Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ФАКТОРУ ЯКОСТІ»

(за матеріалами ТОВ «Еколат, м. Чернівці)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 2 курсу
404 ск групи
денної скороченої форми
навчання _____ Андрія ВОЛОЩЕНКА
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Науковий керівник, _____ Галина ДОЛГА
к.е.н., доцент

Зав.кафедри, _____ Валентина ЧИЧУН
к.е.н., доцент

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……6
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її складові……6
1.2. Якість як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства……12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ФАКТОРУ ЯКОСТІ ТОВ «ЕКОЛАТ»……..18
2.1.Організаційно-управлінська характеристика підприємства……18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства…….24
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня якості його продукції……...34
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКОЛАТ»…….40
3.1. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та якості продукції…….40
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення якості……46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……....52
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ ……..……...54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір особливої ваги набуває проблема забезпечення та об’єктивного оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Для сучасних суб’єктів господарювання вже недостатньо орієнтуватися виключно на цінові переваги або обсяги виробництва – визначальним чинником успіху стає якість продукції, послуг і управлінських процесів. Фактор якості сьогодні розглядається не лише як характеристика товару, а як комплексна категорія, що охоплює відповідність стандартам, інноваційність, рівень сервісу, надійність, репутацію бренду та задоволеність споживачів. Саме якість формує довгострокові конкурентні переваги, підвищує довіру споживачів і партнерів та сприяє стійкості підприємства в умовах нестабільності ринку. Для українських підприємств ця проблематика є особливо актуальною з огляду на необхідність адаптації до вимог європейських стандартів, підвищення експортного потенціалу, післявоєнного відновлення економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку. У таких умовах постає потреба в удосконаленні методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, які б комплексно враховували фактор якості як ключовий елемент формування ринкових переваг. Наявні методики оцінювання конкурентоспроможності часто зосереджуються на фінансових, виробничих або маркетингових показниках і недостатньо відображають вплив якісних характеристик продукції та управління на кінцевий результат діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність розробки та обґрунтування таких методичних аспектів оцінювання, які б інтегрували кількісні та якісні параметри в єдину аналітичну систему. Отже, дослідження методичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємств з урахуванням фактора якості є своєчасним, науково значущим і практично необхідним для підвищення ефективності діяльності українських підприємств та зміцнення їх позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

У дослідженнях проблематики оцінювання конкурентоспроможності підприємств вагомий внесок зробили такі науковці, як Майкл Портер, який обґрунтував роль конкурентних стратегій і «ланцюга цінності» у формуванні переваг підприємства, а також підкреслив значення якості продукції як чинника довгострокової конкурентної позиції. Важливі методичні підходи до вимірювання якості та її впливу на ефективність діяльності організацій розробили Едвард Демінг і Джозеф Джуран, які довели, що системне управління якістю безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємств. Серед українських дослідників варто відзначити Михайло Бойчик, який розглядав конкурентоспроможність підприємства як комплексну економічну категорію та запропонував підходи до її оцінювання через систему показників. Значний внесок у розвиток методик аналізу конкурентних позицій підприємств зробили також Олександр Дикань і Лариса Балабанова, які акцентували увагу на інтеграції показників якості продукції, ринкової позиції та внутрішньої ефективності у процесі оцінювання конкурентоспроможності. Напрацювання цих учених формують методичну основу для сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств з урахуванням фактору якості, що є особливо актуальним в умовах посилення конкуренції та орієнтації ринку на споживчу цінність продукції.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств із урахуванням фактора якості продукції, а також у визначенні практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного аналізу показників якості.

Об’єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання з урахуванням впливу фактора якості продукції на його ринкові позиції на прикладі підприємства ТОВ «Еколат».

Предметом дослідження є сукупність методичних підходів, показників, інструментів і моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням фактору якості продукції, а також способів інтеграції якісних

характеристик у систему кількісної оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку.

У процесі дослідження використано такі **методи:** метод аналізу та синтезу – для вивчення сутності понять «конкурентоспроможність підприємства» та «якість продукції», їх взаємозв'язку та ролі у формуванні ринкових переваг; метод узагальнення – для систематизації наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності досліджуваного підприємства з показниками конкурентів; системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної системи, де якість виступає ключовим елементом формування конкурентних переваг; економіко-статистичні методи – для обробки фактичних даних діяльності підприємства, аналізу динаміки показників якості та конкурентоспроможності; метод експертних оцінок – для визначення вагомості показників якості у загальній системі оцінювання конкурентоспроможності; графічний метод – для наочного відображення результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм і схем; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод коефіцієнтів – для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства як складової його конкурентоспроможності. Застосування зазначених методів у комплексі дало змогу обґрунтувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням фактору якості та сформулювати практичні рекомендації щодо її підвищення.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність, внутрішня документація щодо показників якості продукції ТОВ «Еколат», статистичні матеріали, наукові публікації, а також аналітичні дані відкритих джерел.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи складає 56 сторінок. У роботі міститься 9 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її складові

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових економічних категорій сучасної теорії та практики управління, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, утримувати та розширювати свої позиції на ринку, забезпечувати стабільний розвиток і прибутковість. У загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність пропонувати товари або послуги, які за своїми якісними, ціновими та іншими характеристиками є привабливішими для споживача порівняно з аналогами конкурентів (Суханова, 2021).

У науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що зумовлено багатогранністю цього явища. Одні дослідники акцентують увагу на результативності діяльності підприємства, інші – на його внутрішньому потенціалі, а ще інші – на ринкових позиціях. У сучасній економічній науці питання конкурентоспроможності підприємств активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. М. Портер заклав основи теорії конкурентних переваг, яка стала базою для подальших досліджень у цій сфері. Його роботи підкреслюють важливість стратегічного позиціонування підприємства на ринку. І. Ансофф розвинув концепцію стратегічного управління, де конкурентоспроможність розглядається як результат ефективної адаптації до змін середовища. Ф. Котлер у своїх працях акцентує увагу на маркетинговій складовій конкурентоспроможності, підкреслюючи важливість орієнтації на споживача та формування бренду (Жалдак & Мамаджанов, 2022). Серед українських дослідників варто відзначити О. Амошу, який розглядає конкурентоспроможність у контексті інноваційного розвитку підприємств, а також С. Покропивного, який аналізує її через ефективність виробничо-економічної діяльності. Окремо слід згадати роботи Л.

Воротіної та В. Геєця, які досліджують конкурентоспроможність підприємств у контексті трансформаційної економіки України. Вони наголошують, що в умовах глобалізації особливого значення набуває інноваційність та здатність підприємств інтегруватися у світові ринки.здатність підприємств інтегруватися у світові ринки (Гарбузаюк, 2024).

В умовах ринкової економіки саме конкуренція виступає ключовим механізмом розвитку підприємств, стимулюючи їх до підвищення ефективності, інноваційності та якості продукції. У такому середовищі здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку визначається його конкурентоспроможністю. У загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку в умовах конкурентної боротьби, забезпечуючи кращі, порівняно з конкурентами, результати діяльності за рахунок раціонального використання ресурсів, створення цінності для споживачів та формування стійких конкурентних переваг. Це комплексна характеристика, яка відображає (Євтушенко & Варніцький, 2021):

- економічний потенціал підприємства;
- рівень організації управління;
- інноваційні можливості;
- якість продукції чи послуг;
- здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність не є статичною величиною. Вона постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і потребує системного управління.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства (Сазонова & Свисюк, 2020).

Ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних).

Ринковий підхід акцентує увагу на здатності підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, через якість, ціну, сервіс, імідж.

Системний підхід трактує конкурентоспроможність як сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечують його стійке положення на ринку.

Інноваційний підхід підкреслює важливість здатності підприємства впроваджувати нововведення, адаптуватися до технологічних змін і формувати нові ринки.

Стратегічний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат реалізації ефективної конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових переваг (Джерелюк, 2022).

Таким чином, сучасне розуміння конкурентоспроможності поєднує всі ці підходи, адже вона формується під впливом багатьох взаємозалежних факторів.

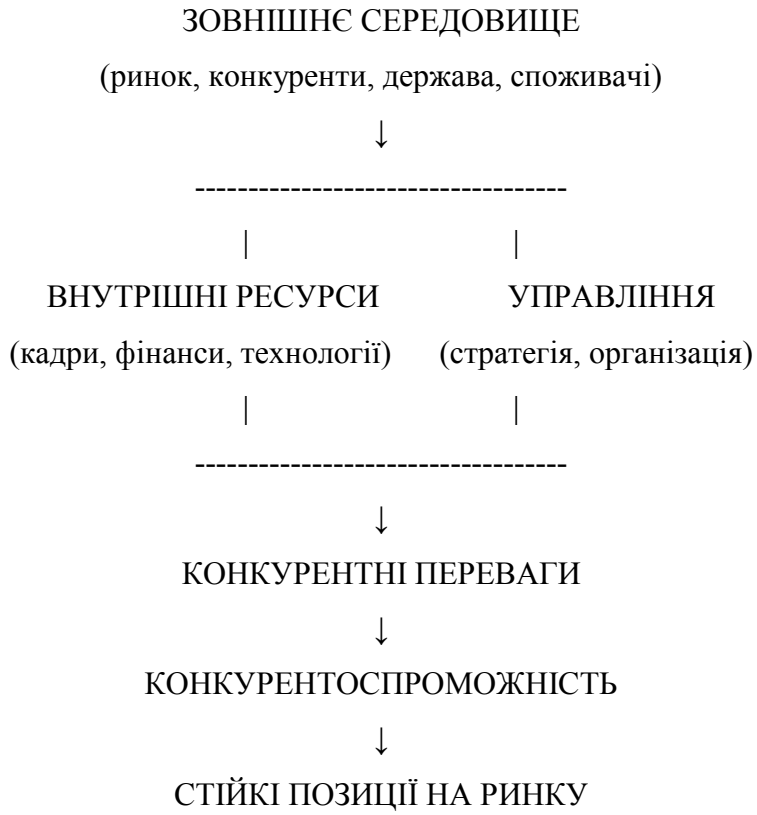


Рис.1.1.Структура формування конкурентоспроможності підприємства

[Сформовано автором]

Конкурентоспроможність підприємства формується як система взаємопов’язаних складових:

1. Виробнича складова – ефективність виробничих процесів, рівень технологій, продуктивність праці.
2. Фінансова складова – фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, доступ до інвестицій.
3. Кадрова складова – кваліфікація персоналу, мотивація, управлінська компетентність.
4. Маркетингова складова – здатність вивчати ринок, просувати продукцію, формувати попит.
5. Інноваційна складова – здатність до розробки нових продуктів, впровадження нових технологій.
6. Організаційно-управлінська складова – ефективність системи управління, гнучкість структури.
7. Іміджева складова – ділова репутація, бренд, довіра споживачів (Kulakova et al., 2023).

