

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
Кафедра фінансів, обліку та підприємництва

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 10-451 групи
Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
Освітньої програми Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність
Попов Павло Сергійович

Керівник: д.е.н., професор Мохненко Андрій
Сергійович,
Рецензент: Соболев А.М., директор ПП «Собрі»

Івано-Франківськ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств»

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

2.1. Аналіз діяльності суб'єкта господарювання

2.2. Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта

2.3. Діагностика конкурентного середовища та стратегічних можливостей підприємства

2.4. Шляхи та напрями покращення конкурентоспроможності підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Відкрита економічна система посилює конкуренцію між суб'єктами господарювання. Вітчизняні суб'єкти господарювання опинилися в ситуації коли не тільки глобальні економічні процеси впливають на їх господарську діяльність але і війна. Всі ці фактори які пов'язані з економічною невизначеністю, змушують керівництво та менеджмент суб'єктів господарювання шукати нові заходи для здійснення ефективної конкурентної боротьби на ринку. Ключовим моментом є пошук інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання для збереження своїх позицій на ринку.

Рівень конкурентоспроможності підприємства може відрізнятися на внутрішньому та міжнародному ринках, у зв'язку з цим методи оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати данні відмінності та коригуватися на невизначеність в господарській діяльності.

Сучасна вітчизняна економіка функціонує в умовах не тільки жорсткої глобальної конкуренції, але і в ситуації економічної невизначеності. При таких обставинах забезпечення сталого розвитку як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих підприємств є складним завданням. Ключовою умовою подолання цих викликів є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання незалежно від їхньої галузевої приналежності чи форми власності.

Мета роботи – визначити теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнних ризиків та економічної невизначеності.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств»;
- визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути процес управління конкурентоспроможністю

підприємства;

- здійснити оцінку конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта;
- проаналізувати діяльності суб'єкта господарювання;
- здійснити діагностику конкурентного середовища та стратегічних

можливостей підприємства;

- запропонувати шляхи та напрями покращення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнних ризиків та економічної невизначеності.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнних ризиків та економічної невизначеності.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані наступні наукові методи: логічного узагальнення; методи індукції та дедукції; синтезу та аналізу; економіко-статистичний; узагальнюючих характеристик; аналітичний; табличний та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств»

Ринок є фундаментом будь-якої країни з ринковою економікою. Він впливає на характер відносин які виникають в соціально-економічному житті не тільки домогосподарств, але і суб'єктів господарювання і як наслідок країни в цілому. Ринок формує та диктує економічні реалії.

Економіка нашої країни розвивається та функціонує в жорстких умовах конкуренції яка склалася сьогодні у світі. Виходячи з даної ситуації дуже важко досягти сталого та стабільного економічного зростання не тільки економіки в цілому, але і як наслідок і суб'єктів господарювання. Для ефективного вирішення даного питання необхідно постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності не тільки на макrorівні, але і на рівні кожного суб'єкта господарювання не залежно від форм власності та галузі діяльності.

Під впливом процесів які відбуваються в глобальному економічному середовищі змінюється природа та характер конкурентних переваг, і як наслідок сутності та розуміння самого процесу конкурентоспроможності.

Економічна теорія конкурентоспроможності пройшла великий історичний шлях наукових трансформацій, це на пряму пов'язано з еволюцією яке пройшло суспільство.

Еволюція теоретичних поглядів пов'язана з існування в різні часи різних економічних підходів та шкіл які досліджували сутність конкуренції та конкурентоспроможності. Різні економічні школи в різні часи звертали увагу на явища пов'язані з конкурентоспроможністю які характеризували даний процес виходячи з особливостями часу їх існування.

На рисунку 1.1 представленні основні етапи еволюції теорії конкурентоспроможності.

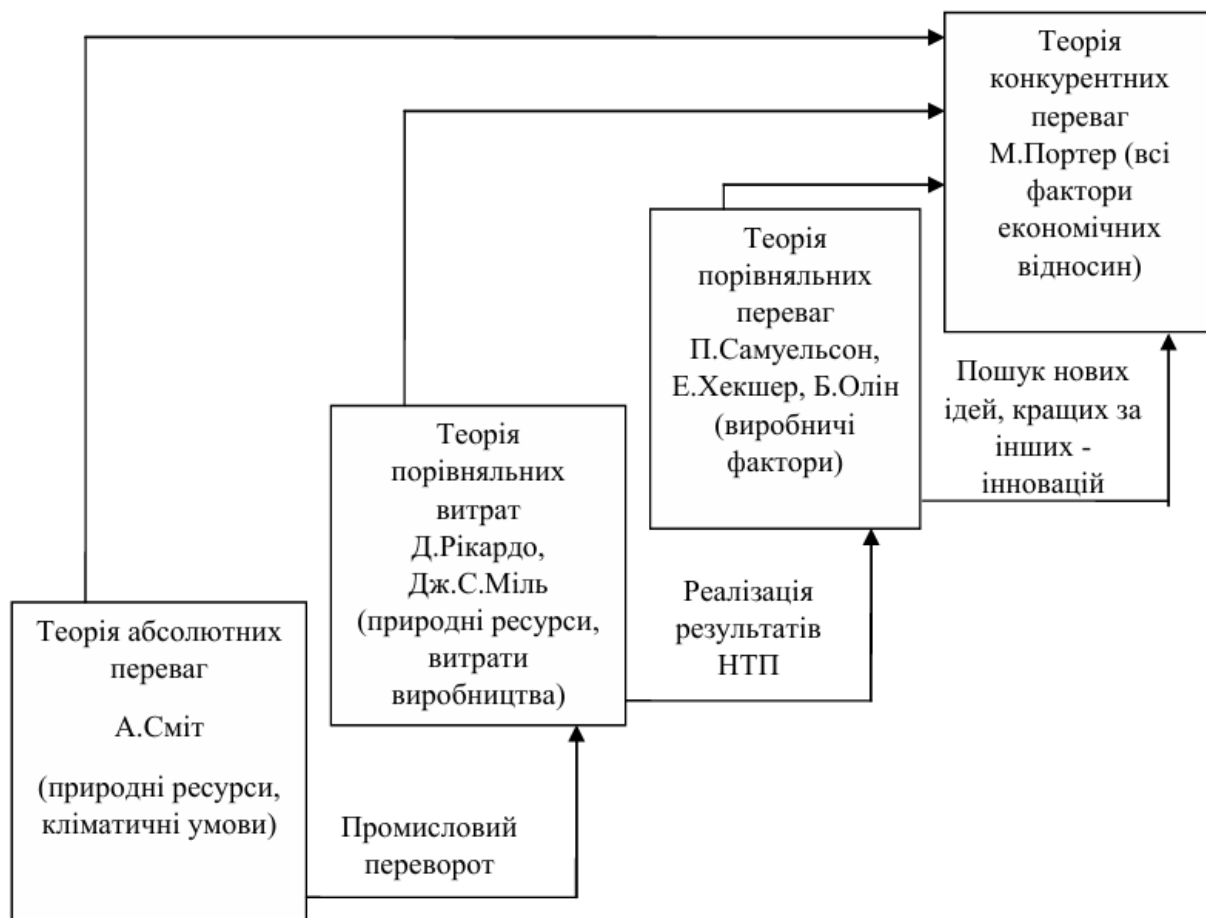


Рис. 1.1. Основні етапи еволюції теорії конкурентоспроможності

Джерело [37, С. 155].

Кожному етапу еволюції теорії конкурентоспроможності притаманні свої особливості, які пов'язані з економічним циклом розвитку кожного господарюючого суб'єкта, а також взаємовідносин між суб'єктами ринкових відносин які формуються на ринку, але і розвитку економічних процесів у світі.

Як зазначають О. Гарбузюк, Є. Рудніченко, І. Дьячок та В. Скрипник [10] еволюцію етапів розвитку теорії конкурентоспроможності можливо також розглядати за наступними етапами: етап докапіталістичної конкуренції; етап досконалої конкуренції; етап монополістичної конкуренції;

етап сучасної конкуренції.

