрами, а й здатністю формувати емоційний зв'язок зі споживачем. Світова практика свідчить, що успішні продовольчі бренди поступово трансформуються у комплексні екосистеми, які поєднують виробництво продукції, гастрономічну культуру, туризм, освіту та дозвілля. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» показав, що підприємство вже активно використовує карпатську тематику у своїй маркетинговій політиці. Компанія реалізує проєкти, спрямовані на популяризацію гастрономічної культури Карпат, створює кулінарний контент, розвиває комунікації навколо традиційної кухні регіону та активно використовує карпатську айдентику у просуванні бренду. Це створює сприятливі передумови для переходу від окремих маркетингових активностей до формування повноцінної гастрономічно-туристичної екосистеми бренду.

Особливої актуальності даний напрям набуває в умовах війни та післявоєнного відновлення України. Сьогодні інтерес міжнародної спільноти до

української культури, традицій та туристичних локацій значно зріс. Карпати поступово стають одним із символів туристичної привабливості України, а гастрономія дедалі частіше використовується як інструмент культурної дипломатії та популяризації українських регіонів у світі. У таких умовах бренд «Галичина» має можливість стати не лише виробником молочної продукції, а й амбасадором карпатської культури та українських гастрономічних традицій.

У зв'язку з цим доцільним є створення комплексної концепції бренд-туризму та гастрономічної екосистеми ТОВ «Молочна компанія «Галичина», складові якої наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні складові гастрономічної екосистеми бренду «Галичина»

Дані рис. 3.2 свідчать, що запропонована концепція виходить за межі традиційного маркетингу та передбачає створення комплексного простору взаємодії зі споживачами.

Окремим перспективним напрямом може стати створення еколокації або освітньо-рекреаційного центру «Молочна ферма Галичини». У межах такого проєкту відвідувачі зможуть не лише дегустувати продукцію, а й брати участь у процесах догляду за тваринами, доїння корів або кіз, виготовлення сирів та йогуртів, знайомитися з традиціями карпатського господарювання. Подібні формати успішно функціонують у Швейцарії, Австрії та Нідерландах і демонструють високу ефективність у формуванні лояльності до бренду.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на конкурентні переваги підприємства наведено на рис.3.3.



Рисунок 3.3 – Вплив бренд-туризму на формування конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Як показує рис. 3.3, основний ефект від реалізації запропонованого заходу полягає у формуванні нематеріальних конкурентних переваг. На відміну від цінових або виробничих переваг, такі переваги є довгостроковими та значно складніше копіюються конкурентами.

Варто зазначити, що концепція бренд-туризму активно використовується провідними виробниками харчової продукції у країнах Європи. Зокрема, молочні підприємства Швейцарії, Австрії, Франції та Нідерландів поєднують виробничу діяльність із туристичними, освітніми та гастрономічними проектами, що дозволяє не лише отримувати додаткові доходи, а й формувати високий рівень довіри споживачів до бренду. Відвідування виробництва, дегустації продукції, участь у майстер-класах та знайомство з традиціями місцевого виробництва створюють у споживачів позитивний емоційний досвід взаємодії з компанією. У результаті бренд перестає сприйматися виключно як виробник продукції та трансформується у носія певних цінностей, культури та способу життя. Для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» впровадження подібної моделі може стати важливим інструментом диференціації на ринку та забезпечити формування унікальних конкурентних переваг, які базуються на поєднанні якісної продукції, карпатської автентичності та позитивного споживчого досвіду.

Отже, розвиток бренд-туризму та гастрономічної екосистеми є перспективним напрямом підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити емоційну цінність бренду, підвищити лояльність споживачів, зміцнити зв'язок продукції з карпатською ідентичністю та створити додаткові можливості для популяризації української гастрономічної культури як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз наукових джерел дозволив узагальнити існуючі підходи до трактування сутності конкурентних переваг та визначити їх місце у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В роботі розкрито економічний зміст поняття «конкурентні переваги підприємства», систематизовано наукові підходи до його трактування вітчизняними та зарубіжними дослідниками, зокрема в межах ринкового, ресурсного, динамічного, маркетингового, управлінського та цифрового підходів. Визначено основні ознаки конкурентних переваг, серед яких цінність для споживача, унікальність, складність копіювання, стійкість, економічна результативність та адаптивність. Також розроблено логіку формування конкурентних переваг підприємства, яка відображає взаємозв'язок між ресурсами, компетенціями, управлінськими рішеннями, споживчою цінністю, конкурентоспроможністю та стратегічним розвитком підприємства.

