

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« 20 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства по
переробці молока і виробництву молочної продукції»

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Олексій БРЕШУТА

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

д.е.н., професор Тетяна ЯВОРСЬКА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної



ли

Оксана ЛИСАК

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«23» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«24» жовтня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти

Брешути Олексія

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства по переробці молока і виробництву молочної продукції»

керівник роботи д.е.н., професор Тетяна ЯВОРСЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року №180-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 13 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.

Розділ 1. Наукові основи розвитку виробництва молочної продукції та формування стратегій молокопереробних підприємств.

Розділ 2. Загальна оцінка виробництва та економічної діяльності переробного підприємства

Розділ 3. Стратегії розвитку підприємства по переробці молока і виробництву молочної продукції

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: __ 10 таблиць, 5 рисунків __

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1 <u>Наукові основи розвитку виробництва молочної продукції та формування стратегій молокопереробних підприємств</u>	02.12.2025 р.	
3	Розділ 2 <u>Загальна оцінка виробництва та економічної діяльності переробного підприємства</u>	30.12.2025 р.	
4	Розділ 3 <u>Стратегії розвитку підприємства по переробці молока і виробництву молочної продукції</u>	30.01.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.02.2026р.	
6	Перевірка на плагіат	13.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олексій БРЕШУТА

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Проблеми та перспективи розвитку виробництва молочної продукції	7
1.2 Сучасний стан розвитку молочної промисловості	14
1.3 Сутність та види стратегій розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1 Сировинна база та економіко-організаційна характеристика ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод”	30
2.2 Ефективність виробництва молочної продукції	42
2.3 Собівартість молочної продукції	50
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПО ПЕРЕРОБЦІ МОЛОКА І ВИРОБНИЦТВУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	53
3.1 Вдосконалення маркетингу молочної продукції та напрямки поглиблення інтеграції у товаристві.....	53
3.2 Виявлення конкурентних можливостей переробного підприємства.....	67
3.3 Впровадження бізнесової стратегії розвитку	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Молокопереробна галузь є стратегічно важливою складовою агропромислового комплексу України, забезпечуючи населення соціально значущими продуктами харчування та формуючи значну частку доданої вартості в аграрному секторі. В умовах воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності сировинної бази та зростання конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках питання підвищення ефективності діяльності молокопереробних підприємств набуває особливої актуальності. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування обґрунтованих стратегій розвитку, спрямованих на оптимізацію виробництва, диверсифікацію продукції та зміцнення конкурентних позицій. Саме тому економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства з переробки молока є важливим науково-практичним завданням.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства з переробки молока і виробництва молочної продукції на прикладі ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод». Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

- дослідити проблеми та тенденції розвитку молочної промисловості України;
- проаналізувати теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств;
- здійснити оцінку виробничо-економічної діяльності ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод»;
- визначити конкурентні можливості підприємства та напрями підвищення його ринкової стійкості;
- обґрунтувати та запропонувати бізнесову стратегію розвитку підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування галузі.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства з переробки молока та виробництва молочної продукції на прикладі ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод».

Предметом дослідження є економічні відносини, механізми, процеси та інструменти формування стратегії розвитку молокопереробного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу — для вивчення теоретичних основ розвитку молочної промисловості; економіко-статистичні методи — для оцінки виробничо-економічних показників підприємства; порівняльний аналіз — для визначення конкурентних можливостей; метод економічного моделювання та прогнозування — для обґрунтування стратегії розвитку; SWOT-аналіз — для оцінки стратегічного потенціалу підприємства; абстрактно-логічний — при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України щодо регулювання агропромислового комплексу, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні звіти та внутрішня документація ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод», аналітичні матеріали галузевих асоціацій та міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань стратегічного розвитку підприємств та молочної промисловості.

Наукова новизна та практичне значення. Наукова новизна роботи полягає у уточненні теоретичних підходів до формування стратегій розвитку молокопереробних підприємств в умовах воєнної економіки, удосконаленні методичного підходу до оцінювання конкурентних можливостей підприємства, обґрунтуванні бізнесової стратегії розвитку, адаптованої до специфіки діяльності ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод». Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих стратегічних рішень для підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат, розширення асортименту та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 84 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел із 43 найменувань, містить 10 таблиць, 5 рисунків та додаток.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Проблеми та перспективи розвитку виробництва молочної продукції

Виробництво молока – один з напрямів спеціалізації сільсько-господарських підприємств південного регіону України. Незважаючи на збитковість, багато переробних підприємств не відмовляється від нього, оскільки збут молока є джерелом систематичного надходження готівкових коштів протягом календарного року. Це пов'язано з тим, що продукція молочної галузі займає важливе місце у споживанні. Частка витрат на молочні продукти становить 18% від загальних витрат на харчування, але молокопродуктовий підкомплекс АПК України знаходиться в стані кризи.

3. Коливання платоспроможного попиту населення. Аналіз динаміки споживання за останні роки засвідчив істотну трансформацію структури споживання молочної продукції. Зокрема, простежується зростання попиту на кисломолочні вироби, йогурти та сиркову продукцію. У зв'язку з цим перед виробниками постає завдання формування більш диференційованого асортименту, здатного конкурувати з імпортними аналогами. Під час розроблення асортиментної політики необхідно здійснювати сегментацію ринку та диференціацію товарного портфеля на групи продукції, виробництво яких має враховувати оптимальне завантаження потужностей і раціональний розподіл сировини. Пріоритетною визначається продукція з найвищим рівнем рентабельності, тоді як товарні групи з нижчою рентабельністю, але необхідні для забезпечення обов'язкового асортименту, вироблятимуться за залишковим принципом.

Молокопереробні підприємства повинні розширювати асортимент, бажано охоплюючи широкий спектр усіх основних видів молочної продукції. Кожна

товарна група традиційних молочних виробів (молоко, кефір, ряжанка, вершки, сметана, масло, сир) має включати близько десяти найменувань. Необхідно постійно вдосконалювати якість продукції, її смакові та органолептичні характеристики; знижувати калорійність за рахунок зменшення частки жирів і вуглеводів; замінювати молочний жир на відповідні рослинні аналоги; підвищувати вміст білків у продуктах із підвищеною жирністю.

Іншим напрямом підвищення конкурентоспроможності молочної продукції є впровадження нових, нетрадиційних її видів та виробництво екологічно чистих продуктів. До таких належать вироби з новими споживчими властивостями (сиркові маси на основі сиру, десерти на основі вершків і сметани), збиті вершки, соуси на основі сметани та сироватки, збиті та заморожені десерти, шоколадне молоко та шоколадне масло.

4. Впровадження маркетингових досліджень ринку. Монополізація. На сучасному етапі в Україні спостерігається тенденція до концентрації та монополізації галузі. Великі молокопереробні підприємства поступово займають дедалі більшу частку ринку, особливо у великих містах. Основними бар'єрами для входження на ринок молочної продукції є потреба у значному стартовому капіталі для організації виробництва, складність і тривалість процедур ліцензування та сертифікації. Потужні підприємства галузі мають розвинені господарські зв'язки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і споживачами продукції. Провідні молокопереробні заводи пропонують продукцію вищої якості та більш повно задовольняють потреби різних груп населення, що забезпечує їм конкурентні переваги [15]. На підприємствах необхідним є проведення комплексного маркетингового дослідження ринку, яке включає сегментування, визначення рівня споживання, аналіз інфраструктури тощо. Проте це наразі доступно переважно великим підприємствам, що зумовлює певну монополізацію галузі, яка не сприяє її ефективному розвитку [18].

На сучасному етапі основою формування бізнесової стратегії підприємства є знання ринкової кон'юнктури, вміння зібрати, обробити інформацію та зробити певні висновки щодо подальших ринкових подій.

У вирішенні проблем, що постають перед виробниками молочної продукції необхідне поєднання як ринкових, так і державних методів регулювання агропродовольчого ринку. Ця ринкова ніша одна із найбільш перспективних, динамічних та рентабельних, тому потрібна сильна законодавча база, яка б забезпечувала умови для ефективної діяльності молокопереробних підприємств та захисту споживачів від неякісної молочної продукції.

У галузі також простежуються певні перспективи подальшого розвитку. Аналіз зарубіжних джерел науково-технічної інформації за останні п'ять років дає можливість окреслити ключові напрями наукових досліджень у молочної промисловості.

1. Мікробіологічні удосконалення. Насамперед ідеться про створення молочних продуктів нового покоління з функціональними властивостями шляхом додавання про- і пребіотиків, біологічно активних речовин та харчових добавок. Під час розроблення таких продуктів виробники спільно з науковцями широко застосовують біотехнологічні процеси. Активно ведеться пошук нових можливостей використання ферментів мікробного походження за такими напрями, як підвищення якості наявних ферментів, створення нових та їх застосування для отримання окремих інгредієнтів. Використання ферментів, синтезованих мікроорганізмами, є одним із провідних напрямів біотехнології у розробці нового покоління дитячих, дієтичних і лікувально-профілактичних продуктів харчування.

Варто також відзначити розроблення біологічно активних добавок і речовин, отриманих із молочної сировини на основі глибокого фракціонування компонентів молока та фундаментальних досліджень їх властивостей. У провідних країнах світу виявлено біологічно активні пептиди, на основі яких уже налагоджено промислове виробництво препаратів з антигіпертонічними та антистресовими властивостями. В Австрії досліджено можливості використання

природних кріопротекторів із молочної сировини у виробництві заморожених і сублімованих біопестицидів для біологічного захисту харчових продуктів під час зберігання.

Важливим завданням є вдосконалення традиційних технологій та створення на їх основі молочних продуктів підвищеної біологічної й харчової цінності, які сприяють виведенню з організму шкідливих речовин.

2. Удосконалення установок, приладів і систем. Значна увага приділяється раціональному використанню вторинної молочної сировини, насамперед сироватки. У країнах із розвинутою молочною промисловістю широко застосовуються мембранні методи її обробки.

Інженерні служби активно працюють над створенням нового технологічного обладнання, що функціонує в автоматичному режимі та гарантує безпечність продукції. Йдеться про компактні високоефективні теплообмінні системи, високошвидкісні установки для фасування та пакування рідких і пастоподібних молочних продуктів у нові види екологічно безпечної упаковки, а також автоматизовані лінії безрозбірного миття обладнання. До цього ж напряму належать удосконалення пакувальних матеріалів і техніки для пакування та маркування молочної продукції, а також посилення контролю безпечності нових видів упаковки.

1.2 Сучасний стан розвитку молочної промисловості

Молочна промисловість – одна з провідних галузей народного господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування. Фактичне виробництво молока в Україні значно нижче необхідних обсягів споживання, що позначається на якості харчування населення України. Збільшення ж виробництва молока стримується низькою рентабельністю тваринництва і тим, що більшість населення України не може купувати необхідну кількість молочної продукції через високу його вартість.

Проведення маркетингових досліджень в значній мірі може допомогти обрати стратегію розвитку переробного підприємства. Залежно від демографічних показників різняться й пріоритети при виборі молочних продуктів, хоча ці відмінності несуттєві.

Поступове підвищення добробуту населення супроводжується трансформацією структури споживання та зростанням вимог до якості продукції, що пропонується ринком, тобто попит поступово починає виконувати свою визначальну роль у формуванні пропозиції.