В таблиці 1.1 представлені характерні риси етапів розвитку теорії конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів розвитку теорії конкурентоспроможності

Етап	Характеристика етапу
докапіталістична конкуренція	відсутністю суттєвих бар'єрів для входу нових учасників на ринок; велика кількість учасників ринку; прості технології та стандартна продукція
досконала конкуренція	велика кількість малих учасників, які реалізують стандартизовані товари чи послуги; всі учасники ринку є впливають на процес ціноутворення; вхід та вихід з ринку нових учасників відбувається без суттєвих бар'єрів
монополістична конкуренція	учасники ринку реалізують продукцію, яка має певну відмінності від продукції конкурентів; учасник ринку має монополістичну владу над ціною своєї продукції; складний вихід на ринок, заявляються бар'єри (патенти, ліцензії, дозволи та інше)
сучасна конкуренція	компанії конкурують не тільки за ціною, але й за інноваціями які використовуються при виробництві товарів та послуг; завдяки НТП трансформуються та з'являються нові ринки продукції та послуг; конкуренція стає глобальним явищем

Джерело адаптоване автором [10]

Сучасна конкуренція характеризується різноманітними ознаками. А. Волошин [7] пропонує наступну систематизацію характеристик конкуренції яка наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Характеристики конкуренції [7, С. 84]

В науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» пов'язано з поняттям «конкурентоспроможність підприємства» і таких тлумачень велика кількість, і кожне з них має певні особливості пов'язані з завданням, деталізацією трактування та метою.

В таблиці 1.2 систематизовані поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.2

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування
Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. [2]	здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
Богацька Н., Христич С. [3]	сукупністю взаємозалежних чинників, що сприяють покращенню його позиції на ринку, а також підтримка і розвиток конкурентних переваг з подальшим створенням нових
Вініченко І.І. [6, С. 10]	можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
Джеджула В., Спіфанова І., Гуменюк В. [14]	це не лише узагальнене відображення складових підприємства, що дає можливість ідентифікувати здатність суб'єкта господарської діяльності ефективно використовувати наявні ресурси та можливості, а його спроможність бути результативнішим за інших підприємства в галузі
Брінь П., Нехме М. [5]	це інтегральний, відносний показник підприємства, який дає змогу виявити поточний стан підприємства за окремими характеристиками та окреслює рівень конкурентної переваги над ними (або ж навпаки) за різними чинниками у необхідний для дослідження проміжок часу
Крючкова Ж. [18]	являє собою комплексну систему характеристик підприємства, які конкретизують його потенціал та можливість випускати з подальшою реалізацією конкурентну продукцію

Виходячи з наведених трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна стверджувати, що воно є економічною категорією, яка формується під впливом зовнішнього середовища суб'єктом господарювання в процесі здійснення своєї господарської діяльності, а саме в процесі

ефективного використання наявних ресурсів.

Досліджуючи поняття «конкурентоспроможність підприємства» Бочко О. та Кожушко П. [4] виділяють певні підходи до дефініції цього поняття, а саме: функціональний та системний, ресурсний, порівняльний, маркетинговий або ринковий, динамічний, продуктової підходи таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Підходи до дефініції поняття	Автори
Порівняльний підхід передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	В. Іванюта, Л. Кривенко, Д. Миленький, Е. Цибульська, В. Мацигура
Ресурсний підхід робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	І. Брітченко, І. Ладунка, К. Кузнєцова, О. Янковий
Ринковий або маркетинговий підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	І. Булах, В. Гуцуляк, І. Смолін, П. Фісуненко
Продуктової підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	М. Корінько, С. Покропивний
Атрибутивний підхід виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	Р. Грецький
Динамічний підхід загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	І. Акімова, М. Корж, І. Чуб, П. Бечко, Я. Голобородько
Функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	І. Вінніченко, А. Воронкова, В. Дикань
Системний підхід передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	Ж. Крючкова, О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко

Джерело адаптоване автором [4]

При трактуванні поняття «конкурентоспроможність підприємства» застосовують різні об'єкти впливу: країна, галузь, товар. Дослідники не мають єдиного підходу до трактування даного поняття. Відмінність трактувань пов'язана з різними характерними ознаками які використовують науковці при трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

виходячи з завдань та мети які вони ставлять перед собою при проведення дослідження.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, яке базується на аналізі та оцінці показників не тільки його господарської діяльності, але і стану ринкового середовища в якому підприємство функціонує.

Для того щоб обрати метод оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно спочатку визначити: об'єкт та суб'єкт оцінки, а також визначити основні завдання які ставляться для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктами оцінки може бути: маркетинг, продукція, ділова активність підприємства, його потенціал та інше.

Виходячи з позиції суб'єктів, конкурентоспроможність підприємства можливо розглядати з наступних позицій: держави, споживачів, інвесторів, конкурентів або контрагентів.

Завданнями оцінки можуть бути: оцінка поточного стану конкурентоспроможності; визначення сильних та слабких сторін в господарській діяльності підприємства; оцінка інвестиційної привабливості; пошук резервів та перспектив розвитку та інше.

Проведення будь якої оцінки підпорядковується певним принципам її здійснення, процес визначення рівня конкурентоспроможності не є виключенням. Принципи на яких базується оцінка конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Сутність
Принцип цілеспрямованості	полягає у пріоритетності визначення мети розвитку підприємства та відповідності її реальним і потенційним

	можливостям
Принцип комплексності	забезпечує комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства із урахуванням галузевих особливостей
Принцип системності	відображає процес оцінювання конкурентоспроможності виходячи із системного підходу
Принцип безперервності	полягає в безперервній оцінці конкурентоспроможності підприємства та змін її рівня
Принцип об'єктивності	оцінювання забезпечується наявністю достовірної інформації про внутрішні та зовнішні умови функціонування й розвитку підприємства та його реальну конкурентну позицію на ринку
Принцип інформаційного забезпечення	полягає в поданні інформації та формуванні об'єктивної інформаційної бази оцінювання
Принцип динамічності	передбачає вивчення чинників змін, що сприяють підвищенню та підтримці конкурентоспроможності підприємства, прогнозування змін і розробку управлінських рішень на їх основі
Принцип порівняльності	полягає в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства є відносною величиною, і тому його доцільно визначати шляхом порівняння з аналогічними показниками підприємств-конкурентів,
Принцип адаптивності	передбачає визначення таких ознак, як стабільність положення (у динаміці) та спроможність протистояння дестабілізуючим впливам
Принцип оперативності	полягає у своєчасності, швидкості та регулярності проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
Принципом узгодженості	під час оцінювання конкурентоспроможності відбувається оцінювання взаємозв'язку показників функціонування підприємства на мікрорівні із іншими рівнями систем макро- та мезорівня.

Джерело адаптоване автором [40]

Процес оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства є об'єктом кількісного вимірювання, та є прихованою ознакою суб'єкта господарювання. При оцінці конкурентоспроможності підприємства застосовують методи оцінки які засновані на кількісних та якісних показниках. Для того щоб обрати необхідний показник для оцінки необхідно мати уяву про загальну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Євтушенко Н. та Варніцький В. [16] пропанують наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства яка наведена на рисунку 1.3.