Було досліджено методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства. Розглянуто основні методи оцінювання, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, профіль конкурентоспроможності, експертні методи та фінансово-економічний аналіз. Систематизовано показники оцінювання конкурентних переваг за фінансовими, виробничими, маркетинговими, інноваційними, кадровими та репутаційними групами. Обґрунтовано необхідність використання комплексного підходу до оцінювання конкурентних переваг, який поєднує кількісні та якісні критерії аналізу. Крім того, визначено основні напрями формування конкурентних переваг підприємства, серед яких виробничий, маркетинговий, інноваційний, фінансовий, кадровий, логістичний, цифровий та соціально-екологічний.

Також було проаналізовано світовий досвід формування конкурентних переваг підприємств молочної галузі. Встановлено, що сучасні лідери світового

молочного ринку забезпечують конкурентоспроможність завдяки поєднанню інноваційної діяльності, високої якості продукції, розвитку бренду, цифровізації бізнес-процесів, ефективного управління ланцюгами постачання та впровадження принципів сталого розвитку. Дослідження практики провідних міжнародних компаній дозволило визначити ключові джерела конкурентних переваг підприємств молочної галузі, серед яких виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток функціональних та органічних продуктів, контроль сировинної бази, екологічність виробництва та активне використання цифрових технологій.

У другому розділі роботи було здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» з позиції оцінки його фінансового стану, ефективності функціонування та сформованих конкурентних переваг. Проведений аналіз дозволив визначити ключові тенденції розвитку підприємства, оцінити його ринкові позиції та виявити чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах функціонування молочної галузі України.

Результати дослідження свідчать про поступове зміцнення економічного потенціалу підприємства. Компанія демонструє тенденцію до розширення масштабів діяльності, нарощення обсягів реалізації продукції та підвищення результативності господарської діяльності. Позитивна динаміка фінансових результатів у поєднанні зі зростанням показників рентабельності характеризує підприємство як достатньо ефективного учасника ринку молочної продукції.

Встановлено, що важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства відіграє модернізація виробничих потужностей та оновлення матеріально-технічної бази. Підприємство поступово адаптується до сучасних ринкових вимог, що сприяє підтриманню якості продукції, підвищенню ефективності виробничих процесів та зміцненню конкурентних позицій.

Разом із тим аналіз структури активів та показників ліквідності показав наявність окремих проблемних аспектів у сфері управління оборотним капіталом. Значна концентрація ресурсів у запасах та недостатній рівень

абсолютної ліквідності вказують на необхідність удосконалення системи управління оборотними активами, оптимізації логістичних процесів та підвищення швидкості обороту ресурсів.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів підтвердило зростання продуктивності праці та підвищення результативності використання кадрового потенціалу підприємства. Це свідчить про покращення організації діяльності, розширення виробничих можливостей та ефективніше використання людського капіталу як одного з елементів конкурентоспроможності підприємства.

Особливе значення у формуванні конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія “Галичина”» мають нематеріальні чинники розвитку. Підприємство володіє впізнаваним брендом, підтримує високий рівень споживчої лояльності та активно використовує сучасні маркетингові інструменти для просування продукції. Важливими складовими конкурентоспроможності компанії є емоційне позиціонування бренду, орієнтація на натуральність продукції, розвиток digital-комунікацій та адаптація до сучасних споживчих трендів.

Проведений SWOT-аналіз і побудова профілю конкурентоспроможності дозволили встановити, що підприємство має достатньо сильні ринкові позиції порівняно з основними конкурентами. Водночас подальше посилення конкурентоспроможності потребує активізації інноваційної діяльності, розвитку асортименту функціональної продукції, оптимізації витрат та зниження залежності від торговельних мереж.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має сформований конкурентний потенціал та достатні можливості для подальшого розвитку. Виявлені тенденції та проблемні аспекти діяльності створюють підґрунтя для розробки у третьому розділі роботи практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності в умовах посилення конкуренції.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина». На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства, зокрема розвиток healthy food-продукції, запуск виробництва карпатських твердих сирів, удосконалення digital-маркетингу, розвиток бренд-туризму, автоматизацію логістики, оптимізацію управління запасами, реалізацію екологічної стратегії та програм лояльності.

Особливу увагу приділено проекту запуску лінійки карпатських твердих сирів як одному з найбільш перспективних напрямів формування нових конкурентних переваг підприємства. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проекту. За результатами розрахунків чиста теперішня вартість проекту становить 14 181 тис. грн, індекс прибутковості – 3,32, дисконтований період окупності – 1,21 року, а внутрішня норма дохідності – 110,9 %, що свідчить про високий рівень його ефективності та інвестиційної привабливості.