Конкурентні переваги – це ті характеристики підприємства, які забезпечують йому кращі позиції на ринку порівняно з конкурентами. Фактори їх формування поділяються на внутрішні та зовнішні (Лихолат & Мартинова, 2024). Внутрішні фактори: ефективність використання ресурсів; рівень технологічного оснащення; кваліфікація персоналу; якість управління; інноваційна активність; фінансовий стан. Зовнішні фактори: стан ринку та рівень конкуренції; законодавче регулювання; економічна ситуація в країні; науково-технічний прогрес; поведінка споживачів; діяльність постачальників і партнерів. Саме взаємодія цих факторів визначає можливість підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Конкурентні переваги можуть бути: цінові (нижча собівартість, гнучка цінова політика); нецінові (якість, бренд, сервіс, інновації); тимчасові (новинка

на ринку); стійкі (патенти, унікальні технології, кваліфіковані кадри) (Федорова, 2021). Підприємство є конкурентоспроможним лише тоді, коли воно не просто має переваги, а здатне їх підтримувати та розвивати.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення конкурентоспроможності

Підхід	Суть підходу	Ключовий акцент	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Конкурентоспроможність через ефективність ресурсів	Внутрішній потенціал	Дає оцінку можливостей підприємства	Недостатньо враховує ринок
Ринковий	Орієнтація на потреби споживача	Попит і задоволення потреб	Враховує поведінку клієнтів	Ігнорує внутрішні обмеження
Системний	Єдність усіх елементів підприємства	Взаємозв'язок складових	Комплексність аналізу	Складність практичного вимірювання
Інноваційний	Роль нововведень і технологій	Технологічний розвиток	Актуальний в сучасних умовах	Потребує значних інвестицій
Стратегічний	Реалізація конкурентної стратегії	Довгострокові переваги	Орієнтація на перспективу	Залежить від якості менеджменту

[Сформовано автором]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна економічна категорія, що відображає здатність підприємства ("Formation of integral models", 2021): створювати цінність для споживача; ефективно використовувати ресурси; адаптуватися до змін зовнішнього середовища; формувати та підтримувати конкурентні переваги; забезпечувати довгострокову присутність на ринку. Вона формується під впливом комплексу складових та факторів і потребує постійного стратегічного управління. У сучасних умовах особливої ваги набувають інноваційність, гнучкість управління, якість персоналу та здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Саме ці характеристики визначають рівень конкурентоспроможності підприємств та їх успішність у довгостроковій перспективі.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, який дозволяє визначити його здатність ефективно

функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Конкурентоспроможність відображає переваги підприємства порівняно з іншими учасниками ринку за такими параметрами, як якість продукції, рівень цін, інноваційність, ефективність управління та маркетингова діяльність. У сучасних умовах господарювання оцінювання конкурентоспроможності здійснюється за допомогою комплексного підходу, що передбачає використання як кількісних, так і якісних показників (Vinnychenko, 2024). До основних методів оцінювання належать: метод порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, матричні методи (зокрема, матриця БКГ або McKinsey), а також інтегральні методи, які базуються на розрахунку узагальненого показника конкурентоспроможності. Одним із найпоширеніших підходів є порівняння ключових параметрів підприємства з аналогічними показниками конкурентів. До таких параметрів відносять частку ринку, рівень витрат, продуктивність праці, фінансову стійкість, рентабельність та якість продукції. Важливу роль також відіграє оцінка зовнішнього середовища, зокрема аналіз споживчого попиту, дій конкурентів, рівня технологічного розвитку галузі та державного регулювання. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Це дає змогу визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема через інновації, зниження витрат, розширення ринків збуту або покращення якості продукції. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності передбачає формування узагальненого індексу на основі сукупності показників із застосуванням вагових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє отримати більш об’єктивну картину становища підприємства на ринку (Makedon et al., 2023).

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень. Воно допомагає виявити слабкі місця в діяльності підприємства, визначити потенціал розвитку та сформувати стратегію, спрямовану на зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

1.2. Якість як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Поняття «якість» пройшло тривалий шлях еволюції – від вузького технічного розуміння як відповідності продукції встановленим вимогам до комплексної управлінської категорії, що охоплює всі процеси діяльності підприємства. Сучасне трактування якості виходить за межі контролю параметрів готового продукту та інтегрується в систему стратегічного управління. Згідно з підходами міжнародної стандартизації (зокрема, серії стандартів ISO 9001), якість визначається як ступінь відповідності сукупності властивостей продукції, процесів і систем встановленим та очікуваним вимогам споживачів і зацікавлених сторін. Таким чином, якість стає інструментом задоволення потреб ринку та формування довгострокової конкурентної переваги. У працях класиків менеджменту якості – W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby – якість розглядається як результат системного підходу до управління, орієнтованого на запобігання дефектам, безперервне вдосконалення та залучення всього персоналу до процесів підвищення ефективності (Wu et al., 2025).

Відповідно до міжнародних підходів, закріплених у стандартах International Organization for Standardization (ISO), якість визначається як «ступінь відповідності сукупності притаманних характеристик вимогам». Це визначення підкреслює, що якість має вимірюваний характер і базується на конкретних параметрах, які можна оцінити, стандартизувати та контролювати. Якість продукції включає такі складові: технічні та функціональні характеристики; надійність і довговічність; безпечність використання; ергономічність і дизайн; екологічність; відповідність нормативним вимогам та стандартам. Якість послуг, у свою чергу, має дещо іншу специфіку, оскільки характеризується нематеріальністю, невіддільністю від процесу надання та складністю об’єктивного вимірювання. Основними параметрами якості послуг є: швидкість та точність обслуговування; професіоналізм персоналу; рівень комунікації зі споживачем; надійність виконання зобов’язань; індивідуальний

підхід до клієнта. Таким чином, якість є багатовимірною категорією, що охоплює не лише властивості товару чи послуги, а й процеси їх створення, реалізації та післяпродажного обслуговування.