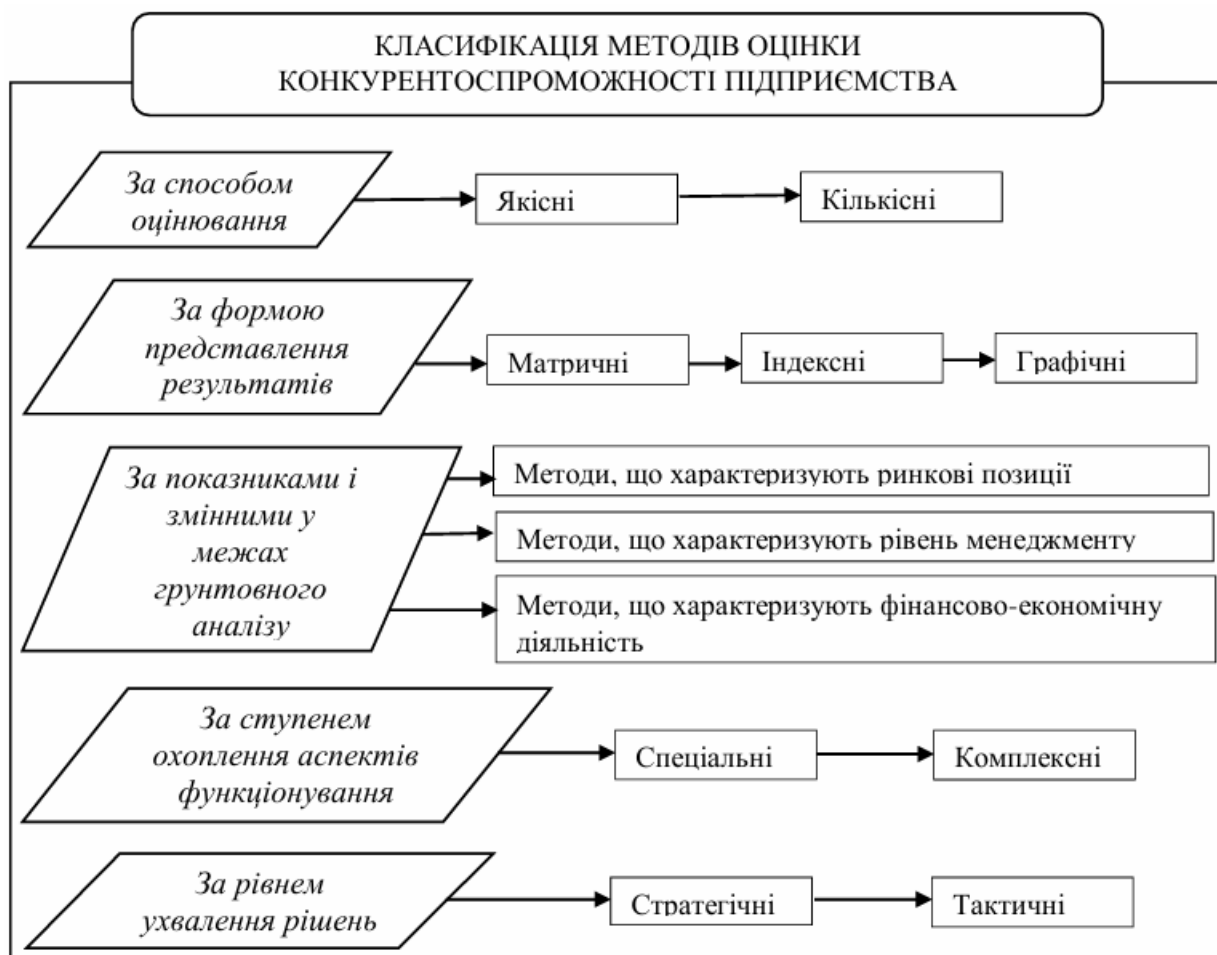


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело [16, с. 14]

На сьогоднішній день існує велика кількість методів та підходів здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, Савченко С. [32] наводить узагальнену концепцію засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства яка представлена на рисунку 1. 4.

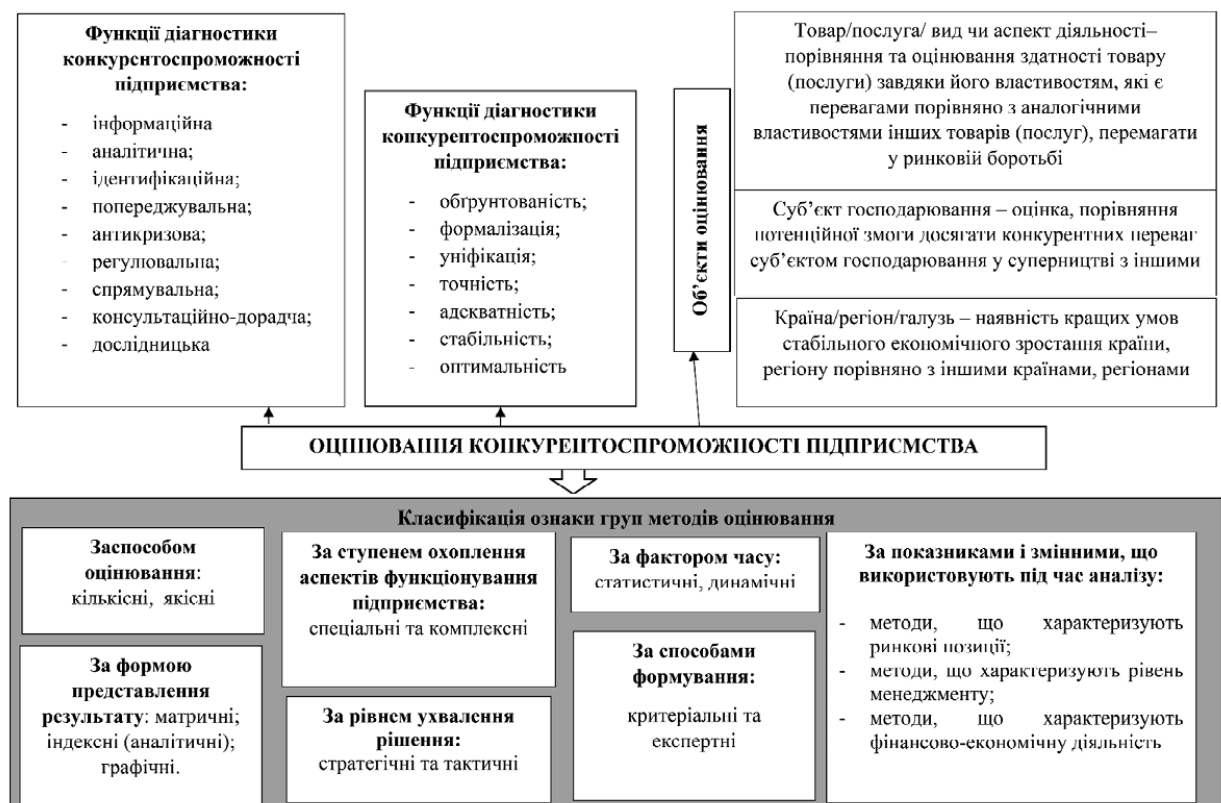


Рис. 1.4. Узагальнення концептуальних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело [32, с.81]

Виноградова О. та Куценко О. вказують на те, що існує велика кількість підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства, та виділяють наступні підходи виходячи з наступних позицій «конкурентоспроможністю продукції; ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням» [9].

Ковтуненко Ю. та Колісніченко Я. [20] пропонують наступний алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства який наведений на рисунку 1.5.

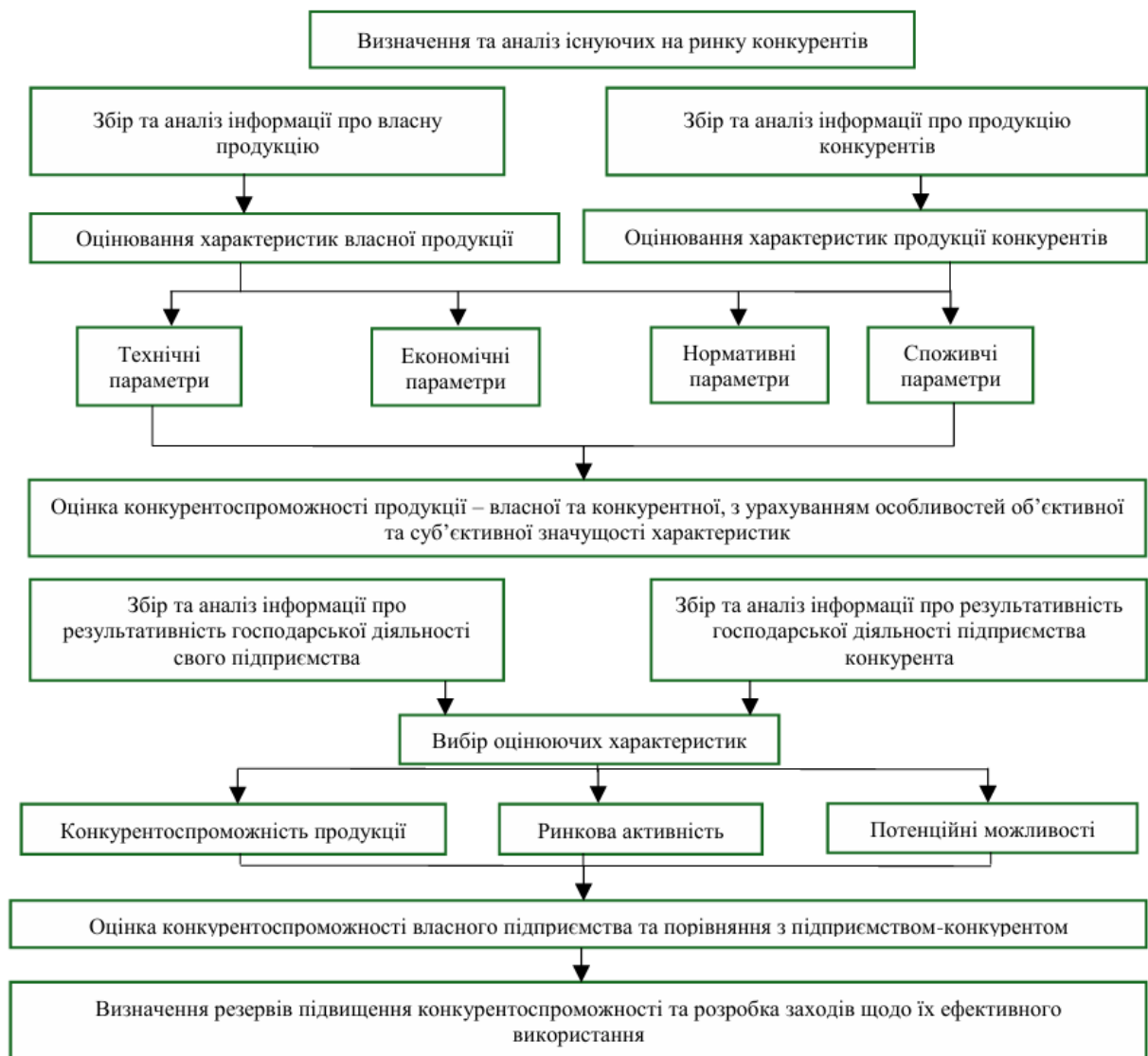


Рис. 1.5. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [20]

Дана схема враховує характеристики які може обрати суб'єкт господарювання, а також вплив внутрішніх та зовнішніх чинників.