Ринок виробників молочної продукції налічує близько 350 діючих підприємств. Незважаючи на скорочення поголів'я великої рогатої худоби майже удвічі, молочна промисловість залишається однією з провідних галузей національного господарства. Основними видами продукції, що виробляються в Україні, є незбирана молочна продукція, сир, масло, морозиво, сухе молоко, казеїн та молочні консерви. На європейському ринку найбільш динамічно зростаючим сегментом є йогурти. Хоча асортимент молочних продуктів постійно розширюється, обсяги виробництва істотно скоротилися.

За даними аналітичних агентств, найвищу інвестиційну привабливість в Україні мають сегменти морозива, йогуртів і твердих сирів, причому в останніх двох спостерігається поступове витіснення імпортних виробників вітчизняними. Це пояснюється тим, що на високорентабельному ринку йогуртів імпорту займає до 70 %, а на ринку твердих сирів — 65–70 %. Потенційна виробнича спроможність підприємств галузі становить 20 млн т молока на рік, однак фактичне завантаження потужностей не перевищує 25 %. Практично всі провідні виробники здійснюють модернізацію обладнання.

Близько десяти великих підприємств контролюють 50 % споживчого ринку, тоді як іншу половину забезпечують малі заводи. У галузі простежується тенденція поглинання сильнішими підприємствами слабших, які згодом інтегруються у структуру великих виробників або перетворюються на їх сировинні приймальні пункти. Нині великі молокозаводи активно скуповують так звані «низові» підприємства — районні заводи малої потужності — та

використовують їх для двох основних цілей: збирання та транспортування сировини на головні виробничі майданчики, а також виготовлення масла та традиційних молочних продуктів для місцевих ринків.

Якщо дана тенденція буде зберігатися й надалі, то через десять років на ринку залишиться не більше десяти найпотужніших виробників, які і поділять між собою ринок молочної продукції. Але це не означає, що невеликі оператори взагалі покинуть ринок. Ті, хто зможуть адекватно відреагувати на кон'юнктуру ринку, знайти свою нішу, зможуть і надалі успішно працювати.

За останні чотири роки іноземні інвестори встановили контроль над трьома найкращими підприємствами молокопереробної галузі України. В той час як виробництво молокопродуктів зростає за якісними та кількісними показниками, конкурентна боротьба також становиться все більш складною, а прихід іноземних інвесторів посилює ці тенденції. Прихід на український ринок іноземців – закономірне явище. Разом з тим іноземна експансія – це потенційно корисний стимул для подальшого розвитку української молочної галузі.

Згущене молоко. Як і багато інших молокопродуктів, молочні консерви в Україні в другій половині травня також лише трохи подешевшали. Більшістю виробників наприкінці місяця згущене молоко (ДСТ) продавалося по 18,0–20,0грн./банку (великий опт). Експортні ціни на якісну „згущенку” залишаються в більшості випадків на стабільному рівні і відповідають 0,35–0,38USD/банку. Можливо, вже в червні деякі українські молочноконсервні комбінати приймуть участь у постачаннях продукції для держрезерву. Іноземні оператори ринку вважають, що в українців є непогані шанси на ці постачання, оскільки якісна продукція буде пропонуватися по досить низьким (демпінговим) цінам. Вони повідомляють, що українська „згущенка” продається в країнах Європи значно дешевше, ніж аналогічна продукція других іноземних компаній.

Середні ціни у IV кварталі 2025 року за технічний казеїн склали від 7 311 до 8636 USD/т. У 2025 році експортні ціни на технічний казеїн загалом перебували в діапазоні 7,3–8,7 тис. USD/т, із вищими значеннями в Азії та ЄС та дещо нижчими в США та Центральній Європі.

1.3 Сутність та види стратегій розвитку підприємства

Компанія може вважатися такою, що володіє конкурентною перевагою, якщо рівень її взаємодії з клієнтами перевищує показники основних конкурентів і якщо вона здатна ефективно протистояти впливу конкурентних сил галузі. Досягнення конкурентної переваги можливе завдяки широкому спектру інструментів: виробництву продукції високої якості, забезпеченню високого рівня сервісного обслуговування, пропозиції товарів за нижчими цінами, вигідному географічному розташуванню, використанню власних технологій, скороченню термінів розробки та впровадження нових продуктів, формуванню сильної торгової марки та позитивної репутації, а також створенню для споживачів додаткової цінності шляхом оптимального поєднання якості, сервісу та ціни.

Для успішного формування конкурентної переваги підприємство має пропонувати споживачам саме ті характеристики товару чи послуги, які вони вважають найбільш значущими: або продукцію підвищеної якості за вищою ціною, або прийнятну якість за нижчою ціною.

У світовій практиці існує значна кількість варіантів конкурентних стратегій, що зумовлено різноманітністю ринкових ситуацій та умов функціонування підприємств. Проте більшість із них мають спільні риси, якщо розглядати їх крізь призму двох ключових параметрів:

- 1) стратегічної мети компанії на ринку;
- 2) типу конкурентної переваги, яку вона прагне сформувати.

Одним із базових підходів до розроблення конкурентної стратегії є «стратегія лідерства за витратами». Вона передбачає досягнення найнижчих повних витрат виробництва товару чи послуги, що дозволяє залучити широку групу споживачів, чутливих до цінових параметрів. Основним завданням цієї стратегії є формування стійкої переваги у витратах порівняно з конкурентами, які також орієнтуються на низькі ціни.

Перевага у витратах може бути використана двома способами:

– для збільшення частки ринку шляхом пропозиції товарів за нижчими цінами;

– для отримання додаткового прибутку за рахунок продажу продукції за ринковими цінами при нижчих витратах виробництва.

Разом із тим стратегія лідерства за витратами містить певні ризики. Надмірне скорочення витрат може призвести до зниження якості продукції, що негативно вплине на довіру споживачів. Крім того, конкуренти можуть відповісти агресивним зниженням цін, що зменшить ефективність стратегії. Тому компанії, які обирають цей підхід, повинні постійно вдосконалювати виробничі процеси та шукати нові можливості для оптимізації витрат. Для досягнення переваги по витратах загальні витрати виробництва фірми по всьому ланцюжку цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів. Значні переваги по витратах можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи.

Підприємства, які досягають статусу виробників із низькими витратами, зазвичай реалізують комплексний підхід до економії ресурсів у всіх ланках ланцюжка створення цінності. Жоден елемент діяльності не залишається поза увагою, а потенціал для оптимізації витрат розглядається системно.

Такі компанії формують «корпоративну культуру ощадливості», що характеризується нетерпимістю до втрат, суворим дотриманням бюджетних обмежень, активною участю персоналу у контролі витрат та відсутністю необґрунтованих привілеїв. Попри орієнтацію на економію, підприємства-лідери за витратами активно інвестують у проекти, здатні забезпечити подальше зниження собівартості.

Застосування стратегії лідерства за витратами є доцільним за таких умов:

1. Висока інтенсивність цінової конкуренції між продавцями.
2. Стандартизований характер продукції, коли її властивості задовольняють потреби широкого кола споживачів, а рішення про покупку приймається переважно на основі ціни.

3. Обмежені можливості диференціації, коли відмінності між товарними марками не є значущими для покупця, тоді як цінові відмінності мають вирішальне значення.

4. Уніфіковане використання продукту більшістю споживачів, що робить стандартизований товар повністю прийнятним і знижує важливість додаткових характеристик.

5. Низькі витрати на переключення між товарами різних виробників, що стимулює покупців шукати найнижчу ціну.

6. Наявність великої кількості споживачів, зацікавлених у зниженні витрат, що підсилює роль ціни як ключового фактора вибору.

Недоліки стратегії низьких витрат.

Конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотну сторону. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції і працею завойовану перевагу лідера по витратах. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та/чи недорогі методи копіювання навичок лідера по витратах, що робить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, що ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямку і не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дозволяє покупцю по-іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить в собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги і зажадати товар поліпшеної якості, з новими характеристиками, більш швидке обслуговування тощо.

Успішна диференціація забезпечує підприємству низку переваг:

- можливість встановлювати вищу ціну, оскільки споживачі готові платити за додаткову цінність;
- збільшення обсягів продажу завдяки привабливості унікальних характеристик;

- формування лояльності до бренду, оскільки частина покупців стає прив'язаною до специфічних властивостей продукції.

Сутність стратегії диференціації полягає у здатності компанії запропонувати споживачам такі додаткові характеристики товару, які вони цінують, і постійно підтримувати цю унікальність.

Важливо підкреслити, що диференціація не є штучним маркетинговим прийомом і не зводиться лише до підвищення якості чи сервісу. Можливості для створення унікальності існують на всіх етапах галузевого ланцюжка створення цінності. Найпоширеніші напрями диференціації пов'язані з такими ланками:

- матеріально-технічне забезпечення, яке визначає якість ключових компонентів кінцевого продукту;
- дослідження та розробки, що дозволяють удосконалювати дизайн, функціональні характеристики, розширювати сфери застосування, скорочувати час розробки нових моделей, підвищувати безпеку та екологічність продукції;
- виробничі процеси, орієнтовані на інновації, які забезпечують стабільну якість, підвищують надійність та привабливість товару;
- удосконалення технологій виробництва, що зменшує кількість браку, підвищує довговічність продукції та її економічність;
- логістика та розподіл, які можуть забезпечити швидше постачання, точніше виконання замовлень, зниження запасів і підвищення рівня сервісу;
- обслуговування клієнтів і маркетинг, що створюють додаткові конкурентні переваги у вигляді технічної підтримки, швидкого ремонту, якісної інформації про товар, навчальних матеріалів, вигідних умов продажу та регулярної комунікації зі споживачами.

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена цінності можуть

розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, невірною оцінюють можливу користь товару.

Такі ознаки цінності можуть бути важливими і мати дійсну цінність:

- 1) коли сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- 2) коли покупець здобуває товар вперше;
- 3) коли повторні покупки рідкі;
- 4) коли покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався.

Стратегія орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші. Це має на увазі стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю трохи більше, ніж мінімально прийнятну якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Ідея складається в утворенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування в шкалі „якість - обслуговування - характеристики - зовнішня привабливість товару” і одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару/послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу по витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами. Такий конкурентний підхід називається стратегією оптимальних витрат, тому що в даному випадку виробник має найкращі (найнижчі) витрати відносно товарів конкурентів, однаково позиційованих по шкалі „якість - обслуговування - характеристики – привабливість”.

Сфокусована стратегія диференціації є ефективною тоді, коли споживачі обраної ніші потребують унікальних характеристик товару, які не є важливими для масового ринку.

Умови, за яких сфокусовані стратегії є привабливими:

- сегмент є достатньо великим, щоб забезпечувати прибутковість;
- сегмент має значний потенціал зростання;
- сегмент не є ключовим для більшості конкурентів;
- підприємство володіє необхідними компетенціями та ресурсами для ефективної роботи у вибраній ніші;
- компанія здатна захищати свої позиції завдяки високій лояльності споживачів та здатності забезпечувати унікальний рівень обслуговування.

Фокусування забезпечує найкращі результати, коли:

1. Конкурентам, що працюють на широких ринках, складно та дорого адаптуватися до специфічних вимог вузького сегмента.
2. Жоден із конкурентів не намагається спеціалізуватися на даній ніші.
3. Підприємство не має достатніх ресурсів для обслуговування ширшого ринку.
4. У галузі існує багато сегментів, що дозволяє компанії обрати той, який найбільше відповідає її сильним сторонам.