Рис. 1.2. Якість як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

[Сформовано за допомогою ШІ]

У конкурентному середовищі саме якість виступає одним із головних чинників, що визначають місце підприємства на ринку. Споживач, маючи широкий вибір товарів та послуг, орієнтується насамперед на ті пропозиції, які забезпечують найвищий рівень задоволення його потреб. Висока якість продукції дозволяє підприємству: формувати позитивний імідж та ділову репутацію; завойовувати довіру споживачів; підвищувати рівень лояльності клієнтів; зменшувати витрати, пов’язані з браком та рекламаціями; розширювати ринки збуту, зокрема виходити на міжнародні ринки (Porter, 2019).

Особливе значення має впровадження систем управління якістю на підприємстві, зокрема на основі стандарту ISO 9001, який встановлює вимоги до процесного підходу, постійного вдосконалення та орієнтації на споживача. Наявність сертифікованої системи управління якістю є вагомою конкурентною перевагою, особливо для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках. Якість також безпосередньо впливає на цінову політику підприємства. Продукція високої якості може реалізовуватися за вищою ціною, оскільки споживач готовий платити за надійність, безпечність та довговічність. Це дозволяє підприємству отримувати вищий рівень прибутку та забезпечувати фінансову стабільність (Díaz & Rodríguez, 2022).

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність успішно функціонувати на ринку, витримувати конкуренцію та забезпечувати стабільний попит на свою продукцію. Якість безпосередньо впливає на всі складові конкурентоспроможності: рівень задоволеності споживачів; репутацію бренду; обсяги продажів і частку ринку; витрати на усунення браку та рекламації; інноваційний потенціал підприємства. Високий рівень якості дозволяє підприємству перейти від цінової конкуренції до конкуренції за цінністю для споживача. У таких умовах покупець орієнтується не лише на вартість, а й на надійність, довговічність, безпечність та сервіс. Якість також знижує внутрішні витрати підприємства. Зменшення кількості дефектів, повторної переробки, гарантійних випадків безпосередньо впливає на собівартість продукції, що підвищує економічну ефективність діяльності (Singh & Kumar, 2020).

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку в умовах конкуренції, пропонуючи товари та послуги, що мають переваги порівняно з аналогами. Однією з ключових таких переваг є саме якість. Якість і конкурентоспроможність перебувають у тісному взаємозв’язку, який проявляється у таких аспектах (Zhang & Li, 2021):

1. Якість як основа споживчої цінності. Чим вищий рівень якості, тим вища споживча цінність товару або послуги для клієнта.

2. Якість як фактор диференціації. Підприємство може відрізнятися від конкурентів не лише ціною, а й унікальними характеристиками своєї продукції.

3. Якість як засіб зниження витрат. Підвищення якості зменшує витрати на виправлення дефектів, гарантійне обслуговування та повернення продукції.

4. Якість як фактор довгострокової стабільності. Стабільно висока якість формує постійну клієнтську базу.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох чинників: ціни, інноваційності, маркетингу, рівня сервісу. Проте саме якість виступає базовим елементом, без якого інші фактори не забезпечують тривалого успіху (Gupta & Sharma, 2022).

Система управління якістю (СУЯ) є комплексом організаційних структур, процесів, ресурсів і відповідальності, спрямованих на досягнення стабільного рівня якості. Її впровадження дозволяє підприємству: стандартизувати процеси виробництва; підвищити керованість діяльності; зменшити ризики виробничих помилок; забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах створення продукції. Важливою складовою СУЯ є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності підприємства як взаємопов’язаних процесів, кожен з яких впливає на кінцевий результат (Lee & Park, 2023).

Практика показує, що підприємства, які впровадили стандарти на зразок ISO 9001, мають вищий рівень довіри з боку партнерів, легше виходять на міжнародні ринки та отримують конкурентні переваги у тендерах і закупівлях. У сучасній економіці споживач оцінює не лише функціональні характеристики продукції, а й загальний досвід взаємодії з підприємством. Якість обслуговування, швидкість реагування на запити, післяпродажна підтримка стають невід’ємною частиною поняття якості. Формування споживчої цінності базується на таких складових: відповідність очікуванням клієнта; стабільність характеристик продукції; надійність постачання; доступність сервісу. Висока якість сприяє формуванню лояльності клієнтів, що знижує витрати на маркетинг та залучення нових покупців. Постійні клієнти стають джерелом стабільного доходу та позитивних рекомендацій (Smith & Cohen, 2019).

Якість має економічне вимірювання, що проявляється у співвідношенні витрат на її забезпечення та отриманих вигод. У теорії управління якістю виділяють такі групи витрат: витрати на попередження дефектів; витрати на оцінювання якості; внутрішні втрати від браку; зовнішні втрати від рекламацій. Інвестування в попередження дефектів і вдосконалення процесів є значно ефективнішим, ніж усунення наслідків низької якості. Підприємства, що системно підходять до управління якістю, у довгостроковій перспективі досягають суттєвого зниження загальних витрат. Жодна система управління якістю не може бути ефективною без залучення персоналу. Якість формується на кожному робочому місці, тому важливо створити культуру відповідальності за результат. Ключові чинники: навчання та підвищення кваліфікації працівників; мотивація до дотримання стандартів; залучення персоналу до процесів удосконалення; формування культури безперервного покращення. Концепції, запропоновані W. Edwards Deming та Joseph Juran, підкреслюють, що більшість проблем якості пов’язані не з помилками працівників, а з недосконалістю системи управління (Grant, 2021).