Гамова О. стверджує, що «існують два джерела конкурентоспроможності підприємства - операційна ефективність і стратегічне позиціонування»[12, С. 50].

За допомогою проведення комплексної оцінки всіх видів діяльності суб'єкта господарювання визначається операційна ефективність. Вона залежить від внутрішніх чинників підприємства, та ефективності

використання всіх наявних ресурсів суб'єкта господарювання.

Створення виняткового продукту або діяльності підприємства, це сутність стратегічного позиціонування підприємства на ринку. Воно може формуватися з двох елементів, це інноваційність діяльності та здатність адаптуватися до змін які відбуваються під впливом зовнішнього середовища.

Всі методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання класифікуються виходячи з об'єктивних або суб'єктивних чинників, а також кількісних або якісних параметрів.

В науковій літературі є велика кількість підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів в більшості випадків відбувається за формою подання результатів.

В таблиці 1.5 представлена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки
За способом оцінювання	Кількісні
	Якісні
За формою представлення результатів	Матричні
	Індексні
	Графічні
	Математичні
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції
	Методи, що характеризують рівень менеджменту
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні
	Тактичні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу

		Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
		Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки		Позиціонування у групі
		Визначення динаміки позицій у групі
		Визначення конкурентних переваг
За середовищем виникнення невизначеності		Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища
		Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках

Джерело систематизоване на основі [17;25;35]

Кожному методу оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідають інструменти її здійснення, вони та їх зміст на наведений в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика основних методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність	Інструменти
Кількісні	Ці методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів, метод використання таксономічного показника.
Якісні	Ці методи оцінювання ґрунтуються на досвіді, знаннях, інтуїції, компетенції суб'єктів діагностики тощо	Методи експертних оцінок; теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера; модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
Критеріальні	Полягає у використанні кореляційно-регресійної моделі для оцінювання критерію ринкових можливостей	теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера; SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
Експертні	Ці методи ґрунтуються на порівняльній оцінці, яка відображає рівень сукупності показників оцінювання можливостей суб'єкта господарювання	STEER-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів
Матричні	Передбачає діагностику конкурентної позиції	Теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера; аналіз

	підприємства, а зазвичай його позиціонування залежно від певних критеріїв (наприклад, частки ринку, темпів зростання ринку, рентабельності продукції, стадії життєвого циклу тощо)	конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S
Індикаторні	Це методи оцінювання, що гуртуються на побудові певної системи індикаторів (сукупність параметрів), яка дасть змогу здійснити оцінювання конкурентоспроможності з різних боків об'єкта дослідження загалом	STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; формалізований метод Іванова; методика Ансоффа щодо КСФ; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
Графічні	Передбачає побудову багатокутника (многокутника) конкурентоспроможності підприємства, згідно з яким обирається перелік істотних параметрів, які переводяться у єдину розмірну шкалу, на підставі чого наочно демонструються переваги або відставання підприємства	Теорія конкурентних переваг М. Портера; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S; метод вивчення профілю об'єкта
Математичні	Ці методи дозволяють здійснювати оцінювання за допомогою використання факторних моделей, що базується на обчисленні інтегральних показників	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; формалізований метод Іванова; методика Ансоффа щодо КСФ; метод рангів; метод інтегральний та таксономічний методи
Комплексні	Ці методи орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів об'єкта оцінювання і дозволяють отримати ґрунтовну оцінку його конкурентоспроможності	Весь комплекс методів якісного та кількісного аналізу, в т.ч. статистичні, динамічні методи, стратегічні та поточні методи оцінювання

Джерело [32, С.82]

Вибір методу та інструментарію оцінки конкурентоспроможності це суто індивідуальний чинник кожного підприємства. Здійснення вибору залежить від завдань яке ставить перед собою суб'єкт господарювання, галузь діяльності та інші чинники.

У зв'язку з тим, що перераховані методи в таблиці 1.6, не є універсальними, тому вони мають як переваги так і недоліки таблиця 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності

підприємства

Метод	Недоліки	Переваги
Кількісні	У деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму	Допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення
Якісні	Вони переважно мають низький ступінь математичної формалізації, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність	Якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію
Критеріальні	Є трудомістким та потребує обробки великого масиву інформації, його групування та математичного опрацювання	Дозволяє отримати оцінку конкурентних позицій виробника, товару у розрізі витрат виробництва, рентабельності, продуктивності праці, платоспроможності, ліквідності підприємства та показника затовареності; є досить простим і наочним
Експертні	Ці методи базуються на суб'єктивному (експертному) оцінюванні, що може призвести до викривлення результату оцінювання	Ці методи є простими у визначенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, товару, послуги, сфери діяльності тощо
Матричні	Є занадто спрощеним, не відображає системного погляду на діагностику конкурентоспроможності. Критерії матричного методу є доволі відносними та неконкретними, що не створює умов для отримання об'єктивного результату	Передбачає діагностику конкурентоспроможності підприємства за двома або більше ключовими критеріями, дає змогу відстежувати зміну позиції у динаміці та досліджувати траєкторію руху, створює розлогі ідентифікаційні можливості
Індикаторні	Складний у підборі параметрів, потребує великої кількості інформації	Ці методи дають змогу описати стан об'єкта дослідження та надати рекомендації управлінського характеру щодо його підвищення конкурентоспроможності.
Графічні	Складність у виборі параметрів функціонування, які б оцінювались за ідентичною шкалою	Простота у використанні, високий рівень наочності та візуалізації результатів
Математичні	Такі методи є більш точними та достовірними	Потребують значного обсягу статистичних даних в динаміці, що не завжди можливо отримати
Комплексні	Перевагою цих методів є отримання найбільш достовірної і точної інформації про конкурентоспроможність	Вони складні у використанні, трудомісткі для суб'єктів господарювання

	підприємства, його переваги та «вузькі місця», є найбільш ґрунтовними серед існуючих методів	
--	--	--

Джерело [32; 23; 33; 24; 36; 29]

Велика кількість існуючих підходів змушує суб'єктів господарювання ретельно обирати метод та інструмент оцінки їх конкурентоспроможності. Формування оптимальної методики має на меті не тільки об'єктивно відображати поточний стан, але і бути базою для формування стратегічного плану діяльності та допомогти з'ясувати ключові факторів впливу. Враховуючи специфіку кожного з методів, необхідно використовувати їх симбіоз, що поєднує систему інструментів для отримання максимально достовірної оцінки з урахуванням особливостей діяльності господарюючого суб'єкта.

1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні управління конкурентоспроможністю підприємства є аспектом менеджменту, його дія спрямовується на забезпечення функціонування підприємства та покращення його конкурентних переваг як суб'єкта економічної конкуренції.

Як зазначає Шевченко Л. «залежно від економічної ситуації конкуренція ведеться: між продавцями; між покупцями; між продавцями й покупцями»[39, с. 12].

Розвиток сучасної економіки та забезпечення конкурентоспроможності сьогодні не можливо забезпечити тільки основними факторами виробництва, важливим стає процес ефективного їх розподілу та управління ними.

Саме процес управління конкурентоспроможністю підприємства може забезпечити підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

На сьогоднішній день існує велика кількість наукових підходів до визначення сутності механізму та процесу управління

конкурентоспроможністю.

Так, Галелюка М. вказує на те, що управління конкурентоспроможністю, це «конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи»[11].

Драган О. розглядає це питання, як «систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках»[15].

Піддубний І. та Піддубна Л. звертають увагу на те, що це «напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності»[30].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен являти собою організаційну систему, яка повинна включати в себе певні структурні компоненти, рисунок 1.6.



Рис. 1.6. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства не можливе без систематизації факторів впливу на дану систему.