Ризики сфокусованої стратегії:

- конкуренти можуть знайти способи імітувати або наблизити свої дії до діяльності компанії у вибраній ніші;
- потреби споживачів цільового сегмента можуть поступово поширитися на весь ринок, що зменшить унікальність ніші;
- привабливість сегмента може привернути надмірну кількість конкурентів, що знизить його прибутковість.

V. Стратегія упередження

Стратегія упередження застосовується переважно компаніями, що працюють у галузях на ранніх стадіях життєвого циклу. Вона спрямована на формування стратегічних активів, які забезпечують підприємству перевагу першопрохідця та не завжди можуть бути нейтралізовані конкурентами.

Основні напрями реалізації стратегії упередження:

- системи постачання — забезпечення доступу до ключових ресурсів, укладання великих контрактів на нове обладнання;

- системи розробки та виробництва — прискорене виведення продукту на ринок, створення домінуючого дизайну, розширення виробничих потужностей;

- системи розподілу та сервісу — встановлення контролю над ключовими дистриб'юторами, формування у споживачів спеціалізованих навичок використання продукції.

Етапи розроблення стратегії упередження:

1. Аналіз напрямів розвитку ринку.
2. Визначення можливих стратегічних дій для випередження конкурентів та блокування їхніх ініціатив.
3. Оцінка економічної доцільності обраних стратегій, їх відповідності цілям організації та потенційного впливу на поведінку конкурентів.

Стратегія упередження пов'язана з високими ризиками, зокрема можливістю помилкового прогнозування розвитку ринку та низькою оборотністю інвестицій, спрямованих на випередження.

Конкурентна стратегія підприємства охоплює комплекс підходів і дій, спрямованих на залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення ринкових позицій.

У результаті аналізу теоретичних підходів до формування конкурентних стратегій можна зробити висновок, що ефективна конкурентна поведінка підприємства ґрунтується на здатності створювати для споживачів унікальну цінність або забезпечувати нижчі витрати порівняно з конкурентами. Кожна зі стратегій — лідерство за витратами, широка диференціація, сфокусовані стратегії та стратегія упередження — має власні механізми формування конкурентних переваг і специфічні умови застосування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вибір конкурентної стратегії має базуватися на глибокому аналізі ринкового середовища, ресурсних можливостей підприємства та специфіки споживчого попиту. Ефективна стратегія повинна забезпечувати стійку конкурентну перевагу, відповідати довгостроковим цілям компанії та бути адаптивною до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Сировинна база та економічно-організаційна характеристика ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод”

Товариство з обмеженою відповідальністю „Вільнянський молокозавод” знаходиться в м. Вільнянськ Запорізької області. Територія підприємства розташована на північно-західній частині міста на відстані 1,5 км від центра міста. Підприємство знаходиться у 25 км від обласного центра м.Запоріжжя. Найближчою залізничною станцією є станція „Вільнянськ”, яка знаходиться на Придніпровській залізничній дорозі на відстані 2 км від підприємства.

Використання сучасних стандартів виробництва зумовлює високу якість продукції та збереження вітамінів і корисних властивостей продуктів. Продукцію Вільнянського молокозаводу сертифіковано згідно вимог важливих стандартів: ІСО 9001 системи управління якістю, ІСО 22000 системи управління безпекою харчових продуктів, ІСО 14001 системи екологічного управління. Все це сприяло здобути переваги як регіонального виробника молочних виробів, а саме:

- все молоко що доставляється, переробляється протягом 20 годин;
- оперативно доставляється найсвіжіша продукція до точок продажу;
- здійснюється пастеризація молока що обумовлює його безпеку і, в той же час зберігає всі корисні речовини і вітаміни.

Сировиною для переробних підприємств молочної промисловості є молоко. Тому стан сировинної бази у регіоні – це найсуттєвіший показник для ефективного виробництва продукції молочної промисловості. Нажаль, наразі стан тваринницького підкомплексу дуже тяжкий, що має свої причини, тому виникає жорстка конкуренція за постачальників сировини. Основні райони постачання сировини з розподілом на сільськогосподарські підприємства та

особисті селянські господарства за 2021 рік та кількість молока, отриманого від них представлено у наступній таблиці 2.1.

На основі даних таблиці можемо визначити, що підприємство мало широке коло постачальників сировини. В свою чергу визначили, що питома вага у постачанні молока особистими селянськими господарствами майже втричі більша ніж сільськогосподарськими підприємствами. Найбільшу питому вагу у структурі постачання молока по регіонах займають: Токмацький, Дніпропетровський, Веселівський та Михайлівський регіони, відповідно 26,6; 27,7; по 10,5 відсотків кожний. Безперервний процес виробництва характеризується певними результатами, які відображають його ефективність та доцільність.

Таблиця 2.1

Основні постачальники сировини ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» по адміністративних районах за 2021 рік (назви районів до 2020 р.)

Райони	Особисті селянські господарства		Сільського сподарські підприємства		Разом, т.	Структура постачальників сировини, %
	т.	%	т.	%		
Токмацький	6255,66	27,0	1994,19	17,0	8249,85	26,6
Дніпропетровський	6552,84	28,0	500,28	4,2	7953,12	27,7
Веселівський	2515,26	11	433,86	3,6	2949,12	10,5
Оріхівський	869,44	4	673,20	5,6	1542,64	5,4
Михайлівський	2284,68	10	654,70	5,6	2939,38	10,5
Новомиколаївський	518,69	3	385,44	3,2	904,13	2,8
Гуляйпільський	799,75	3,5	11,79	0,01	811,54	2,5
Вільнянський	738,60	3,2	450,21	3,8	1188,81	5,2
Кам'янсько-Дніпровський	834,60	3,6	256,78	2,2	1091,38	3,2
Пологівський	1655,45	6,7	-	-	1655,45	5,6
Разом	23024,87	100	11917,18	100	34942,05	100

Джерело: розробка автора на основі звітності підприємства

У 2021 році ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» мало широку, але нерівномірну географію постачання сировини. Основними постачальниками були Токмацький та Дніпропетровський райони, які забезпечували понад половину всього обсягу. Підприємство значною мірою залежало від особистих

селянських господарств, що знижує стабільність та прогнозованість постачання. Частка сільськогосподарських підприємств є недостатньою, що обмежує можливості для довгострокових контрактів та підвищення якості сировини. У контексті воєнного стану така структура постачання є високоризиковою, оскільки більшість районів опинилися у окупації, зоні бойових дій або логістичних обмежень.

Отже, тепер більш детально розглянемо основні показники розміру виробництва ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод”. Вони відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розміри виробництва ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод ”

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
Валова продукція, тис. грн.	15915,2	13720,6	11654,1	10261,5	7314,4	45,9
Товарна продукція, тис. грн.	15511,6	13615,3	11417,8	9352,7	6935,2	44,7
Середньорічна чисельність працівників, чол..	152	132	127	118	113	74,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	3881,7	3346,4	2842,5	2502,8	1784,0	46,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3783,3	3320,7	2784,6	2281,2	1691,5	44,7

Джерело: первинна та статистична звітність підприємства

На основі даних таблиці визначили, що за період з 2022 р. по 2025 р. по всіх показниках розміри виробництва зменшилися по причині внутрішньої ситуації в країні. Усі ключові показники діяльності підприємства демонструють

стійку тенденцію до зниження протягом 2021–2025 рр. Найбільш різке падіння спостерігається у 2022–2023 рр., що безпосередньо пов'язано з активними бойовими діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, скороченням сировинної бази та зниженням купівельної спроможності населення.

До 2025 року підприємство працює лише на 45–46 % від рівня 2021 року, що свідчить про суттєве звуження масштабів виробництва. Обсяг валової продукції скоротився більш ніж удвічі (на 54,1 %). Це свідчить про:

- різке зменшення обсягів переробки молока через втрату постачальників у прифронтовій зоні;
- зниження виробничих потужностей через ризики обстрілів та перебої з електропостачанням;
- падіння попиту на продукцію в регіоні.

Товарна продукція скоротилася на 55,3 %, або майже у два рази. Це означає:

- зменшення обсягів реалізації через втрату частини ринків збуту;
- зростання частки нереалізованої продукції у воєнні роки;
- можливе скорочення асортименту до базових продуктів.

Усі показники зменшилися до 45–46 % від рівня 2021 року. Це означає, що підприємство фактично працює на половину своїх довоєнних можливостей. Вплив прифронтового розташування та окупація більшої частини Запорізької області призвело до:

- руйнування сировинної бази (фермерські господарства, логістика);
- існування ризиків для транспортування готової продукції;
- зниження попиту в регіоні через відтік населення;
- виникнення перебоїв з електроенергією та холодопостачанням;
- підвищення витрат на безпеку та страхування.

Крім працездатних у виконанні робіт беруть участь підлітки від 12 до 16 років та особи пенсійного віку, які вступили у відповідні договірні відносини з підприємством (табл. 2.3).

Середньорічна чисельність персоналу зменшилася з 152 осіб у 2021 р. до 113 осіб у 2025 р., тобто до 74,4 % від базового рівня. Причини скорочення працівників на підприємстві стала масова міграція населення з прифронтових територій, зниження обсягів виробництва та потреби у робочій силі, наявність ризиків для життя працівників та обмеження фінансових можливостей підприємства.

Незважаючи на це, ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод” зберегло понад 70 % персоналу, що свідчить про його соціальну відповідальність та стратегічне прагнення підтримувати виробничий процес.

Зменшення кількості працівників призвело до скорочення прямих витрат праці з 215,8 тис. люд.-год. до 160,5 тис. люд.-год. (78,5 % від рівня 2021 р.). Також на це мало вплив зниження обсягів виробництва та впровадження часткової зайнятості або неповного робочого тижня через воєнні умови.

Сільськогосподарське виробництво здійснюється за органічної єдності чотирьох (в умовах зрошення — п'яти) факторів, серед яких важливе місце займають засоби виробництва — знаряддя і предмети праці. Вони беруть безпосередню участь у створенні вартості продукції і, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Тому від рівня забезпеченості виробництва знаряддями і предметами праці, їх структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві та переробній промисловості.

Основні виробничі фонди (основний капітал) — це грошовий вираз знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально-речову форму.

Споживча вартість знарядь праці закріплюється на тривалий час у сфері виробництва, а вартість знаходиться в постійному русі, причому частина її переноситься на заново створений продукт, а інша частина, постійно

зменшуючись, фіксується у засобах виробництва до завершення строку їх використання.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про суттєве скорочення масштабів виробничої діяльності підприємства та зниження ефективності використання основних фондів у 2021–2025 рр. Основним чинником негативної динаміки є функціонування підприємства в умовах прифронтової території Запорізької області, що супроводжується високими ризиками, руйнуванням логістики, нестачею сировини та зниженням попиту.

Зокрема вартість валової продукції зменшилася з 15915,2 тис. грн у 2021 р. до 7314,4 тис. грн у 2025 р. Зниження становить 54,1 %, тобто підприємство виробляє менше половини довоєнного обсягу. Середньорічна вартість основних виробничих фондів скоротилася з 3881,7 тис. грн до 1784,0 тис. грн, або до 45,96 % від рівня 2021 року.

Причини зниження є фізичний знос обладнання без можливості оновлення, виведення частини фондів з експлуатації через ризики пошкодження, відсутність інвестицій у модернізацію та зменшення обсягів виробництва, що робить частину фондів надлишковими.