У сучасних умовах якість розглядається як складова стратегічного управління підприємством. Вона інтегрується у всі бізнес-процеси: від розробки продукції до післяпродажного обслуговування. Концепція загального управління якістю (TQM) передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу забезпечення якості, формування корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. У межах цієї концепції якість стає не функцією окремого підрозділу, а відповідальністю всього персоналу. Стратегічне управління якістю передбачає: планування якості на етапі проектування продукції; контроль якості на всіх етапах виробництва; постійний моніторинг задоволеності споживачів; аналіз причин дефектів та їх попередження; безперервне вдосконалення процесів (Ketchen & Short, 2020).

У стратегічному вимірі якість стає основою стійкого розвитку підприємства. Вона забезпечує: можливість виходу на нові ринки; відповідність міжнародним вимогам; підвищення інвестиційної привабливості; зниження

операційних ризиків. Підприємства, що інтегрують принципи якості у свою стратегію, формують довготривалі конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам. Підприємства, які системно працюють над підвищенням якості, отримують довгострокові конкурентні переваги. Якість формує нематеріальні активи підприємства: бренд, репутацію, довіру споживачів.У довгостроковій перспективі саме ці фактори визначають стійкість підприємства на ринку, його здатність протистояти кризам та змінам зовнішнього середовища. Якість стає фундаментом для інновацій, розширення асортименту та освоєння нових сегментів ринку (Barney & Hesterly, 2021).

Якість є не лише технічною характеристикою продукції, а комплексною управлінською категорією, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Її вплив охоплює виробничі, економічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності. Впровадження системи управління якістю, орієнтація на потреби споживача, залучення персоналу та постійне вдосконалення процесів створюють умови для формування стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху підприємства на ринку. Отже, якість продукції та послуг є ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає рівень задоволеності споживачів, формує імідж підприємства, впливає на фінансові результати та забезпечує стійкі ринкові позиції. Взаємозв’язок якості та конкурентоспроможності має системний характер і потребує комплексного підходу до управління якістю на всіх рівнях діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ФАКТОРУ ЯКОСТІ ТОВ «ЕКОЛАТ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Еколат» є сучасним підприємством, що функціонує на ринку м. Чернівці та здійснює господарську діяльність у сфері перероблення молока, виробництва масла та сиру. Основний КВЕД для ТОВ «Еколат» (ЄДРПОУ 38791762, м. Чернівці) – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Підприємство створене з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку від здійснення господарської діяльності. ТОВ «Еколат» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема, Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податкового кодексу України та Статуту підприємства. Юридична адреса підприємства: 58000, м. Чернівці, вул. О. Кобилянської, 10. Телефони (050) 3383678, (0372) 585234, Факс (0372) 585234. Фактична адреса підприємства – вул. Коломийська, 4 А, м. Чернівці, Чернівецька область. Адреса електронної пошти ekolat02@gmail.com, тел. +380994262660. Керівник, директор Мільман Михайло Львович. Основними видами діяльності підприємства є:

10.51 Переробка молока, виробництво масла та сиру;

10.52 Виробництво морозива;

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування і товарів;

82.92 Упаковка;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування;

47.29 Роздрібна торгівля продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;

47.81 Роздрібна торгівля з лотків та на ринках продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

52.10 Складування;

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банківській установі, печатку та інші реквізити юридичної особи.

Чернівецький молочний завод ТОВ «Еколат» є найбільшим у Чернівецькій області виробничим підприємством по переробці молока. Асортимент продукції складає понад 150 найменувань. Продуктовий портфель компанії – це лінійка натуральних молочних і кисломолочних продуктів преміум класу, твердих і напівтвердих сирів, масла, що виробляється під зареєстрованою торговельною маркою «Чернівецький молочний завод», а також лінійка молоковмісних продуктів. Виробничі потужності Чернівецького молочного заводу пройшли сертифікацію ISO 22000:2018 за версією ISO/IEC 17021-1:2015 в німецькому сертифікаційному центрі TUV NORD. Контроль за якістю вхідної сировини та готової продукції здійснює атестована лабораторія підприємства, дублюючі незалежні дослідження проводяться державними лабораторіями ветмедицини та метрології.

Підприємство ТОВ «Еколат» (виробник молочної продукції в м. Чернівці) збуває свою продукцію не лише локально, але й у ширшому регіональному масштабі. За наявними даними, основні канали збуту продукції ТОВ «Еколат»:

- Західні регіони України – продукція молочарського підприємства реалізується та постачається у різні області Західної України.

- мережі супермаркетів – підприємство має контракти на постачання кисломолочних продуктів у торговельні мережі супермаркетів по Україні.

- військові частини та армія – частина продукції постачається безпосередньо у військові підрозділи та частини.

- оптова торгівля молочною продукцією – одним із напрямків діяльності підприємства є оптова торгівля своїми продуктами (молочні продукти, сири, масло тощо).

- роздрібна торгівля – частину продукції реалізують у роздрібному секторі, у тому числі через спеціалізовані магазини чи ринки.

ТОВ «Еколат» виробляє широку лінійку продукції (натуральні молочні й кисломолочні продукти, тверді та напівтверді сири, масло) під торговою маркою «Чернівецький молочний завод».