Фактори впливу на будь яку систему можливо розглядати в трьохрівневій площині: макрорівень, макрорівень та мезорівень. Система управління конкурентоспроможністю підприємства не є виключенням.

До факторів макрорівня відносять: політичний стан, демографію, соціально-культурні, технологічні та інші.

До факторів мезорівня відносять: ресурси, організаційна культура, фінансові ресурси та інші фактор які пов'язані з можливостями потенціалу суб'єкта господарювання.

До факторів мікрорівня відносять: управління якістю та потенціалом, виробничий та фінансовий потенціал та інші чинники які формують внутрішні елементи виробничої системи підприємства.

Для того щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися певних функцій управління, які представленні в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело [1]

В таблиці 1.8 наведені у вигляді матриці, функції управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта виходячи з напрямків можливої діяльності, на думку Балдинюк В. це «дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг» [1].

Принципи управління є основою для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Вони відображають в собі практичний досвід та законодавчі норми, формуючи базові правила функціонування менеджменту як системи. При дотриманні принципів можливо забезпечити ефективну діяльність підприємства, що є базовою умовою для його розвитку.

Крупіна С. та Яблонська Н. [19] виділяють наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства які представлені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Сутність принципу
---------	-------------------

відповідності теорії та практики	будь-яке управлінське рішення має відповідати логіці, функціям та методам управління конкурентоспроможністю підприємства та вирішувати практичні завдання
системності управління	будь-який об'єкт має розглядатися як система
наукової обґрунтованості управління,	при формуванні системи управління повинні враховуватися економічні закони та закономірності розвитку, застосовуватися наукові розробки, інноваційні підходи та методи моделювання, що мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності
цілісності	необхідно одночасно розглядати систему як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищестоящих рівнів
ранжирування об'єктів управління за їх важливістю	всі складові елементи об'єктів мають бути визначені за вагомістю об'єктів, проблем, чинників, їх ефективністю, актуальністю, розмірами та ступенем ризику
багатоваріантності	необхідна сукупність альтернативних варіантів розвитку подій
множинності	має використовуватися безліч економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому
порівнянності управлінських рішень	з альтернативних варіантів управлінських рішень має вибиратися найбільш ефективний та прибутковий з урахуванням середовища функціонування підприємства
збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	на кожному рівні розвитку підприємства необхідним є аналіз сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого формується ефективна концепція та конкурентна стратегія розвитку підприємства в певній сфері діяльності у порівнянні з конкурентами
ринкової спрямованості	визначальним моментом розвитку підприємства є його можливості, які залежать від змін у зовнішньому середовищі
цільової спрямованості	тобто всі напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства мають відповідати меті його конкурентної стратегії
розвитку	існує необхідність орієнтації на довгострокові результати
комплексності	всі ресурси зростання конкурентоспроможності мають бути з'єднані у єдиний ланцюг
гнучкості	будь-яке підприємство має стратегічно та своєчасно реагувати на зміни на ринку і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства
етапності	процес розробки та реалізації конкурентних стратегій діяльності підприємства має проходити за етапами, процедурно та в часі і ін.

Джерело адаптоване автором [19., С.139-141]

Храпкіна В. пропонує наступну парадигму управління конкурентоспроможністю підприємства, рисунок 1. 7.



Рис 1.7. Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело [38., С.247]

Храпкіна В. акцентує увагу на тому, що «формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо»[38, С.248].

Створення системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві дозволить йому структурувати рівні управління, розробити ефективну систему показників для оцінки результатів діяльності та визначити методи аналізу та оцінки своєї конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ

МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз діяльності суб'єкта господарювання

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Дане підприємство входить в групу компаній «Молочний альянс».

В холдинг «Молочний альянс» входять підприємства які здійснюють:

- виробництво сирів, кисломолочної продукції;
- здійснюють збір та обробки молока;
- здійснюють реалізацію продукції як в Україні та за кордоном.

В холдинг «Молочний альянс» входять наступні підприємства: ТОВ «Пирятинський сирзавод»; ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; ТДВ «Баштанський сирзавод»; ТДВ «Яготинський маслозавод», а також Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Обсяги виготовлення продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечуються випуском наступної номенклатури продукції: кисло-молочна продукція в асортименті; молоко в асортименті; сирна та творожена продукція в асортименті.

За 2021 р. було реалізовано продукції на суму 2340 мільйонів гривень; за 2022 р. – 2700 мільйонів гривень; за 2023 р. – 3201 мільйонів гривень [34].

Зміни виробництва базових видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у натуральній формі представлено на рисунку 2.1.

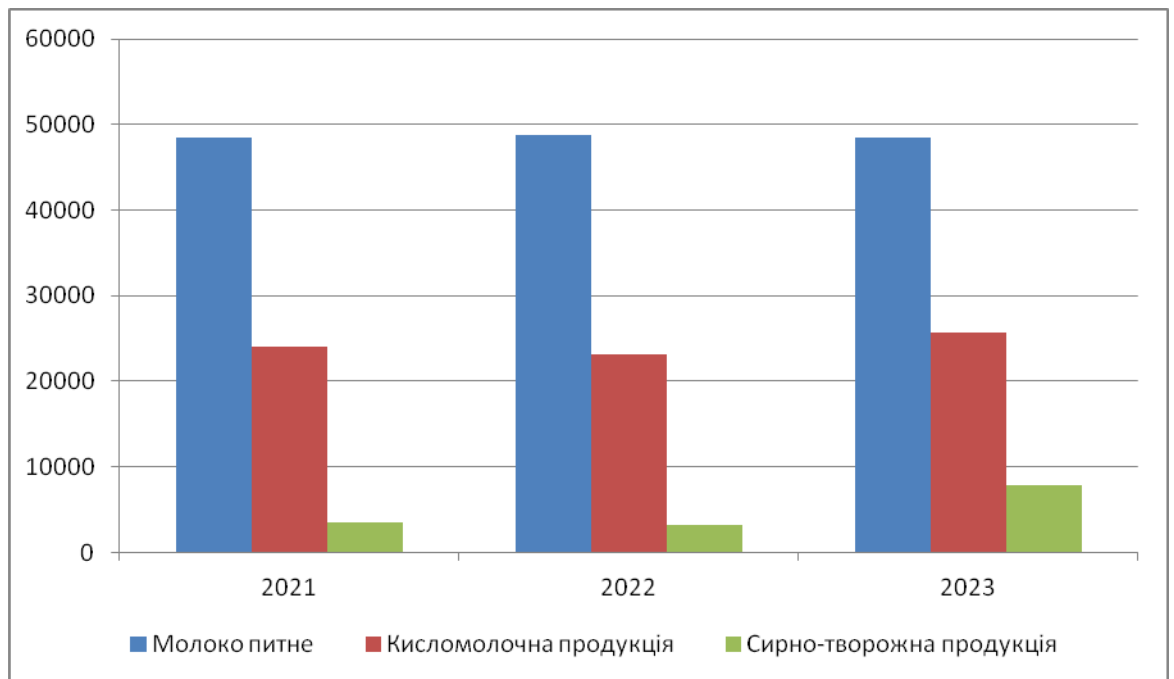


Рис. 2.1. Динаміка зміни обсягів виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод»

Протягом 2023 року на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося значне зростання виробництва сирно-творожних виробів. Обсяги випуску кисломолочної продукції також продемонстрували позитивну динаміку порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективне управління. Водночас, у 2023 році було зафіксовано незначне скорочення обсягів виробництва питного молока.

Для здійснення оцінки ефективності діяльності здійснимо аналіз його техніко-економічних показників його діяльності.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення %	
				2022/2021	2023/2022
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, т	76067	75116	82007	-1,25	9,17
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.	1077582	1310823	1649767	21,64	25,86
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2024684	2706103	3201672	33,65	18,31

4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1521831	2052854	2342351	34,89	14,10
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	18457	22668	26531	22,81	17,04
6. Витрати на збут, тис. грн.	268928	363425	446501	35,14	22,86
7. Рентабельність діяльності (продаж), %	6,4	6,08	7,92	x	x
8. Рентабельність продукції, %	7,11	6,71	8,94	x	x

Аналіз обсягів виробництва в натуральному вираженні показав спад на 1,25% у 2022 році, що пояснюється скороченням виробництва кисломолочної та сирно-творожної продукції. Проте, у 2023 році відбулося значне зростання на 9,17%. У грошовому еквіваленті обсяг виробництва демонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 21,46% та 25,86% відповідно у 2022 та 2023 роках.