Фондовіддача знизилася з 4,10 грн до 3,89 грн (94,82 % від рівня 2021 р.). Це означає, що кожна гривня основних фондів у 2025 р. приносить менше продукції, ніж у 2021 р. Фондомісткість відповідно зросла з 0,24 грн до 0,28 грн (105,46 %), що свідчить про підвищення витрат основних фондів на виробництво одиниці продукції. Зростання фондомісткості — негативна тенденція, яка базується на факторах недовантаження виробничих потужностей, зменшення обсягів переробки молока, перебої з електроенергією та логістикою, зниження продуктивності праці через воєнні умови.

Фондоозброєність зменшилася з 25,54 тис. грн до 15,79 тис. грн (61,84 %). Основними причинами є скорочення вартості основних фондів, зменшення інвестицій у модернізацію та часткове виведення обладнання з експлуатації.

Оборотні фонди представлені предметами праці. Вони беруть участь у процесі виробництва протягом лише одного виробничого циклу, втрачають при

цьому натурально-речову форму і повністю передають свою вартість на заново створений продукт. Як бачимо, характер їх обороту докорінно відрізняється від характеру обороту основних фондів, що безпосередньо позначається на формуванні витрат, які включаються в собівартість продукції. У процесі кругообігу виробничі фонди послідовно переходять зі стадії виробничих запасів у стадію виробництва, а з неї — в стадію готового продукту.

Наявність оптимальної кількості необхідних оборотних засобів зумовлює їх раціональне відтворення. Наявність оборотних засобів, термін одного обороту та ефективність їх використання наведені у таблиці 2.5.

Отже, у 2021–2025 рр. ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» зазнало суттєвого погіршення забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання. Основними тенденціями цього процесу є:

- вартість оборотних засобів зменшилася на 54 %, що свідчить про скорочення запасів та обмеженість фінансових ресурсів;
- коефіцієнт оборотності знизився, а тривалість обороту зросла, що вказує на уповільнення руху капіталу;
- коефіцієнт закріплення збільшився, що означає зростання потреби в оборотних засобах на одиницю продукції;
- ефективність обороту оборотних засобів різко знизилася, що є негативним сигналом для фінансової стійкості підприємства;
- рентабельність оборотних засобів зменшилася, що свідчить про зниження прибутковості діяльності.

Підприємство працює в умовах суттєвого недозавантаження виробничих потужностей, нестачі сировини та фінансових ресурсів. Ефективність використання оборотних засобів знижується, що є закономірним наслідком роботи у прифронтовій зоні.

2.2 Ефективність виробництва молочної продукції

Економічна ефективність – визначається як відношення одержаних результатів до витрат засобів виробництва і живої праці. Узагальнюючим показником економічної ефективності роботи підприємства є рентабельність виробництва. Рентабельність — поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення.

Економічні результати ефективного ведення виробничої (господарської) діяльності ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод” представлені у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники економічної ефективності виробництва у ТОВ„Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод ”

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. до 2021р., %
Виручка від реалізації, тис. грн.	12939,2	11155,0	9474,8	8342,7	5946,7	45,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11552,8	9959,8	8459,7	7448,8	5309,6	46,6
Прибуток від реалізації, тис. грн.	1386,4	1195,2	1015,1	893,2	637,1	45,9
Норма прибутку	22,1	19,1	16,2	14,4	10,3	-11,8
Рівень рентабельності, %	7,6	6,6	5,4	5,2	3,9	-3,7

Джерело: первинна та статистична звітність підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать про стійке погіршення економічних результатів діяльності підприємства протягом 2021–2025 рр. Основним чинником негативної динаміки є робота в умовах прифронтової території Запорізької області, що спричинило зниження обсягів виробництва, зростання витрат, порушення логістики та зменшення платоспроможного попиту.

Виручка від реалізації продукції підприємства зменшилася з 12939,2 тис. грн у 2021 р. до 5946,7 тис. грн у 2025 р., що становить –54,1 % (2025 р. — 45,9 % від рівня 2021 р.). Це свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції, що є прямим наслідком зменшення виробництва через нестачу сировини, втрати частини ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення та існування логістичних обмежень у прифронтовій зоні.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася з 11552,8 тис. грн до 5309,6 тис. грн (46,6 % від рівня 2021 р.) Темпи зниження собівартості дещо випереджають темпи падіння виручки, що свідчить про скорочення обсягів виробництва, зменшення витрат на сировину та матеріали, можливе зниження енерговитрат через недовантаження потужностей. Однак це не компенсує загального падіння доходів.

Прибуток від реалізації зменшився з 1386,4 тис. грн до 637,1 тис. грн, тобто до 45,9 % від рівня 2021 року. Причини зниження прибутку є падіння обсягів реалізації, зростання частки постійних витрат у собівартості, збільшення витрат на логістику, безпеку, енергоресурси, зниження рентабельності виробництва продукції. Попри складні умови, підприємство залишається прибутковим, що свідчить про його адаптивність.

Норма прибутку знизилася з 22,1 % до 10,3 % (падіння на 11,8 в.п.). Це означає, що прибутковість реалізованої продукції зменшилася майже вдвічі. Підприємство отримує значно менше прибутку з кожної гривні реалізованої продукції. Рівень рентабельності зменшився з 7,6 % до 3,9 % (падіння на 3,7 в.п.). Це свідчить про зниження загальної ефективності виробничо-господарської діяльності. Причинами зниження рентабельності є:

- зростання частки постійних витрат у собівартості;
- зменшення обсягів виробництва та реалізації;
- зниження маржинальності продукції;
- підвищення ризиків та витрат, пов'язаних із прифронтовим розташуванням.

У 2021–2025 рр. економічна ефективність діяльності ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» суттєво знизилася. Основними тенденціями є:

- виручка від реалізації скоротилася більш ніж удвічі, що свідчить про втрату ринків збуту та зменшення виробництва;
- собівартість зменшилася, але не настільки, щоб компенсувати зниження доходів;
- прибуток від реалізації знизився на 54 %, що є критичним показником;
- норма прибутку та рівень рентабельності скоротилися майже вдвічі, що свідчить про погіршення фінансової стійкості;
- підприємство продовжує працювати з мінімальною, але позитивною рентабельністю, що демонструє його стійкість у надзвичайно складних умовах.

Підприємство працює в умовах суттєвого зниження економічної ефективності, що є закономірним наслідком роботи у прифронтовій зоні. Проте збереження прибутковості свідчить про високий рівень адаптації, оптимізацію витрат та стратегічну важливість підприємства для регіону.

Товарна продукція — це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній і вартісній (грошовій) формах. На кожному підприємстві вартість товарної продукції розраховується за поточними цінами реалізації, рівень яких залежить від каналу і строків реалізації продукції, її якості, кон'юнктури ринку та інших факторів. Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства. Це — важливий показник господарської діяльності, на основі якого визначають прибуток по кожній галузі і підприємству в цілому. За інших однакових умов воно матиме тим більший прибуток, чим більший грошовий дохід одержано від реалізації продукції, і навпаки.

Склад та структура товарної продукції ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» розглянемо у таблиці 2.7. Дані таблиці 2.7 свідчать про суттєві зміни у структурі товарної продукції підприємства протягом 2021–2025 рр.

Таблиця 2.7.

Склад та структура товарної продукції ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод”

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 5 років	2025 р. до 2021 р., тис. грн
	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%		
Сири різних найменувань	7806	24	6320	22	5813	23	5519	26	5145	28	30603	-2661
Масло селянське	5675	17	6628	23	7757	29	3554	17	3864	21	27478	-1811
Цільномолочна продукція	12308	38	10356	36	8700	33	8124	38	6318	35	45806	-5990
Сметана	6884	21	5826	19	4235	16	3921	19	2997	16	23863	-3887
Разом	32673	100	29130	100	26505	100	21118	100	18324	100	127750	-14349

Джерело: первинна та статистична звітність підприємства

у 2025 р., тобто на 14349 тис. грн., що відповідає загальній тенденції скорочення виробництва на підприємстві. Виручка від реалізації сирів різних найменувань зменшилася з 7806 тис. грн до 5145 тис. грн (на 2661 тис. грн), але їх частка у структурі зросла з 24 % до 28 %. Це свідчить про стабільний попит на продукцію тривалого зберігання, переорієнтацію підприємства на виробництво більш маржинальних продуктів, зменшення виробництва швидкопсувної продукції.

Виручка від реалізації масла селянського зменшилася з 5675 тис. грн до 3864 тис. грн (на 1811 тис. грн), алей ого частка у структурі зросла з 17 % до 21 %. Це пояснюється високою стійкістю попиту на жировмісні продукти, можливістю тривалого зберігання та транспортування масла та відносно високою рентабельністю його виробництва.

Найбільш «постраждалими» видами продукції є виробництво цільномолочної продукції та сметани. Виручка від їх реалізації зменшилася відповідно на 5990 тис. грн та на 3887 тис грн. Частка у структурі реалізації цільномолочної продукції скоротилася з 38 % до 35 %, сметани – з 21 % до 16 %, що пояснюється коротким терміном зберігання даних видів продукції, складністю логістики у прифронтовій зоні, зниженням купівельної спроможності населення та нестабільністю електропостачання, що ускладнює виробництво та зберігання. Тобто підприємство переорієнтовується на менш ризикові та більш рентабельні продукти, які легше транспортувати та зберігати в умовах війни.

Усі види продукції демонструють стале зниження трудомісткості, що є позитивною тенденцією. Зокрема по виробництву сирів трудомісткість зменшилася з 600,5 до 343,1 люд.-год/т. Скорочення на 42,9 % свідчить про оптимізацію технологічних процесів. Найбільше зниження серед усіх видів продукції спостерігається по виробництву масла селянського (з 1182,3 до 482,9 люд.-год/т, або на 59,2 %). Незважаючи на зниження трудомісткості, цільномолочна продукція залишається найбільш трудомісткою.

Отже, підприємство зазнало значного скорочення обсягів виробництва через вплив воєнного стану, зниження сировинної бази та порушення логістики. Найбільше постраждали цільномолочна продукція та сметана, що є найбільш чутливими до умов зберігання та транспортування. Водночас підприємству вдалося суттєво знизити трудомісткість виробництва, що свідчить про оптимізацію технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, скорочення персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку трудомісткості, загальне падіння виробництва вказує на необхідність стабілізації сировинної бази, модернізації обладнання, диверсифікації продукції, адаптації логістики до умов воєнного часу.

2.3 Собівартість молочної продукції

Показник собівартості дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва. За інших однакових умов підприємство тим більше одержуватиме прибутку на одиницю продукції, чим нижча її собівартість, і навпаки. Із зниженням собівартості зростає цінова конкурентоспроможність продукції, а отже, і зміцнюються позиції підприємства на товарному ринку.

Важливо зазначити й те, що прибутковість підприємства знаходиться в оберненій залежності від собівартості. З її зниженням зростає окупність витрат прибутком і створюються сприятливі умови для прискорення темпів розширеного відтворення та підвищення матеріальної заінтересованості працівників. Показник собівартості є важливим інструментом для розробки рекомендацій з удосконалення розміщення сільськогосподарського виробництва по природних зонах і мікронах України, а також для визначення перспектив розвитку підприємств щодо вибору ними найбільш ефективних галузей.

У наступній таблиці 2.8 розглянемо структуру собівартості по видах продукції, конкретно маслу селянському.