Головною метою діяльності ТОВ «Еколат» є отримання прибутку шляхом ефективного здійснення господарської діяльності та задоволення потреб споживачів у якісній продукції (послугах). Основними завданнями підприємства є:

- забезпечення стабільного виробничого процесу (надання послуг);
- підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів;
- забезпечення високої якості продукції (послуг);
- впровадження сучасних методів управління та організації праці.

Організаційна структура управління ТОВ «Еколат» є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднувати чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов’язків між структурними підрозділами. Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, які визначають основні напрямки діяльності підприємства, затверджують фінансові результати, приймають стратегічні рішення щодо розвитку підприємства. Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який:

- організовує виробничо-господарську діяльність;
- забезпечує виконання планових показників;
- представляє інтереси підприємства у відносинах з контрагентами;
- несе відповідальність за результати діяльності.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

- адміністративний відділ;

- бухгалтерія;
- виробничий (операційний) відділ;
- відділ постачання та збуту;
- відділ кадрів (або функції кадрового обліку виконує бухгалтерія/адміністрація).

Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, що сприяє ефективній координації роботи підприємства в цілому.



Рис. 2.1.Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Еколат»

[Сформовано за допомогою ШІ]

На підприємстві реалізуються всі основні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль.

Планування передбачає формування річних і квартальних планів діяльності, визначення обсягів виробництва (послуг), прогнозування доходів і витрат:

- обсяги закупівлі сирого молока у фермерських господарств Чернівецької області;

- план виробництва: кефір, ряжанка, сметана, йогурти, сир;

- графік завантаження виробничих ліній (пастеризація, сквашування, фасування);

- потреба в персоналі по змінах;

- бюджет на місяць/квартал (сировина, енергія, пакування, логістика);

- план збуту: скільки і в які торгові точки Чернівців та області постачати:

- санітарні та ветеринарні вимоги (відповідно до норм для молочної галузі).

Організація полягає у раціональному розподілі обов'язків між працівниками, забезпеченні ресурсами та створенні умов для ефективної роботи:

- розподіл працівників по цехах: приймання молока, лабораторія, виробництво, фасування, склад;

- визначення відповідальних осіб за кожну ділянку (майстри змін, технолог, лаборант);

- налагодження постачання тари та пакувальних матеріалів;

- організація логістики доставки готової продукції в магазини;

- графіки змін (ранкова/вечірня зміна);

- взаємодія між відділом збуту і виробництвом.

Мотивація персоналу здійснюється шляхом матеріального стимулювання (заробітна плата, премії) та нематеріального заохочення (сприятливі умови праці, стабільність зайнятості):

- погодинна та відрядна оплата праці на виробництві;
- премії за виконання/перевиконання плану;
- доплати за нічні зміни;
- матеріальна відповідальність за якість продукції;
- безпечні умови праці (санітарія, спецодяг);
- стабільність зайнятості та соціальні гарантії.

Контроль включає фінансовий контроль, контроль якості продукції (послуг), дотримання трудової дисципліни:

- якість сирого молока в лабораторії (жирність, кислотність, бактеріальні показники);
- дотримання технології виробництва (температурні режими, час сквашування);
- санітарний стан цехів;
- термін придатності та умови зберігання;
- облік готової продукції на складі;
- контроль виконання плану виробництва та збуту.

Персонал є важливим ресурсом ТОВ «Еколат». Середньооблікова чисельність працівників становить 50 осіб. Структура персоналу за категоріями: керівники – 4%; спеціалісти – 40%; робітники – 56%; допоміжний персонал – 0% (відсутній як окрема категорія). Працівники підприємства мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи, що забезпечує якісне виконання виробничих завдань. Підприємство раціонально використовує матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Значна увага приділяється: оптимізації витрат; ефективному використанню обладнання; мінімізації втрат сировини та матеріалів; контролю фінансових потоків. Фінансове управління здійснюється бухгалтерією на основі даних бухгалтерського та управлінського обліку. На підприємстві використовується сучасне програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку, обліку кадрів та управління господарською діяльністю (наприклад, BAS, M.E.Doc тощо). Інформаційні потоки забезпечують оперативне прийняття управлінських рішень та контроль виконання завдань.

ТОВ «Еколат» функціонує в умовах конкурентного середовища. На діяльність підприємства впливають такі фактори: економічна ситуація в країні; податкова політика; рівень конкуренції; попит споживачів; зміни у законодавстві. Підприємство підтримує стабільні зв’язки з постачальниками та споживачами, що сприяє стабільності його діяльності. Існуюча організаційна структура є достатньо ефективною для забезпечення стабільної роботи підприємства. Чіткий розподіл функцій, централізоване управління та відповідальність керівництва сприяють досягненню поставлених цілей. Разом з

тим, в умовах розвитку підприємства можливим є удосконалення структури шляхом:

- впровадження елементів делегування повноважень;
- автоматизації управлінських процесів;
- розширення функцій окремих підрозділів.