Чистий дохід підприємства суттєво зріс за період 2021-2023 років, що, ймовірно, було спричинено зростанням цін, оскільки собівартість реалізованої продукції також збільшилася. Позитивним моментом є постійне зростання валового, операційного та чистого прибутку.

Паралельно спостерігається тенденція до зменшення середньої кількості працівників, що може бути пов'язано з модернізацією та автоматизацією виробництва. Показники рентабельності діяльності та продукції мали тимчасове зниження у 2022 році, але відновили зростання у наступному році.

Аналіз основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні засоби ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основні засоби	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
будівлі та споруди, тис. грн.	47878	58552	69176	10674	10624	22,29	18,14
машини та обладнання, тис. грн.	122511	141053	177766	18542	36713	15,13	26,03
транспортні засоби, тис.	805	787	1623	-18	836	-2,24	106,23

грн.							
інші, тис. грн.	4262	13730	40419	9468	26689	222,15	194,38
Усього, тис. грн.	175456	214122	288984	38666	74862	22,04	34,96

На ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовується прямолінійний метод нарахування амортизації на основні засоби, а термін їхньої корисної служби визначається індивідуально. Середні строки експлуатації для різних категорій основних засобів варіюються.

Протягом 2021-2023 років відбувалося стійке зростання початкової вартості основних засобів підприємства, що вказує на збільшення його виробничого потенціалу. Паралельно спостерігалось зниження рівня зношеності основних засобів, що може бути результатом введення в експлуатацію нових активів. Сума нарахованої амортизації за цей період також зростає.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом аналізованого періоду зміцнював свою виробничу базу, яка є значною та базується на власних основних засобах.

Показники майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,44	0,42	-2,22	- 4,54
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,55	0,56	0,58	1,82	3,57
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,17	0,22	54,54	29,41
Частка основних засобів в необоротних активах	0,96	0,73	0,79	-23,96	8,22
Частка основних засобів в сукупних активах	0,25	0,22	0,24	-12,00	9,09
Фондовіддача	11,99	13,89	12,66	15,85	- 8,85
Фондомісткість	0,08	0,07	0,08	-12,50	14,29

Аналіз коефіцієнтів стану основних засобів у 2023 році виявив позитивне зменшення рівня їх зношеності на 2,22% та 4,54%. Важливо відзначити, що показник зносу протягом усього досліджуваного періоду залишався в прийнятних межах. Коефіцієнти придатності та оновлення основних засобів демонструють тенденцію до зростання, що є сприятливою ознакою діяльності підприємства. Водночас, частка основних засобів у складі необоротних та сукупних активів зазнавала коливань, що вказує на можливу недостатність забезпечення основними засобами у 2022 році. Що стосується ефективності використання основних засобів, то у 2023 році спостерігалось зниження фондівдачі та відповідне зростання фондомісткості, що є негативним сигналом.

Показники ділової активності представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	3,04	3,25	2,94	6,91	-9,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,40	8,75	6,68	4,17	-23,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,99	6,01	5,19	0,33	-13,64
Строк погашення дебіторської заборгованості	60,96	60,78	70,30	-0,30	15,66
Строк погашення кредиторської заборгованості	57,78	54,98	74,64	-4,84	35,76
Коефіцієнт оборотності запасів	12,80	18,15	20,07	41,80	10,58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,12	8,49	7,48	-6,91	-11,90

У 2023 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» оборотність активів сповільнилася на 9,54%, що може спричинити зростання потреби у фінансових ресурсах та, як наслідок, збільшення фінансових витрат за умови

обмеженого доступу до дешевих кредитів. Для мінімізації негативного впливу рекомендується зменшити виробничі запаси, активніше стимулювати збут, скорочуючи запаси готової продукції, та вжити заходів для прискорення стягнення дебіторської заборгованості.

У звітному році також відбулося зменшення оборотності як кредиторської, так і дебіторської заборгованостей, що вказує на зростання обсягів придбання товарів у кредит та збільшення періоду очікування оплати від покупців.

Збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості на 10 днів та кредиторської на 20 днів свідчить про подовження циклу розрахунків з покупцями та постачальниками відповідно.

Ефективне управління запасами підтверджується зростанням коефіцієнта їх оборотності. Проте, спостерігається тенденція до зниження оборотності власного капіталу, що свідчить про меншу інтенсивність його використання.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта

ТДВ «Яготинський маслозавод» неодноразово відзначався за якість своєї продукції, про що свідчать перемоги у конкурсах, зокрема за «Геролакт» та масло «Яготинське». Завдяки інвестиціям холдингу «Молочний Альянс» на підприємстві постійно відбувається модернізація виробничих потужностей. Так, було оновлено приймально-апаратне відділення, цех кисломолочної продукції, маслоцех, ділянку розливу в ПЕТ-упаковку та компресорний цех, що призвело до збільшення обсягів зберігання сировини майже втричі, підвищення продуктивності ліній сепарації та пастеризації більше ніж удвічі та автоматизації технологічних процесів. Встановлення нових компресорів значно зменшило споживання електроенергії, збільшило виробництво холоду та підвищило безпеку за рахунок зменшення обсягу аміаку в системі. Введення в експлуатацію лінії

розливу молока в ПЕТ-пляшки та нових танків для кисломолочної продукції суттєво розширило асортимент.

До значних конкурентних переваг заводу належить унікальний для України спеціалізований завод дитячого харчування «Яготинське для дітей», оснащений передовим обладнанням. Підприємство також підтвердило відповідність міжнародним стандартам якості ISO 22000 та ISO 9001 та щорічно сертифікує свою продукцію за стандартами Халяль з 2015 року.

Частки ринку молочних виробників у 2021 році наведено на рисунку 2.2.

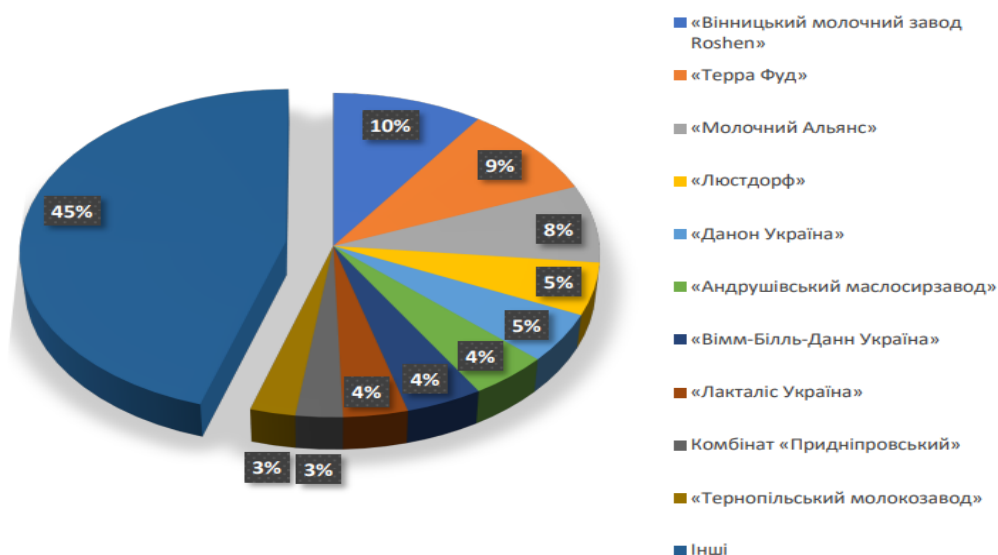


Рис. 2.2. Частки ринку виробників молочної продукції за 2021 р.

З рисунку 2.2 видно, що головні позиції мають наступні молокоперобні суб'єкти господарювання:

- ТОВ «Терра Фуд» – 9 % частки ринку;
- ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» – 10% частки ринку;
- АТ «Молочний Альянс» – 8 % частки ринку.

За даними Союзу молочних підприємств нашої країни, у 2021 році було складено «Топ-10 виробників молочної продукції» таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Топ-10 виробників молочної продукції в Україні за 2021 рік

Виробник	Виробництва, %
«Данон Україна»	13,15
«Молочний Альянс»	11,19
«Лакталіс»	9,95
«Люстдорф»	9,8
«Вімм-Білл-Данн»	8,84
Придніпровський молочний комбінат	5,52
«Галичина»	5,26
Тернопільський молокозавод	5,2
«Терра Фуд»	4,71
Група компаній «Формула»	3,11

Аналізуючи таблицю 2.5, можна констатувати, що «Молочний Альянс» є вагомим гравцем на ринку молочної продукції, посідаючи друге місце серед найкращих виробників. Лідером ринку та основним конкурентом групи компаній «Молочний Альянс», включаючи ТДВ «Яготинський маслозавод», є «Данон Україна». Ще одним значущим конкурентом для підприємства виступає ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», хоча його позиція в першій десятці виробників є нижчою.