Таблиця 2.8

Калькуляція собівартості масла селянського

Затрати, тис. грн./т.	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2021 р.,%	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сировина і матеріали	556,38	36,0	650,97	37,81	762,24	37,64	357,53	39,8	384,21	40,43	437,86	43,54
Допоміжні витрати	51,21	2,45	63,88	2,87	76,36	2,66	38,52	2,89	40,33	3,28	57,69	2,98
Паливо та мастильні матеріали	28,29	1,44	32,73	1,52	41,84	1,48	20,56	1,76	22,46	1,79	34,25	32,58
Заробітна плата	639,80	41,33	728,44	40,86	875,73	40,67	412,67	42,37	489,56	42,54	586,36	42,53
Відрахування на заробітну плату 38,3 %	245,05	10,79	279,0	10,36	286,51	10,32	158,05	11,42	187,50	11,29	13,44	12,46
Загально виробничі витрати	14,54	0,65	17,33	0,49	18,48	0,51	9,28	0,54	9,97	0,55	11,44	15,37
Амортизація	10,87	0,24	8,75	0,22	9,15	0,22	4,86	0,29	4,93	0,31	9,57	8,95
Виробнича собівартість	1546,14	89,42	1781,1	89,86	2070,31	89,52	1001,47	93,64	1079,96	93,58	1669,63	89,6
Адміністративні витрати	115,55	4,75	130,76	4,37	146,54	4,35	83,27	4,38	86,24	4,45	136,75	4,14
Витрати на збут	67,44	2,68	70,14	2,65	72,88	2,63	43,67	2,85	45,76	2,98	68,79	2,87
Повна собівартість	1729,13	100	1982,0	100	2289,73	100	1128,41	100	1211,96	100	134,97	100

Джерело: первинна та статистична звітність підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать про суттєві зміни у структурі та рівні витрат на виробництво масла селянського протягом 2021–2025 років. Загалом простежується тенденція до зростання собівартості у 2021–2023 рр. та її різкого зниження у 2024 р., що пов'язано зі скороченням обсягів виробництва, оптимізацією витрат та впливом воєнного стану. У 2025 р. витрати знову дещо зросли, але залишилися нижчими за рівень 2023 року.

Попри загальне зниження витрат у 2024–2025 рр., частка сировини і матеріалів зросла, що свідчить про подорожчання молока-сировини та зменшення ефективності її використання. Зростання відбулося з 556,38 тис. грн/т у 2021 р. до 384,21 тис. грн/т у 2025 р. Частка у собівартості збільшилася з 36,0 % до 40,43 %.

Допоміжні витрати зросли з 51,21 до 40,33 тис. грн/т у 2025 р. Витрати залишаються стабільними, але їх частка зростає через загальне зменшення виробничої собівартості. Через підвищення вартості енергоносіїв та логістичних витрат у воєнний період зросла частка вартості палива, мастильних матеріалів із 1,44 % до 1,79 %.

Підприємство зберігає високий рівень трудових витрат, що пов'язано з трудомісткістю виробництва та необхідністю утримання персоналу в умовах війни. Відповідно спостерігається зростання заробітної плати з 639,80 до 489,56 тис. грн/т, частка в структурі витрат зросла з 41,33 % до 42,54 %. Стаття витрат по амортизації зменшилася з 10,87 до 4,93 тис. грн/т, а частка зросла з 0,24 % до 0,31 %. Темп зміни становив 8,95 %. Зниження амортизаційних витрат свідчить про зменшення активного використання обладнання та можливе скорочення виробничих потужностей.

Виробнича собівартість зросла майже вдвічі, що є наслідком подорожчання сировини, енергоносіїв та трудових ресурсів. Адміністративні витрати залишаються стабільними та не мають значного впливу на собівартість. Збутові витрати зросли через ускладнення логістики та зменшення обсягів реалізації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПО ПЕРЕРОБЦІ МОЛОКА І ВИРОБНИЦТВУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Вдосконалення маркетингу молочної продукції та напрямки поглиблення інтеграції у товаристві

Ринок молочної продукції в процесі ведення бойових дій в Запорізькій області став одним з тих секторів, які опинились в найбільш скрутному становищі. З одного боку, рентабельність молочної продукції є відносно низькою внаслідок значної трудомісткості виробництва, а з іншого, молоко та продукти його переробки не можуть зберігатись нереалізованими тривалий час, що вимагає пошуку шляхів оперативного їх збуту. Водночас, молокопродукти є надзвичайно цінними та незамінними в харчовому раціоні населення, що зумовлює стратегічну важливість молочного підкомплексу в системі державних пріоритетів. Будь-які системні перетворення у напрямку ринкової реорганізації агропромислового комплексу і його молочного підкомплексу, враховуючи досвід розвинутих країн, держав Центральної та Східної Європи, а також України, можуть дати певний ефект лише за умови втілення на практиці маркетингових принципів функціонування підприємств.

Вдосконалення маркетингу молокопродукції в регіональних системах агробізнесу на сучасному етапі передбачає здійснення таких заходів: аналіз існуючого і виявлення потенційного попиту покупців на сільськогосподарську продукцію та послуги шляхом комплексного вивчення ринку і перспектив його розвитку; вибір спеціальних методів реклами; організацію і вдосконалення методів та форм реалізації продукції; розробку відповідної системи цін, перевірку її ефективності та можливого вдосконалення; управління асортиментом продукції; організацію науково - дослідної діяльності підприємств щодо освоєння виробництва нових видів продукції, які задовольняють запити

споживачів; аналіз економічної ефективності використання сировини, матеріалів, організацію взаємовідносин з постачальниками і оцінку їх надійності; забезпечення контролю й управління функціями маркетингу. Все це відноситься і до товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод», який потребує вдосконалення маркетингу молока і молочної продукції.

До недоліків структури управління ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» перш за все необхідно віднести відсутність відділу маркетингу. Фактично рішення по ціноутворенню, пошуку каналів збуту продукції приймає керівник товариства. Ця робота займає в нього багато часу і відволікає від інших суттєвих задач.

Особливе місце в комплексі маркетингових заходів у сучасних системах агробізнесу має насамперед займати проектний маркетинг орієнтований на впровадження нових технологій і створення сучасних сільськогосподарських машин.

Залежно від виду діяльності, асортименту продукції, комплекс; послуг і особливостей організаційно - управлінської структури служба маркетингу підприємств молочної підкомплексу може мати один із наступних типів організації: ринково - орієнтований, який пов'язаний з прагненням фірми до максимального задоволення споживчих потреб населення у певному виді продукції на кожному ринковому сегменті; територіальний, орієнтований на чіткий регіональний розподіл маркетингової діяльності за окремими територіальними блоками; функціональний, де кожен підрозділ маркетингової служби спеціалізується на своїх основних функціях не залежно від регіону чи товарного асортименту; дивізіональний, що поєднує в собі, залежно від конкретних ринкових умов, функціональну орієнтацію маркетингу з територіальними особливостями виробництва та реалізації товару.

Об'єктами дослідження маркетингової служби підприємств молочної підкомплексу повинні стати виробники сільгоспсировини, обслуговуючі

організації, переробні підприємства, гуртові та роздрібні торговельні заклади, споживачі (рис.3. 1.) [7, с.124].

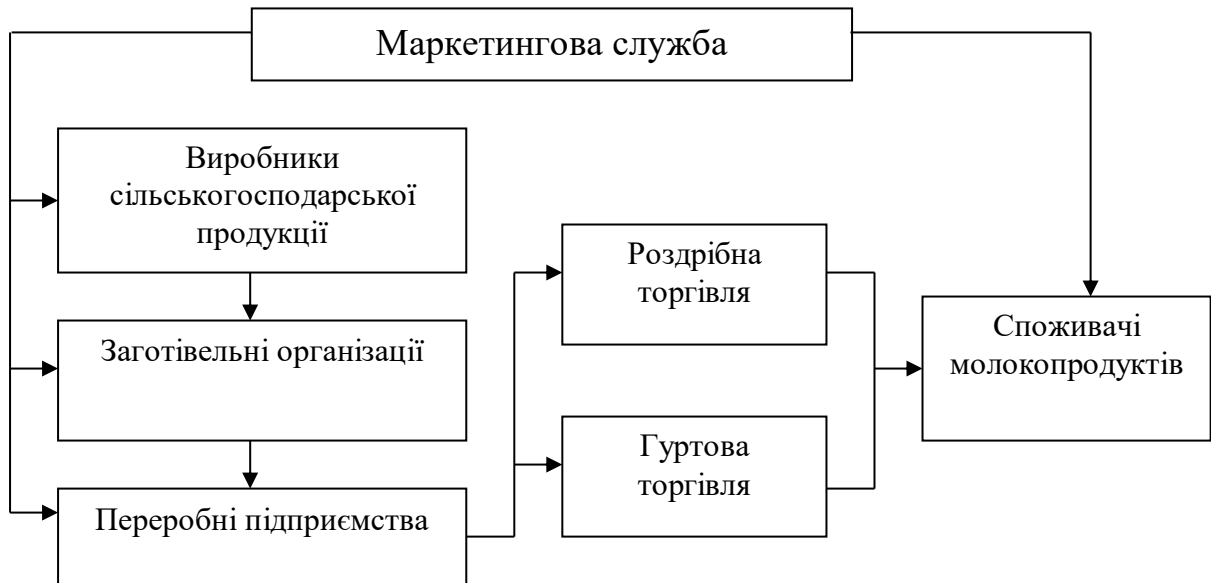


Рис. 3.1 Схема процесу маркетингу на ринку молока

Джерело:розробка автора

Більшу частину молока в сьгоднішніх умовах виробляють господарства населення, які не тільки постачають сировину для молокопереробних підприємств, але одночасно конкурують з ними на ринку молочної продукції, продаючи молоко та інші молочні товари частково на офіційних, а в основному — на стихійних неупорядкованих базарах.

Стихійна індивідуальна торгівля в умовах низького рівня життя основної частини населення, які є основними споживачами неофіційної молочної продукції, є реальною об'єктивністю. З огляду на це, молокопереробні підприємства повинні побудувати відповідну маркетингову стратегію своєї діяльності.

Так, зокрема, для того, щоб молокопереробні підприємства були конкурентоспроможними з господарствами наелення в економічному змаганні, їм необхідно розробити оптимальні схеми виробництва продукції, яку технологічно не в змозі виробляти приватний товаровиробник в домашніх умовах. По перше - це фасування продукції, насамперед в екологічно чисту, зручну до використання та утилізації упаковку. По друге — освоєння

високотехнологічної продукції, для виробництва якої необхідно мати відповідне обладнання та високий рівень кваліфікації працівників.

З іншого боку, молокопереробні підприємства об'єднують свої технічні та фінансові ресурси для створення власної мережі молокоприймальних пунктів, в основному базуючись на використанні організаційних можливостей сільських рад. Така кооперація зумовлена тим, що окреме молокопереробне підприємство не завжди в стані знайти кошти для закупівлі необхідного обладнання і налагодження діяльності молокоприймального пункту. Молокопереробні підприємства - учасники кооперації, об'єднавши свої ресурси, мають більші можливості для створення мережі молокоприймальних пунктів, які б передавали зібране молоко, виходячи від пайової участі кожного з учасників кооперативного циклу.

На нашу думку, найдієвішим заходом щодо залучення недозавантажених потужностей молокопереробних підприємств є збільшення обсягів закупівлі молока в дрібнотоварному секторі. Труднощі перетворення дрібнотоварного господарства на економічно міцну, конкурентоспроможну господарську структуру зумовлені, головним чином, недостатнім розміром його земельного наділу.