Отже, ТОВ «Еколат» є організаційно сформованим підприємством із чітко вибудуваною системою управління, що забезпечує ефективне функціонування та стабільний розвиток. Лінійно-функціональна структура управління, раціональний розподіл обов'язків, кваліфікований персонал та ефективне використання ресурсів створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційно-управлінська система підприємства відповідає сучасним вимогам ведення господарської діяльності та є основою для подальшого вдосконалення управління.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності – це прикладна управлінська економічна дисципліна, що досліджує способи вивчення діяльності підприємств, установ і об'єднань, у яких здійснюється бухгалтерський облік. Пізнання економічних процесів і явищ ґрунтується на поєднанні двох підходів – аналізу та синтезу. Аналіз передбачає поділ об'єктів і процесів на складові елементи для їх детального розгляду, тоді як синтез полягає в об'єднанні цих елементів у цілісну систему. Важливою передумовою розуміння господарських явищ є з'ясування їх економічної природи та сутності. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється у визначеній послідовності етапів аналітичної роботи. У даному дослідженні він проводитиметься за методикою Савицької Г. В., яка передбачає такі складові (Hill et al., 2020):

- дослідження процесів формування та розміщення капіталу (власного і залученого), а також оцінювання результативності його використання. Це реалізується шляхом вивчення наявності, структури та змін у майні підприємства і джерелах його формування за допомогою горизонтального та

вертикального аналізу балансу, а також обчислення показників рентабельності та оборотності капіталу;

- аналіз стану основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів, що ґрунтується на визначенні показників фондовіддачі, фондомісткості та проведенні їх факторного аналізу;

- оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства на основі факторного дослідження складу і динаміки балансового прибутку, рівня відпускних цін, рентабельності підприємства, а також виявлення можливостей підвищення прибутковості;

- аналіз фінансового стану підприємства, який передбачає вивчення фінансової структури балансу (співвідношення власного та позикового капіталу, необоротних і оборотних активів), оцінку забезпеченості власними оборотними коштами, визначення типу фінансової стійкості та розрахунок показників платоспроможності.

Почнемо з дослідження балансу ТОВ «Еколат» за 2023-2025 роки, виконавши його горизонтальний аналіз (таблиця 2.1) і вертикальний аналіз (таблиця 2.2). На основі даних таблиці 2.1 можна сформулювати такі висновки.

Зокрема, в структурі активів підприємства протягом 2023-2025 років відбулися такі зміни: основні засоби зросли на 11,4%, відстрочені податкові активи – на 51,4%, інші необоротні активи – на 6748,3%, запаси – на 4%, дебіторська заборгованість за виданими авансами – на 187,3%, а також інші оборотні активи – на 351,5% (Hill et al., 2020).

Водночас спостерігалося зменшення окремих показників, а саме: обсяг незавершених капітальних інвестицій скоротився на 78,9%, інвестиційна нерухомість зменшилася на 100%, дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – на 16,5%, дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками – на 100%, а грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті – на 5,5%. У підсумку загальна вартість активів балансу зросла на 23748 тис. грн, що становить приріст на 37,8%.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Стаття балансу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/2023		2025/2024		2025/2023	
				Абсолютне відхилення	%	Абсолютне відхилення	%	Абсолютне відхилення	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Актив									
Незавершені капітальні інвестиції	5765	6167	587	322	5,4	-5471	-91,3	-5258	-88,7
Основні засоби: залишкова вартість	25504	25847	28807	-856	-3,7	4358	16,7	3203	13,4
Інвестиційна нерухомість	23	2	0	-21	-81,3	-2	-100,0	-23	-100,0
Відстрочені податкові активи	255	279	418	15	5,1	130	45,0	144	52,4
Інші необоротні активи	344	15050	24836	15717	4280,7	8776	58,3	23393	5748,3
Запаси	14805	14661	15543	-144	-1,0	882	6,0	738	5,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1874	2232	1649	147	6,5	-483	-24,1	-346	-16,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1805	1461	4861	-45	-2,7	3310	206,6	3265	187,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0	59	0	59	-	-59	-100,0	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: із внутрішніх	164	155	0	1	0,7	-155	-100,0	-144	-100,0
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	13014	5755	11317	-6561	-53,1	5552	94,9	-798	-6,5
Інші оборотні активи	43	64	204	21	47,6	138	212,4	158	351,4

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пасив									
Зареєстрований (пайовий) капітал	3204	3303	3203	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Капітал у дооцінках	3082	3092	3072	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Додатковий капітал	35796	44770	48777	7984	23,0	6027	14,7	13801	37,7
Резервний капітал	3639	3863	4339	425	13,0	365	9,3	780	23,3
Нерозподілений прибуток	11452	10593	17560	-1259	-9,8	7276	67,4	5028	51,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2168	2377	2704	189	7,7	247	10,0	405	19,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1018	693	2293	-326	-31,8	1699	228,0	1364	125,0
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	208	331	319	124	45,1	-3	-0,8	121	54,6
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	982	1410	1488	328	34,5	189	15,4	527	53,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	359	518	1408	168	49,1	781	163,0	958	284,8
Поточна кредиторська заборгованість з розрахунками	338	195	153	-150	-42,7	-45	-26,4	-184	-55,8
Поточні забезпечення	1518	1871	2457	354	21,9	376	18,6	749	45,8
Інші поточні зобов’язання	188	203	506	5,0	3,0	306	161,0	308	155,1
Баланс	**63268**	**73108**	**88119**	**7941**	**13,2**	**15008**	**23,5**	**25848**	**39,8**

Аналогічна ситуація з пасивом балансу, його сума теж зросла на 24748 тис.грн або на 39,7%, через те, що зросли: додатковий капітал на 48,8%, резервний капітал на 22,3%, нерозподілений прибуток на 52,7%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 17,5%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 134%, поточна кредиторська заборгованість зі страхування на 54,6%, поточна кредиторська заборгованість з оплати праці на 53,7%, поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами на 264,8%, поточні забезпечення на 46,7%, інші поточні зобов'язання на 155,1%. Навіть незважаючи на те, що зменшилась поточна кредиторська заборгованість з розрахунками на 55,8%.