З метою оцінки конкурентоздатності АТ «Молочний Альянс» у порівнянні з його ключовими конкурентами – «Данон Україна» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» – буде використано метод бальної оцінки, що передбачає присвоєння балів від 1 до 5 за основними факторами конкуренції.

Результати оцінки представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Бальна оцінка конкурентоспроможності АТ «Молочний Альянс», «Данон Україна» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Фактори конкурентоспроможності	Вага фактору	Значення фактору (у балах)			Цінність фактору (у балах)		
		АТ «Молочний Альянс»	«Данон Україна»	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	АТ «Молочний Альянс»	«Данон Україна»	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Частка ринку	0,09	4	3	3	0,36	0,27	0,27
Споживчі властивості продукції (якість)	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
Імідж підприємства	0,1	5	5	3	0,5	0,5	0,3
Упаковка продукції	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
Асортимент продукції	0,06	5	5	5	0,3	0,3	0,3
Ціна товару	0,08	4	3	5	0,32	0,24	0,40
Сучасні технології і устаткування	0,11	4	4	4	0,44	0,44	0,44
Ефективність маркетингових комунікацій	0,09	4	5	3	0,36	0,45	0,27
Виробнича потужність	0,11	4	5	4	0,44	0,55	0,44
Фінанси	0,11	5	4	3	0,55	0,44	0,33
Канали розподілу	0,05	4	4	4	0,2	0,2	0,2
Всього	1	x	x	x	4,4	4,19	3,75

Проведений за допомогою методу бальної оцінки аналіз конкурентоспроможності дозволив визначити, що АТ «Молочний Альянс», до складу якого входить ТДВ «Яготинський маслозавод», демонструє найвищий рівень конкурентоздатності серед ключових гравців ринку. Основними складовими його конкурентних переваг є: вагома частка ринку, якісна продукція, що відповідає світовим вимогам, високий рівень довіри споживачів, широкий спектр пропонованої продукції та значна рентабельність діяльності.

2.3. Діагностика конкурентного середовища та стратегічних можливостей підприємства

Сьогодні підприємства функціонують як відкрита система, тобто працюють в середовищі, яке на пряму впливає на результати його господарської діяльності. Виходячи з цього ефективність діяльності підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Конкурентне середовище по своїй суті, це певний результат взаємодії суб'єктів ринку. Оцінка конкурентного середовища підприємства може складатися з наступних етапів пов'язаних з аналізом конкурентів, а саме їх стратегій, асортименту товарів і послуг, аналіз та оцінка їх цінової політики та інше.

Класичними моделями оцінки конкурентного середовища та

стратегічних можливостей є SWOT-аналіз та Модель М. Портера.

Основною суттю моделі М. Портера є те, що прибутковість діяльності підприємства залежить не тільки від його ділової активності, але і від структури ринку, на якому воно працює. Модель М. Портера для ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Модель М. Портера для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Складові моделі	Фактори
Можливості постачальників	Виробники сільськогосподарської продукції різних організаційно-правових форм; якість сировини; сезонне коливання цін на сировину
Конкуренція в галузі	Велика конкуренція в галузі основні конкуренти «Данон Україна», «Лакталіс», «Люстдорф»;
Можливості покупців	Якість, ціна, екологічність
Можливість замінників	Імпорт; замінники натуральної сировини;
Загроза появи нових конкурентів	Підвищення вимог до якості; збільшення бар'єрів для входу на ринок

У зв'язку з тим, що галузь характеризується жорсткою конкурентною боротьбою між потужними виробниками. ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен інвестувати в маркетинг, якість та інновації, щоб не втратити частку ринку.

Виробники молочної продукції знаходяться під впливом сезонних коливань цін на сировину, що створює ризики для собівартості продукції, для того щоб зменшити даний вплив необхідно диверсифікувати постачальників та укладати з ними довгострокові контракти.

Виходячи з таблиць 2.7 та 2.5 можливо зробити висновок що на ринку виробників молочної продукції в Україні потужна конкуренція. Основними чинниками конкурентної боротьби є якість продукції та ціновий фактор.

У зв'язку з тим, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є елементом відкритої економічної системи, то на його господарську діяльність та положення на ринку здійснюють вплив як внутрішні так і зовнішні фактори цієї економічної системи. Для аналізу впливу даних факторів, визначення

слабких та сильних сторін підприємства, можливостей та загроз його діяльності проведемо SWOT-аналіз та побудуємо його матрицю (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- якість продукції та наявність сертифікатів на неї; - великий асортимент продукції якій постійно оновлюється; - сучасне обладнання та застосування новітніх технологій; - висококваліфікований персонал; - продукція експортується; - налагодженні ділові відносини з усіма контрагентами; - високий попит та довіра покупців.	- ціна сировини та її швидке псування; - зменшення фінансової стійкості - недостатньо дослідженні зовнішній та внутрішній ринок; - відтік кваліфікованих спеціалістів через війну
Можливості	Загрози
- розширення асортименту; - збільшення експорту; - збільшення обсягів продажу за рахунок захоплення додаткової частини ринку; - державна підтримка галузі	- посилення конкурентної боротьби на ринку; - зниження купівельної спроможності споживачів; - зменшення кількості постачальників сировини та зниження її якості, та підвищення її ціни; - інфляційні очікування; - відтік робочої сили; - енергетична нестабільність; - зростає ризик пошкодження виробничої інфраструктури

Виходячи з інформації з таблиці 2.8 можливо зробити наступні напрями покращення можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод»:

по-перше, підтримання високої якості продукції дозволить розширити експорт, а наявність сучасного обладнання дозволить впровадити новий асортимент;

по-друге, пошук грантів та пільгового кредитування для відновлення фінансової стійкості;

по-третє, пошук заходів та шляхів утримання персоналі, а також шукати шляхи досягнення енергонезалежності.

2.4. Шляхи та напрями покращення конкурентоспроможності підприємства

Зміни які відбуваються в середовищі у якому здійснює господарську діяльність підприємства на сьогоднішній день характеризуються невизначеністю, а саме війною. Саме ця невизначеність вимагає від менеджменту господарюючого суб'єкта постійного моніторингу рівня конкурентоспроможності, а саме факторів які впливають на цей рівень.

Так, Литвинова Ю. вважає, що основними шляхами підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів є «підвищення якості управління; вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; вдосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; упровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу й упровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу»[26, С.36].

Кошелупов І. пропонує наступні способи підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів «ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; поліпшення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі ін.»[21, С.221].

Процес управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта є складовою його менеджменту, та повинен бути спрямований на забезпечення його життєздатності, застосовуючи та використовуючи конкретні переваги. Тобто, основними функціями менеджменту повинні стати процеси пов'язані з: формування системи показників управління конкурентоспроможністю; оцінка потенціалу; пошук перспектив розвитку.

Михайлик О., Давидчук М. [28] пропонують наступні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства, які наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Заходи	Характеристика
Ретельне вивчення потреб споживачів та аналіз конкурентів	проведення досліджень, опитувань та аналізу ринку для з'ясування потреб цільової аудиторії та вивчення стратегій конкурентів
Розробка обґрунтованої рекламної стратегії та впровадження нових продуктів на ринку	створення ефективної рекламної стратегії, яка максимально приверне увагу цільової аудиторії, та впровадження на ринку нових товарів або послуг
Покращення якості продукції та її характеристик	удосконалення технологій виробництва, впровадження нових матеріалів та процесів, а також вдосконалення контролю якості продукції
Модернізація технічного обладнання та виробничих процесів	оновлення технічного устаткування, впровадження новітніх технологій та методів виробництва для підвищення продуктивності та якості
Систематичне зниження витрат на виробництво та управління	раціоналізація виробничих процесів, оптимізація витрат на ресурси та впровадження ефективних методів управління
Покращення обслуговування споживачів під час покупки та післяпродажного сервісу	створення зручних умов для покупців, забезпечення швидкого та якісного обслуговування, а також оперативного вирішення будь-яких проблем, що можуть виникнути після покупки

Джерело [28]

Для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» під час війни, на основі проведеного SWOT-аналіз (таблиця 2.8) та Моделі М. Портера (таблиця 2.7) для ТДВ «Яготинський маслозавод» можливо запропонувати матрицю стратегічних відповідей таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця стратегічних відповідей

Стратегічна комбінація	Синтез моделей	Конкретна дія
------------------------	----------------	---------------

S+O (Сила + Можливість)	Використання сучасного обладнання та сертифікатів для реалізації можливості розширення експорту.	Сертифікація продукції за стандартами ЄС (ISO, HACCP) для виходу на нові ринки та отримання валютної виручки.
S+T (Сила + Загроза)	Використання високої довіри покупців для протидії посиленню конкуренції з боку конкурентів (Данон, Лакталіс).	Запуск програм лояльності та акцент у маркетингу на «локальності», «свіжості» та «чистому складі» (екологічності).
W + O (Слабкість + Можливість)	Подолання фінансової нестабільності через залучення державної підтримки та грантів для аграрного сектору.	Подача заявок на гранти «єРобота» для модернізації ліній переробки, що зменшить відсоток псування сировини.
W + T (Слабкість + Загроза)	Мінімізація ризику енергетичної нестабільності.	Інвестиції в автономні джерела енергії (генератори, сонячні станції) та енергоефективне обладнання.