Як показує зарубіжна практика, мінімально допустимим розміром молочної ферми, за якого починає реалізуватися принцип ефективного використання техніко-технологічних і ресурсних засобів, є 20-40 га. Логічним завершенням викладеного є очевидність вигідності налагоджування нових і розширення існуючих прямих зв'язків господарств населення з молокопереробним підприємством, яке б зобов'язувалося забезпечувати гарантоване приймання у населення сировини визначених кількості та якості згідно з укладеним з ним договором, виходячи з попередньо розробленого виробничого плану. Для господарств - виробників сировини основною перевагою інтеграції з суб'єктами інших галузей, суміжних з виробництвом молочної сировини, є можливість здійснювати контроль за подальшим рухом виробленої продукції та одержувати від цього відповідну вигоду.

Помірні ціни, високі смакові властивості та широкий асортимент молочної продукції цих фірм, забезпечувані постійним удосконаленням технології виробництва та нарощуванням виробничих потужностей, завоювали симпатії та довіру населення області. Крім того, внутрігосподарська переробка молока в незначних масштабах сприяє подальшому загостренню проблеми недозавантаженості молочною сировиною великих переробних підприємств і є набагато дорожчою. Як було підраховано, цех з переробки 5 т молока за зміну (що відповідає середній потужності переробних цехів, наявних у господарствах) порівняно з молокозаводами, які переробляють по 50-150 т молока за зміну, витрачає більше теплової (у 3,1-5,7 рази) та електричної (у 2,1-3,2 рази) енергії.

Запорукою ефективного функціонування агропромислового об'єднання є виробничо-господарська діяльність з урахуванням інтересів усіх учасників інтеграції, і насамперед - її основної структурної ланки - безпосередніх виробників сировини. Адже головною причиною низької завантаженості виробничих потужностей діючих молокопереробних підприємств є недосконалість механізму розрахунків за молочну сировину, що надходить на переробку. Занижені закупівельні ціни на цю сировину змушують її виробників обминати традиційні та шукати інші, альтернативні, канали реалізації виробленої продукції, такі як продовольчі ринки населених пунктів, вулична торгівля, посередницькі дрібнооптові структури тощо.

Отже, одним з найважливіших факторів успішної діяльності інтегрованого формування є налагоджування чітко організованої маркетингової служби, яка б на основі глибокого аналізу існуючих тенденцій у попиті на молочну продукцію в регіоні, реальної оцінки власних можливостей і розрахунку гарантованого беззбиткового обсягу виробництва кінцевої продукції визначала мінімально необхідний обсяг молочної сировини з подальшим укладанням на неї договору купівлі-продажу.

На нашу думку, найбільшою мірою забезпечити реалізацію принципу розподілу прибутку між членами інтегрованої системи пропорційно розміру їх

економічної діяльності здатна асоціація з виробництва, переробки та реалізації молочних продуктів.

Доцільність кооперування останніх з переробним підприємством є об'єктивно зумовленою. Досліджено, що велике молокопереробне підприємство здатне ефективно функціонувати за умови, коли воно має власні базові господарства з поголів'ям корів, не меншим від 300-500. Очевидно, організувати стабільне забезпечення переробного підприємства необхідною сировиною за рахунок самих лише господарств населення (на які в середньому припадає всього 0,7 голови молочного поголів'я великої рогатої худоби) значно складніше.

Доведено, що спеціалізація в невеликих господарствах здатна певною мірою пом'якшити проблему низького рівня концентрації виробництва, сприяючи зростанню обсягів продукції та зниженню собівартості її одиниці. Не менш істотну роль в ефективному веденні господарства відіграє визначення раціональної спеціалізації і для регіонального фермерства. Властивий для більшості фермерських господарств області багатогалузевий характер виробничої спеціалізації (зерно-буряківничого напрямку) не є раціональним з огляду на недостатній розмір їх земельних наділів.

У цілому з метою встановлення між учасниками інтеграції взаємовигідних економічних відносин доцільно до стадії реалізації залишати молочну сировину у власності безпосередніх товаровиробників, тоді як відповідні взаємні розрахунки проводити не за стадіями відтворювального процесу, а за його кінцевими результатами і залежно від виробничого вкладу в них кожного. При цьому доходи між членами інтегрованого утворення слід розподіляти за їх частками у загальних реальних затратах на виробництво реалізованої продукції. Орієнтовне співвідношення затрат для такого розподілу доходів можна подати як: виробництво - 60-65%, переробка - 20%, торгівля - 14-19%, утримання адміністрації -1 %.

Неухильне збільшення виробництва продукції при одночасному скороченні витрат праці та матеріальних засобів на отримання одиниці продукції – один із

головних факторів підвищення економічної ефективності виробництва молокопродуктів. В сучасних умовах господарювання, з метою підвищення ефективності товариство повинно досягти не лише запланованого обсягу валової і товарної продукції, але і відшкодувати витрати на її виробництво, одержувати прибуток. Підприємство, що одержало прибуток є рентабельним.

Та враховуючи економічну ситуацію, що склалася в харчовій галузі країни в цілому, необхідно звернути увагу на такі фактори спаду виробництва і споживання хлібобулочних виробів:

- зростання цін на сировину;
- підвищення вартості енергоносіїв;
- відсутність маркетингової політики на підприємствах;
- недосконалість цінової політики і фінансово – кредитної системи;
- недосконалість податкової системи;
- воєнні ризики.

Саме від цих факторів залежить економічна ефективність переробки, тому подолання таких перешкод є основним напрямком поліпшення результатів господарювання. Що стосується ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод», показники ефективності діяльності даного підприємства в останні роки свідчать про непогані перспективи розвитку, керівництво заводу його окремі служби та спеціалісти не зупиняються на досягнутому, а вивчають та запроваджують у себе досвід вітчизняних та закордонних переробних підприємств, який базується на досконалому знанні законів ринкового господарства.

Основними напрямками збільшення економічної ефективності ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод», є вдосконалення організації праці, зниження витрат обігу, недопущення простоїв у виробництві, застосування сучасного обладнання, впровадження прогресивних інтенсивних, маловідходних технологій переробки сировини, поліпшення умов збуту продукції, впорядкування системи управління підприємством, економія витрат, підвищення якості продукції, що призведе до підвищення ціни на неї тощо.

Оскільки молокопереробна галузь відноситься до матеріаломістких, де затрати на сировину, основні і допоміжні матеріали, паливо, електроенергію, включаючи затрати на збирання і доставку сировини складають понад 80% усіх виробничих витрат, то одним з головних методів підвищення економічної ефективності повинно бути скорочення матеріальних затрат і на цій основі зниження собівартості продукції і підвищення рентабельності виробництва.

Підвищення ефективності суспільного виробництва нерозривно пов'язане з раціональним використанням усіх сировинних ресурсів на принципах сталого розвитку та впровадження маловідходної та безвідходної технологій.

Під безвідходною технологією розуміють ідеальну модель виробництва, що працює без відходів. На практиці повністю виключити наявність відходів неможливо. Існує 2 основні шляхи створення таких технологій: зменшення кількості відходів при виробництві продукції або попередження їх появи та використання відходів в якості вторинної сировини.

На даному етапі зменшити кількість втрат та відходів дозволяє закінчений технологічний цикл молочного заводу, що передбачає сукупність всіх технологічних операцій основного та допоміжного виробництва по перетворенню сировини та матеріалів в продукцію основну і побічну, що необхідна народному господарству.

Через недосконалість технологічних процесів та обладнання, поточності виробництва, методів санітарної обробки обладнання є втрати сировини (основної та допоміжної, матеріалів, енергетичних ресурсів), розміри яких досягають значних величин.

Важливо забезпечити скорочення затрат сировини для отримання кінцевого продукту за рахунок стимулювання кращої її якості, підвищення виходу готової продукції з одиниці сировини, скорочення витрат. Товариству доцільно переходити до безперервного обліку усіх цінових параметрів, до швидкої реакції на їх зміни.

У невеликих містах та сільській місцевості різноманіття молочної продукції ще немає, споживачі купують молочні продукти виробництва місцевих молочних заводів.

Одним з шляхів підвищення економічної ефективності виробництва продукції переробки молока є зниження її собівартості. Оскільки в структурі собівартості молокопродуктів найбільшу питому вагу займає сировина, в основному молоко, надзвичайно важливим для підприємства є скорочення витрат на сировину. Крім зменшення втрат молока, що було розглянуто вище, це передбачає раціоналізацію закупівельних цін на молоко.

Отже, рівень закупівельних цін, що рекомендується до впровадження на досліджуваному підприємстві, дозволить встановити умови рівноправного партнерства з постачальниками сировини при умові дотримання відповідних стандартів та зобов'язань. Відповідно до внесених пропозицій і очікуваних змін у завантаженості виробничих потужностей проведемо розрахунок економічної ефективності виробництва молочної продукції на підприємстві на перспективу. Закупівля молока в господарствах громадян хоча й залишається головним каналом надходження сировини на молокопереробні підприємства, проте через відсутність устаткування для очищення і охолодження молока якість його низька. Тому підприємства молочної промисловості не в змозі виробляти конкурентоспроможну на зовнішньому ринку продукцію, втрачаючи тим самим експортний потенціал кількісно та якісно.

Загалом з проведених досліджень роботи можна зробити висновок, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для підвищення обсягів виробництва, розширення асортименту молокопродуктів, підвищення якості продукції, а, отже, зможе вести конкурентну боротьбу за споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3.2. Виявлення конкурентних можливостей переробного підприємства

Для кращого розуміння подальшої стратегії розвитку підприємства потрібне детальне вивчення конкурентних можливостей переробного підприємства. Його можна проводити різними методами оцінки конкурентного стану фірми (підприємства), ми застосували SWOT-аналіз, який можна структурувати наступним чином.

Таблиця 3.1

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища методом SWOT-аналізу (станом на початок 2026 р.)

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку молокопереробки.	Висока залежність від особистих селянських господарств (66 % сировини).
Наявність власної виробничої бази та кваліфікованого персоналу.	Значне скорочення обсягів виробництва у 2021–2025 рр.
Широкий асортимент продукції (сири, масло, сметана, цільномолочна продукція).	Зростання собівартості через подорожчання сировини та енергоносіїв.
Оптимізація трудомісткості виробництва у 2021–2025 рр.	Зношеність частини обладнання, потреба в модернізації.
Налагоджені канали збуту на регіональному ринку.	Логістичні труднощі через розташування у прифронтовій зоні.
Гнучкість у роботі з різними категоріями постачальників.	Низька частка великих сільськогосподарських підприємств серед постачальників.
О – Можливості	Т – Загрози
Розширення співпраці з великими агропідприємствами для стабілізації сировинної бази.	Високі воєнні ризики у Запорізькій області (логістика, інфраструктура, безпека).
Модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій.	Подальше скорочення сировинної бази через окупацію та міграцію населення.

Розвиток нових видів продукції (органічні, фермерські, продукти тривалого зберігання).	Зростання цін на енергоносії, матеріали та логістичні послуги.
Вихід на нові регіональні ринки України.	Посилення конкуренції з боку підприємств, які знаходяться у безпечніших регіонах.
Цифровізація виробництва та управління.	Падіння купівельної спроможності населення.
Участь у державних та міжнародних програмах підтримки агропереробки.	Ризики перебоїв електропостачання, критичних для молокопереробки.