Також запропоновано розвиток бренд-туризму та гастрономічної екосистеми бренду «Галичина», що передбачає створення виробничих екскурсій, дегустаційного центру, освітніх програм, гастрономічних фестивалів та екотуристичних локацій. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню довгострокових нематеріальних конкурентних переваг, підвищенню лояльності споживачів, зміцненню бренду та популяризації української гастрономічної культури.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер та забезпечують підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за рахунок диверсифікації асортименту продукції, зміцнення бренду, розвитку інноваційних напрямів діяльності та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 544 с.
2. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство: сучасні виклики розвитку. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-78.pdf (дата звернення: 10.06.2026).
3. Бай Ц. Аналіз конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4647>
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
5. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4159>
6. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813>
7. Вербівська Л. В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://www.researchgate.net/publication/375858374_KONKURENTNI_PEREVAG_I_PIDPRIEMSTVA_TTA_OBGRUNTUVANNA_STRATEGII_IH_ZABEZPECENNA (дата звернення: 08.06.2026).
8. Вецепура Н. В., Земліна Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. Економіка та

- суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-38>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/953>
9. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 330, № 3. С. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/09/45.pdf>
10. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
11. Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи, спричиненої воєнним часом. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372011839_FORMUVANNA_KONKURENTNIH_PEREVAG_UKRAINSKIH_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_EKONOMICNOI_KRIZI_SPRICINENOI_VOENNIM_CASOM (дата звернення: 10.06.2026).
12. Клецик В. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». Аграрна економіка. 2024. Т. 17, № 3–4. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.090>. URL: <https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/index.php/en/archiveeng/70-english/archive/2024-t-17-3-4-en/605-9> (дата звернення: 08.06.2026).
13. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
14. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті економічного відновлення України. Економіка: реалії часу. 2024. № 4. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf> (дата звернення: 10.06.2026).
15. Одінцова О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 08.06.2026).

16. Омельченко Т. Конкуреноспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 08.06.2026).

17. Пархуць Є. Д., Огданська О. Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. European Journal of Management Issues. 2025. Vol. 33, No. 2. P. 75–87. URL: <https://philarchive.org/archive/DOERFZ> (дата звернення: 08.06.2026).

18. Резнікова Н. В., Вовк В. А., Птащенко Л. В. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 2(16). С. 421–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0239>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/496> (дата звернення: 08.06.2026).

19. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541> (дата звернення: 08.06.2026).

20. Сарай Н. І. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. Трансформаційна економіка. 2024. № 2. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88> (дата звернення: 10.06.2026).

21. Сокирник І. В. Формування стратегії конкуренції підприємства в умовах цифрової економіки. Трансформаційна економіка. 2026. № 1. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/298> (дата звернення: 10.06.2026).

22. ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).
23. Ханенко М. Теоретичні засади, чинники формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств. 2025. № 3. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352>
24. Хмурова В. В., Костенко О. О. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124>
25. Хоменко І. О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського університету ринкових відносин. 2025. № 1. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/219>
26. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
28. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 7th ed. New York : Pearson, 2024. 432 p.
29. Bhat R., Infascelli F. The Path to Sustainable Dairy Industry: Addressing Challenges and Embracing Opportunities. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 9. Article 3766. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093766>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3766> (дата звернення: 08.06.2026).
30. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Vol. 8, No. 3. Article 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.
31. Kalmus H., Vochozka M., Straková J. Managerial conceptualisation of competitive advantage. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 378–399. DOI: <https://doi.org/10.9770/a5295986656>. URL:

https://www.researchgate.net/publication/387523910_Managerial_conceptualisation_of_Competitive_advantage (дата звернення: 08.06.2026).

32. Knudsen E. S., Lien L. B., Timmermans B., Belik I., Pandey S. Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 128. P. 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.

33. Lu H., Li G., Wang M. Role of digital transformation for sustainable competitive advantage: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2419489>

34. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-5.5) : генеративна мовна модель штучного інтелекту. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 10.06.2026).

35. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.

36. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

37. The Effect of Strategic Marketing on Creating Competitive Advantages of the Dairy Industry in Kosovo. *Innovative Marketing*. 2024. URL: <https://businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-417/the-effect-of-strategic-marketing-on-creating-competitive-advantages-of-the-dairy-industry-in-kosovo> (дата звернення: 08.06.2026).

38. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

39. Zahara Z. Competitive advantage as mediating role to enhance MSMEs performance. *Journal of Small Business Strategy*. 2024. URL: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/121131-competitive-advantage-as-mediating-role-to-enhance-msmes-performance> (дата звернення: 08.06.2026).