Синтез результатів SWOT-аналізу та моделі М. Портера підтверджує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатній технологічний потенціал для протидії високій галузевій конкуренції. Основним стратегічним напрямком розвитку може стати диференціація продукції через її екологічність та сертифікованість якості. Використання сучасного обладнання (внутрішня сила) дозволяє зменшити загрозу з боку товарів-замінників та імпорту. Проте критичною умовою стійкості залишається подолання сировинної залежності та впровадження енергонезалежних технологій для захисту активів від інфраструктурних ризиків воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки та внести практичні пропозиції.

1. При трактуванні поняття «конкурентоспроможність підприємства» застосовують різні об'єкти впливу: країна, галузь, товар. Дослідники не мають єдиного підходу до трактування даного поняття. Відмінність трактувань пов'язана з різними характерними ознаками які використовують науковці при трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходячи з завдань та мети які вони ставлять перед собою при проведення дослідження.

2. Велика кількість існуючих підходів змушує суб'єктів господарювання ретельно обирати метод та інструмент оцінки їх конкурентоспроможності. Формування оптимальної методики має на меті не тільки об'єктивно відображати поточний стан, але і бути базою для формування стратегічного плану діяльності та допомогти з'ясувати ключові факторів впливу. Враховуючи специфіку кожного з методів, необхідно використовувати їх симбіоз, що поєднує систему інструментів для отримання максимально достовірної оцінки з урахуванням особливостей діяльності господарюючого суб'єкта.

3. Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства не можливе без систематизації факторів впливу на дану систему. Фактори впливу на будь яку систему можливо розглядати в трьохрівневій площині: макрорівень, макрорівень та мезорівень. Система управління конкурентоспроможністю підприємства не є виключенням. До факторів макрорівня відносять: політичний стан, демографію, соціально-культурні, технологічні та інші. До факторів мезорівня відносять: ресурси, організаційна культура, фінансові ресурси та інші фактор які пов'язані з можливостями потенціалу суб'єкта господарювання. До факторів мікрорівня відносять: управління якістю та

потенціалом, виробничий та фінансовий потенціал та інші чинники які формують внутрішні елементи виробничої системи підприємства.

4. Протягом 2023 року на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося значне зростання виробництва сирно-творожних виробів. Обсяги випуску кисломолочної продукції також продемонстрували позитивну динаміку порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективне управління. Водночас, у 2023 році було зафіксовано незначне скорочення обсягів виробництва питного молока.

5. У 2023 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» оборотність активів сповільнилася на 9,54%, що може спричинити зростання потреби у фінансових ресурсах та, як наслідок, збільшення фінансових витрат за умови обмеженого доступу до дешевих кредитів. Для мінімізації негативного впливу рекомендується зменшити виробничі запаси, активніше стимулювати збут, скорочуючи запаси готової продукції, та вжити заходів для прискорення стягнення дебіторської заборгованості.

6. Проведений за допомогою методу бальної оцінки аналіз конкурентоспроможності дозволив визначити, що АТ «Молочний Альянс», до складу якого входить ТДВ «Яготинський маслозавод», демонструє найвищий рівень конкурентоздатності серед ключових гравців ринку. Основними складовими його конкурентних переваг є: вагома частка ринку, якісна продукція, що відповідає світовим вимогам, високий рівень довіри споживачів, широкий спектр пропонованої продукції та значна рентабельність діяльності.

7. Напрями покращення конкурентоспроможних можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод» є: по-перше, підтримання високої якості продукції дозволить розширити експорт, а наявність сучасного обладнання дозволить впровадити новий асортимент; по-друге, пошук грантів та пільгового кредитування для відновлення фінансової стійкості; по-третє, пошук заходів та шляхів утримання персоналі, а також шукати шляхи досягнення енергонезалежності.

8. Синтез результатів SWOT-аналізу та моделі М. Портера підтверджує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатній технологічний потенціал для протидії високій галузевій конкуренції. Основним стратегічним напрямком розвитку може стати диференціація продукції через її екологічність та сертифікованість якості. Використання сучасного обладнання (внутрішня сила) дозволяє зменшити загрозу з боку товарів замінників та імпорту. Проте критичною умовою стійкості залишається подолання сировинної залежності та впровадження енергонезалежних технологій для захисту активів від інфраструктурних ризиків воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33 URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
3. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
4. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
5. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
6. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи Агросвіт. 2013. № 21. С. 10-13.
7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
8. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібильнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. Український журнал прикладної економіки та техніки. Т. 8. № 4, 2023. С. 371 – 375.
9. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 97-101.

10. Гарбузюк О., Рудченко Є., Дячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 297–304.

11. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.

12. Гамова О. В. Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища. Університетські наукові записки. 2020. № 2. С. 47-54., с. 50 URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_2_6..

13. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23 29.

14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.

15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ. 2006. 160 с.

16. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3 (37). С. 12-17

17. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2022. № 22. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_10.

18. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 12. С. 49–53.

19. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник [Одеського

національного економічного університету]. 2016. № 4. С. 133-143.

20. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал. 2024. № 2 (28). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf>

21. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1(44). С. 219–225.

22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.

23. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкуренто спроможності підприємства. Наукові записки / Scienti ficsrapers. 2017. № 1 (54). С. 111-118.;

24. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність під приємства: планування та діагностика: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. - 180 с.;

25. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19.;

26. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2012. № 9. С. 35–37.

27. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4. С. 110-116.

28. Михайлик О. М., Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 2. URL:<https://www.inter->

nauka.com/uploads/public/17413700757597.pdf

29. Олещук М.Г. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг: дис. на здобуття наукю ступ. к. е. н.: спеціальність 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит". ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ" Суми. 2013. 251 с.

30. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52–60.

31. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посібник. Київ: Центр на вчальної літератури, 1997. 390 с.

32. Савченко С. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. №7. С. 79–84.

33. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 67-71.

34. Сайт ТДВ «Яготинський маслозавод»
URL:<https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

35. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. No26. URL :<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>;

36. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.В. Шарко. - Херсон: ПП Ви шемирський В.С., 2016. - 177 с.;

37. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161., С. 155.

38. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245-248.

39. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.

40. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-Інформ.* 2020. № 6. С. 291–297.

41. Mokhnenko A., Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, 2024. №31(5). P. 86-98.

42. Mokhnenko A., Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. *Studies in Business and Economics*, 2025. №20. P. 228-246.

43. Мохненко А., Кравець І. Модель забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2026. №7.

44. Мохненко А., Кішка І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2026 № 1(58), 59-64.

45. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Характеристика основних факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 17.

46. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації. Серія "Економіка"*, 2025. № 15.

47. Mokhnenko A., Kishka I., Chmut O. Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine taking into account the experience of the European union // *Економіка. Фінанси. Право*, 2025. № 2. С. 102-105.

48. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості

формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 19.

49. Мохненко А.С., Остроус Г.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №20.

50. Мохненко А., Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №21.

51. Mokhnenko A., Kishka I. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №5 (56). С. 21-25.

52. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деокупованих територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 56. С. 37-42.

53. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №22.

54. Мохненко А., Остроус Г. Механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 57. С. 55-63.

55. Мохненко А., Кравець І. Модель конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 6(57), С. 531-536.

56. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою

конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право, 2024. № 6. С. 17-20.

57. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / За ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ «ХПІ», 2026. 960 с.

58. Мохненко А.С. Постконфліктний розвиток територій: концепція та основні принципи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання*: колективна монографія. Івано-Франківськ. 2025. С. 35-67.

59. Mokhnenko A. Creating infrastructure for sustainable development of deoccupied regions. *Post-War Reconstruction of Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective*: scientific monograph. Ed. by V.M. Stratonov. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. P. 523-545.

60. Мохненко А.С. Стратегія соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації *Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи*: монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон, Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 300–316.