Джерело: розробка автора

Першим етапом SWOT-аналізу була оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, зроблена, виходячи з аналізу конкурентоспроможного становища останнього (табл. 3.1). Наступним етапом є розробка матриці стратегій SO, WO, ST, WT, яка демонструє, що підприємство має реальні можливості для розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.2

**Матриця стратегій SO, WO, ST, WT для ТОВ «ВП Вільнянський
МОЛОКОЗАВОД»**

Стратегії SO (Strengths–Opportunities)	Стратегії WO (Weaknesses–Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання виробничого досвіду та налагоджених каналів збуту для виходу на нові регіональні ринки. 2. Застосування гнучкої виробничої структури для запуску нових видів продукції (органічні, фермерські, продукти тривалого зберігання). 3. Використання кваліфікованого персоналу для впровадження цифрових технологій управління та контролю якості. 4. Оптимізація трудомісткості виробництва для підвищення конкурентоспроможності на нових ринках. 5. Використання репутації підприємства для укладання довгострокових контрактів із великими постачальниками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення співпраці з великими агропідприємствами для зменшення залежності від ОСГ. 2. Модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій для зниження собівартості. 3. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки для оновлення технічної бази. 4. Розробка нових логістичних рішень для мінімізації ризиків прифронтової зони. 5. Диверсифікація асортименту для зменшення залежності від окремих видів продукції.
Стратегії ST (Strengths–Threats)	Стратегії WT (Weaknesses–Threats)

1. Використання налагоджених каналів збуту для мінімізації впливу падіння купівельної спроможності.	1. Зменшення залежності від ОСГ шляхом укладання контрактів із великими СПП у безпечніших регіонах.
2. Підвищення продуктивності праці для компенсації зростання цін на енергоносії та матеріали.	2. Розробка антикризових логістичних маршрутів для забезпечення безперебійного постачання.
3. Використання широкого асортименту для зниження ризику конкуренції з великими переробниками.	3. Модернізація обладнання для зменшення енергозалежності та ризику простоїв.
4. Застосування гнучкої виробничої структури для швидкого реагування на зміни ринку в умовах війни.	4. Оптимізація витрат та скорочення малоефективних виробничих процесів.
5. Використання досвіду роботи з різними постачальниками для мінімізації ризиків скорочення сировинної бази.	5. Пошук альтернативних джерел сировини у сусідніх областях для зниження ризиків прифронтової зони.

Джерело: розробка автора

Матриця стратегій SO, WO, ST, WT демонструє, що підприємство має реальні можливості для розвитку навіть в умовах воєнного стану. Основні напрями стратегічного зростання включають:

- модернізацію виробництва;
- диверсифікацію постачальників;
- розширення ринків збуту;
- оптимізацію витрат;
- розвиток нових видів продукції;
- підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Розроблені стратегії дозволять підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільність у післявоєнний період. Для їх втілення ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» рекомендовано для впровадження План заходів на 2026–2028 рр., який логічно випливає зі SWOT-аналізу та матриці стратегій SO, WO, ST, WT як стратегічний план розвитку підприємства.

1. Забезпечення стабільної сировинної бази (2026–2028 рр.)

- Укладання довгострокових контрактів із великими сільськогосподарськими підприємствами Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської областей.
- Створення програми лояльності для ОСГ: премії за якість молока, забезпечення охолоджувальними ємностями, консультаційна підтримка.

- Диверсифікація постачальників у безпечніших регіонах для зниження ризиків прифронтової зони.

- Розробка альтернативних логістичних маршрутів для доставки сировини.

2. Модернізація виробництва та підвищення енергоефективності (2026–2028 рр.)

- Оновлення технологічного обладнання для виробництва масла, сирів та сметани.

- Впровадження енергоощадних технологій (теплові насоси, сучасні компресори, LED-освітлення).

- Автоматизація ключових виробничих процесів для зниження трудомісткості.

- Поступове оновлення холодильного обладнання та системи холодового ланцюга.

3. Оптимізація витрат і підвищення ефективності (2026–2027 рр.)

- Перегляд структури собівартості та впровадження заходів зі зниження витрат на енергоносії.

- Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням автоматизації процесів.

- Впровадження системи контролю витрат (Cost Control System).

- Перехід на довгострокові контракти з постачальниками пакувальних матеріалів.

4. Розширення асортименту та розвиток нових продуктів (2026–2028 рр.)

- Запуск лінійки фермерських сирів та масла преміум-класу, виробництво казеїну

- Розробка продукції тривалого зберігання (ультрапастеризоване молоко, вершки).

- Виведення на ринок органічної продукції у співпраці з сертифікованими фермерами.

- Розширення асортименту фасованої продукції для роздрібних мереж.

5. Розвиток ринків збуту та маркетингової діяльності (2026–2028 рр.)

- Вихід на ринки центральних та західних областей України.

- Розширення співпраці з національними торговельними мережами.

- Розробка нової маркетингової стратегії: ребрендинг, оновлення упаковки, просування у соцмережах.

- Участь у виставках, ярмарках та галузевих форумах.

6. Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків (2026–2028 рр.)

- Розробка антикризового плану на випадок перебоїв електропостачання (генератори, акумуляторні системи).

- Створення резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат.

- Страхування виробничих потужностей та транспортних засобів.

- Впровадження системи управління ризиками (Risk Management System).

7. Цифровізація управління та виробництва (2026–2028 рр.)

- Впровадження ERP-системи для управління виробництвом, складом, фінансами та логістикою.

- Автоматизація контролю якості продукції.

- Використання цифрових інструментів для моніторингу постачальників та прогнозування потреб у сировині.

- Розвиток електронного документообігу.

8. Підвищення кваліфікації персоналу (2026–2028 рр.)

- Проведення тренінгів з роботи на новому обладнанні.

- Навчання персоналу сучасним методам контролю якості та безпеки харчових продуктів.

- Курси з енергоефективності та цифрових технологій.

- Мотиваційні програми для ключових працівників.

Високі технології, передовий досвід, висока кваліфікація персоналу, відмінна команда менеджерів, багаторічні зв'язки з постачальниками, знання ринку – от головні плюси переробного підприємства, яке досліджуємо, і їх потрібно активно використовувати в боротьбі з конкурентами.

3.3 Впровадження бізнесової стратегії розвитку

Після ретельного вивчення сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод», а також зовнішньої ситуації на ринку молочної продукції, можна запропонувати наступні можливості:

- виробництво казеїну;
- згущене молоко з цукром у велику тару;
- сухе молоко з соєвими наповнювачами;
- виробництво твердих сирів;
- виробництво води столової фасованої по 1,2,5,20 літрів;
- розширення асортименту цільномолочної продукції (сир «Білозгар», масло: «Селянське солодко вершкове»);
- основні заходи, спрямовані на підвищення якості продукції (фасування, упаковка, підвищення строку реалізації цільномолочної продукції, використання біологічних добавок);
- придбання автомолцистерен для доставки молока та з метою розширення сировинної зони;
- придбання обладнання для сушки казеїну;
- будівництво очищувальних споруд для виробництва казеїну.

Підприємство одночасно не має можливості використати усі ці заходи, так як не вистачає обігових коштів. Нами пропонується впровадження нової конкурентної стратегії розвитку підприємства. Підприємством планується розробити та ввести в експлуатацію інвестиційний проект по виробництву сухого казеїну і, як наслідок цього, додатково будівництво очищувальних споруд для виробництва казеїну та придбання автомолцистерн для доставки молока та з метою розширення сировинної зони. Впровадження виробництва казеїну є стратегічно доцільним кроком, що відповідає сучасним тенденціям розвитку молокопереробної галузі, підвищує конкурентоспроможність ТОВ «ВП

Вільнянський молокозавод» та створює передумови для його довгострокового економічного зростання навіть в умовах воєнних викликів.

Опис бізнесу. Аналіз виробничої діяльності підприємства ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» протягом останніх років дав змогу визначити основні напрями розвитку переробного підприємства на сучасному етапі ринкових відносин. Дотепер головною стратегією підприємства була стратегія розширеного відтворення. Обираючи вид конкурентної стратегії, підприємство тяжіло у бік стратегій : лідерство за витратами та диференціації,

Головною метою діяльності Товариства є одержання прибутку від господарської діяльності по насиченню ринку товарами та послугами, задоволення економічних та соціальних інтересів його акціонерів.

Казеїн – це молочний білок. Технічний казеїн використовують для виготовлення клеїв, пластмаси, а харчовий – як добавки для ковбас, крабових паличок, виготовлення кормів „Кіті-кет” тощо. Сировиною для казеїну є перегін – молоко, з якого забрали жир і з якого відбирають потім казеїнові білки. Залишаються побічні продукти – вершки.

Вершки – дуже калорійний та цінний продукт у наш час. Попит на нього у більшій мірі формують підприємства переробної промисловості (кондитерські фабрики, міні –заводи по виробництву морозива).

Майбутня продукція буде мати наступні властивості, що вигідно будуть відрізняти її від продукції інших виробників і реалізаторів казеїну.

По-перше: Високий технологічний рівень. Закуповувана ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» технологічна лінія, є сучасним високопродуктивним устаткуванням, що припускає строгий контроль за якістю вихідної сировини і гарантує використання прогресивної технології виробництва тільки правильно збалансованих рецептур.

Важливим фактором успіху ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» є той факт, що фірма має робітників з багаторічним досвідом, а пропоновані ним рецептури орієнтовані саме на європейську якість та український смак. Це є чинником нецінової конкуренції з іншими виробниками

аналогічної продукції. Таким чином, якість продукції переробного підприємства буде відповідати світовим стандартам, причому смак буде адаптований саме до запитів місцевого ринку.

По-друге: Привабливість упакування, продукція упаковується в високоякісну пакувальну плівку, використовувану багатьма виробниками молочної продукції. Має досить оригінальний дизайн пакувальних матеріалів. Це досить вигідно відрізняє молочні продукти підприємства від іншої продукції молочного виробництва.

Саме ці фактори будуть заставою високої конкурентоздатності молочної продукції ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод».

Виробництво казеїну забезпечує можливість виходу на ширший спектр споживачів — від харчової промисловості до фармацевтичних та технічних галузей, що підвищує стійкість збуту та зменшує сезонні коливання попиту. Технологічні вимоги до виробництва казеїну є сумісними з наявною інфраструктурою молокозаводу, що мінімізує інвестиційні витрати та скорочує терміни окупності проекту. Додатковою перевагою є можливість комплексного використання сировини та зменшення втрат у виробничому циклі.

Управління якістю. Кожний новий продукт, згідно з положенням закону „Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини”, вимагає придбання ліцензії на його випуск і подальшу реалізацію. Якість казеїну оцінюють як харчового продукту і добавки до технічних засобів (клеїв). Її визначають в лабораторії, державним органом сертифікації і нормування, який здійснює сертифікацію продукту (задовольняння ним вимог державних стандартів).

Під час реалізації проекту відбувається забруднення навколишнього середовища у межах норм, встановлених Міністерством екологічної безпеки України. Перелік та кількість забруднюючих речовин, що дозволені до викиду в атмосферу ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» представлені у додатку А.

Організаційний план. Організаційна структура управління проектом – сукупність взаємопов’язаних органів управління, які розташовані на різних ступенях системи. В нашому випадку на підприємстві використано матричну структуру управління.

На рисунку 3.3 представлено організаційну схему казеїн-проекту.

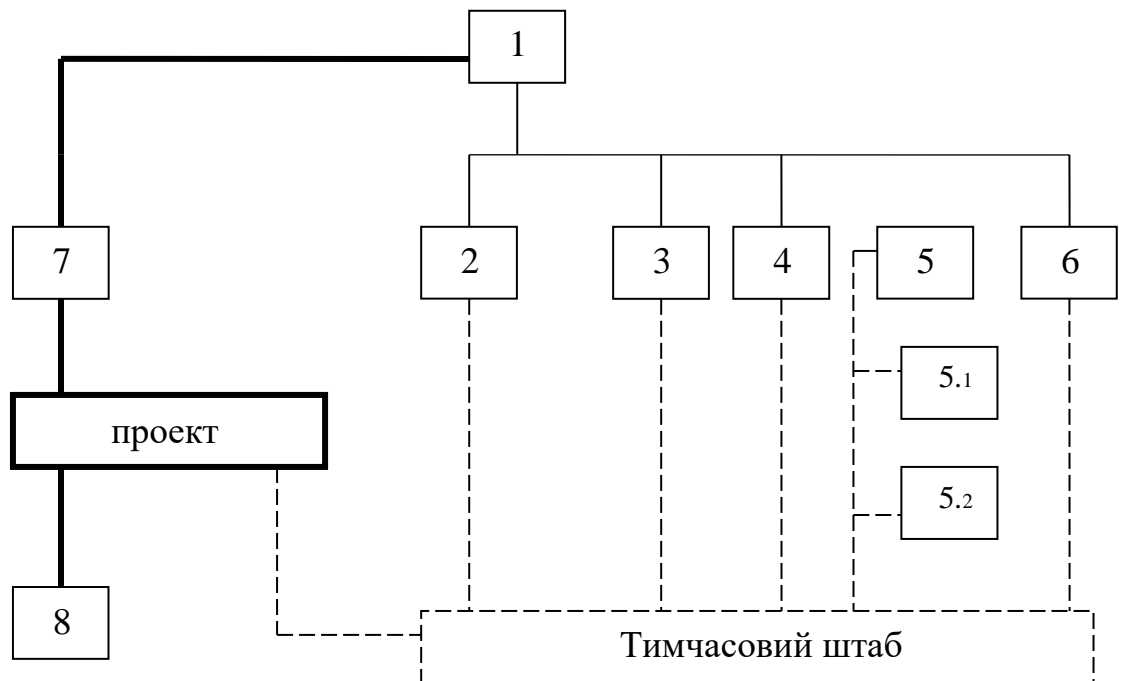


Рис. 3.3 Організаційна схема казеїн-проекту

Де :

1. –голова правління – генеральний директор;
2. –головний бухгалтер;
3. –керівник комерційного відділу;
4. –завідувач виробничою лабораторією;
5. –технічний директор(головний інженер);
- 5.1. –мастер рем. буд. ділянки;
- 5.2. –бригадир буд. ділянки;
6. –головний енергетик;
7. –економіст по плануванню;
8. –постійний штаб (4 робітники);

Тимчасовий штаб (керівник комерційного відділу, головний бухгалтер, завідувач виробничою лабораторією, головний інженер, мастер рем. буд. ділянки, бригадир буд. ділянки, головний енергетик, допоміжні робітники).

Структуризація проекту. WBS (робоча структура) – ієрархічна структура побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і подана в графічному вигляді.

Перелік робіт, що плануються для здійснення проекту:

1. Визначення альтернативних способів досягнення мети проекту;
2. Збір інформації про стан ринку молокопродуктів;
3. Оцінка екологічної припустимості проекту;
4. Будівництво очисних споруд;
5. Оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
6. Закупівля додаткових автомолцистерен;
7. Визначення масштабів проекту;
8. Оцінка комерційних можливостей розвитку виробництва казеїну;
9. Оцінка пропозиції на ринку обладнання для казеїнової промисловості;
10. Складання вимог до контактормів;
11. Укладання договору купівлі обладнання;
12. Підготовка експлуатаційної документації;
13. Укладання контрактів на постачання сировини та реалізації готової продукції;
14. Календарне планування виконання робіт;
15. Доставка та монтаж устаткування;
16. Набір і навчання персоналу;
17. Запуск лінії та сертифікація продукції;
18. Виготовлення продукції;
19. Звіт про завершення проекту.

На рис. 3.4 зображено дворівневу WBS по проекту.

Маркетинг-план. Голова комерційного відділу переробного підприємства активно вивчає ринок молочних продуктів. Створено спеціальну групу з фахівців відділу маркетингу з метою вивчення попиту, його формування на ринку, формування оперативної і достовірної інформації про просування продукції підприємства. З метою просування товару на ринку буде проводитись рекламна компанія.

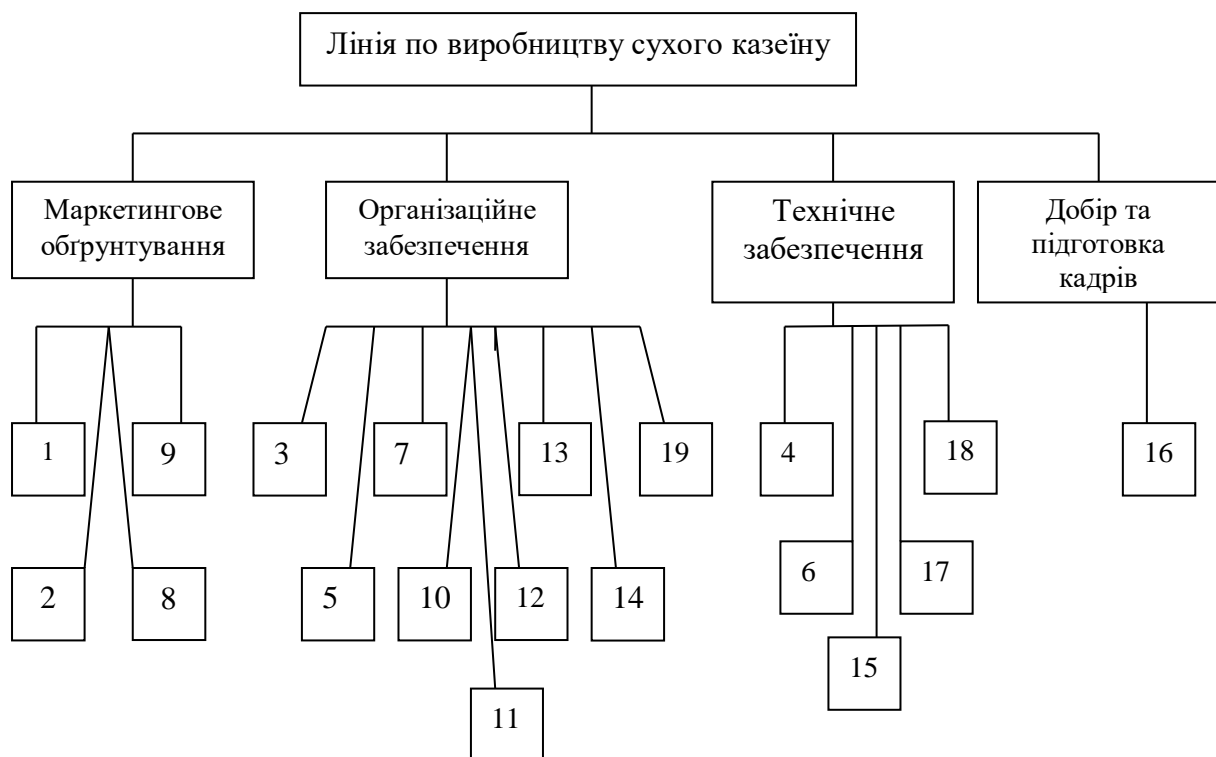


Рис.3.4 Проект створення лінії по виробництву казеїну (дворівнева WBS)

Головна інформація про продукцію заводу представлена на особистому Інтернет-сайті підприємства. Організації, які займаються закупівлею казеїну, шукають собі партнерів на спеціалізованих рекламних сайтах в мережі Інтернет та подають оголошення у спеціалізовані видання. Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод» шляхом організації виробництва казеїну є економічно обґрунтованим та перспективним напрямом диверсифікації діяльності підприємства, особливо в умовах високих ризиків та нестабільності прифронтової території.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування й реалізації стратегій розвитку підприємств молокопереробної галузі в умовах сучасних економічних викликів. На основі проведеного аналізу сформульовано такі узагальнені висновки.

ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод” знаходиться в м. Вільнянськ, у 25 км від обласного центра м. Запоріжжя. Стан сировинної бази у регіоні – це найсуттєвіший показник для ефективного виробництва продукції молочної промисловості. Підприємство у 2021 році мало широке коло постачальників сировини. Встановлено, що сировинна база підприємства характеризується нестабільністю та залежністю від особистих селянських господарств, що зумовлює коливання обсягів переробки та собівартості продукції. Найбільшу питому вагу у структурі постачанні молока займали: Токмацький, Дніпропетровський, Веселівський та Михайлівський регіони, відповідно 26,6; 27,7; по 10,5 відсотків кожний.

Безперервний процес виробництва порушився через воєнну агресію росії та окупацію більшої території Запорізької області. Усі ключові показники діяльності підприємства демонструють стійку тенденцію до зниження протягом 2021–2025 рр. Найбільш різке падіння спостерігається у 2022–2023 рр., що безпосередньо пов’язано з активними бойовими діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, скороченням сировинної бази та зниженням купівельної спроможності населення. До 2025 року підприємство працювало лише на 45–46 % від рівня 2021 року, що свідчить про суттєве звуження масштабів виробництва. Обсяг валової продукції та більшість інших показників розміру підприємства скоротилися удвічі і більше (крім кількості середньорічних працівників). ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод” зберегло понад 70 % персоналу, що свідчить про його соціальну відповідальність та стратегічне прагнення підтримувати виробничий процес.

Виручка від реалізації продукції підприємства зменшилася з 12939,2 тис. грн у 2021 р. до 5946,7 тис. грн у 2025 р., що становить 54,1 %. Темпи зниження

собівартості дещо випереджають темпи скорочення виручки, що свідчить про зменшення обсягів виробництва, витрат на сировину та матеріали, зниження енерговитрат через недовантаження потужностей. Однак це не компенсує загального зниження доходів. Прибуток від реалізації зменшився порівняно із 2021 роком на 45,9 %. Проте збереження прибутковості свідчить про високий рівень адаптації, оптимізацію витрат та стратегічну важливість підприємства для регіону.

Провівши аналіз існуючого економічного стану ТОВ „Виробниче підприємство Вільнянський молокозавод” та виробництва основних видів продукції сформульовано ряд пропозицій:

1. З метою реального втілення окреслених напрямків та для забезпечення ефективного функціонування молокопереробного підприємства, економічно доцільним та необхідним є створення служби маркетингу, що дасть можливість забезпечити підвищення рівня реалізації продукції, покращити їх товарно-асортиментну та цінову політику, а також сприятиме підвищенню ефективності господарювання та насиченню ринку якісними молокопродуктами.

2. На договірних засадах сформувати інтеграційне об'єднання з постачальниками молокосировини, що дозволить створити взаємовигідні умови роботи як заводу, так і постачальників.

3. Проведений SWOT-аналіз підприємства оцінив його сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Наслідком проведення SWOT-аналізу є розробка матриці стратегій SO, WO, ST, WT, яка демонструє, що підприємство має реальні можливості для розвитку навіть в умовах воєнного стану. Розроблені стратегії дозволять підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільність у післявоєнний період. Для їх втілення ТОВ «ВП Вільнянський молокозавод» рекомендовано впровадити План заходів на 2026–2028 рр., який логічно випливає зі SWOT-аналізу та матриці стратегій SO, WO, ST, WT як стратегічний план розвитку підприємства.