Вертикальний аналіз балансу структури засобів підприємства і їх джерел. Необхідність і доцільність проведення вертикального аналізу зумовлюють дві основні причини: перехід до відносних показників дає змогу проводити міжгосподарські порівняння економічного потенціал і результатів діяльності підприємств, різних за величиною використаних ресурсів та іншими показниками; відносні показники певною мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть суттєво спотворювати абсолютні показники фінансової звітності. Результати вертикального аналізу балансу ТОВ «Еколат» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Стаття балансу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Частка балансу		
				2023 р.	2024 р.	2025 р.
Актив						
Незавершені капітальні інвестиції	5876	6188	587	8%	8%	2%
Основні засоби: залишкова вартість	27605	25658	28907	42%	37%	35%
Інвестиційна нерухомість	24	2	0	0%	0%	0%
Відстрочені податкові активи	276	279	429	0%	0%	0%
Інші необоротні активи	343	14050	24735	1%	21%	27%
Запаси	14705	14561	15643	24%	21%	18%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1985	2232	1738	3%	3%	2%

Продовження табл. 2.2

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1505	1562	4671	2%	2%	5%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0	58	0	0%	0%	0%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: із внутрішніх	145	146	0	0%	0%	0%
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	13018	5855	12216	19%	8%	13%
Інші оборотні активи	45	64	204	0%	0%	0%
Пасив						
Зареєстрований (пайовий) капітал	3303	3202	3202	5%	4%	4%
Капітал у дооцінках	3082	3082	3082	5%	4%	3%
Додатковий капітал	35796	43680	49797	56%	61%	56%
Резервний капітал	3539	3963	4329	6%	5%	5%
Нерозподілений прибуток	11542	10583	17680	18%	15%	20%
Поточні кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2188	2467	2504	3%	3%	3%
Поточні кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1019	684	2383	2%	1%	3%
Поточні кредиторська заборгованість зі страхування	208	322	319	0%	0%	0%
Поточні кредиторська заборгованість з оплати праці	982	1510	1478	2%	2%	2%
Поточні кредиторська заборгованість за одержаними авансами	348	518	1307	1%	1%	1%
Поточні кредиторська заборгованість з розрахунками	346	197	162	1%	0%	0%
Поточні забезпечення	1617	1871	2457	3%	3%	3%
Інші поточні зобов’язання	197	204	508	0%	0%	1%
Баланс	**65266**	**73108**	**88117**	100%	100%	100%

Вертикальний аналіз структури балансу дає нам можливість стверджувати, що у 2023 році найбільшу частку серед активу балансу займали основні засоби (42%), запаси (24%), грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті (18%). Серед пасиву – додатковий капітал (58%), нерозподілений прибуток (17%) та резервний капітал (6%). У 2024 році лідерували в активі теж основні засоби – 36%, інші необоротні активи (22%), запаси (20%), грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті лише 8%. В пасиві найбільшу частку складав додатковий капітал (61%) та нерозподілений прибуток (15%). У 2025 році – основні засоби (34%), інші необоротні активи (23%), запаси (17%) та грошові

кошти та їх еквіваленти в національній валюті (7%) в активі, а також додатковий капітал (57%) та нерозподілений прибуток (21%) в пасиві. Приклад структури балансу ТОВ «Еколат» в 2025 році наведений на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Структура балансу ТОВ «Еколат» в 2025 році

Далі проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр., результати занесемо в таблицю 2.3. Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр. наведено на рисунку 2.3. Дані рисунку 2.3 та таблиці 2.3 дають нам можливість стверджувати, що ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр. працював прибутково, незважаючи на те, що сума прибутку протягом 2023-2025 рр. зменшилась на 14,6%, протягом 2024-2025 рр. вона зросла на 103,2%. А загалом, за досліджуваний період, прибуток зріс на 64,6%. Така ситуація склалась через те, що за досліджуваний період всі показники, окрім інших доходів та інших витрат, зросли, включаючи чистий дохід від реалізації продукції (на 9,8%), собівартість реалізованої продукції (на 1,3%), валовий прибуток (на 68%), інші операційні доходи (на 75,6%), адміністративні витрати (на 87,4%), витрати на збут (на 55,4%), інші операційні витрати (на 52,4%) тощо.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/2023		2025/2024		2025/2023	
				Абсолютне відхилення	%	Абсолютне відхилення	%	Абсолютне відхилення	%
Чистий дохід від реалізації продукції	237295	246985	260585	9690	4,1	13600	5,5	23290	9,8
Собівартість реалізованої продукції	207058	214618	209472	7560	3,7	-5146	-2,4	2414	1,2
Валовий: прибуток	30237	32367	51113	2130	7,0	18746	57,9	20876	69,0
Інші операційні доходи	1737	4023	2874	2286	131,6	-1149	-28,6	1137	65,5
Адміністративні витрати	4675	5357	9226	682	14,6	3869	72,2	4551	97,3
Витрати на збут	13746	16498	21214	2752	20,0	4716	28,6	7468	54,3
Інші операційні витрати	3252	5663	5285	2411	74,1	-378	-6,7	2033	62,5
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	10301	8872	18262	-1429	-13,9	9390	105,8	7961	77,3
Інші доходи	42	108	21	66	157,1	-87	-80,6	-21	-50,0
Інші витрати	4	42	1	38	950,0	-41	-97,6	-3	-75,0
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	10339	8938	18282	-1401	-13,6	9344	104,5	7943	76,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1861	1609	3469	-252	-13,5	1860	115,6	1608	86,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	8478	7329	14813	-1149	-13,6	7484	102,1	6335	74,7

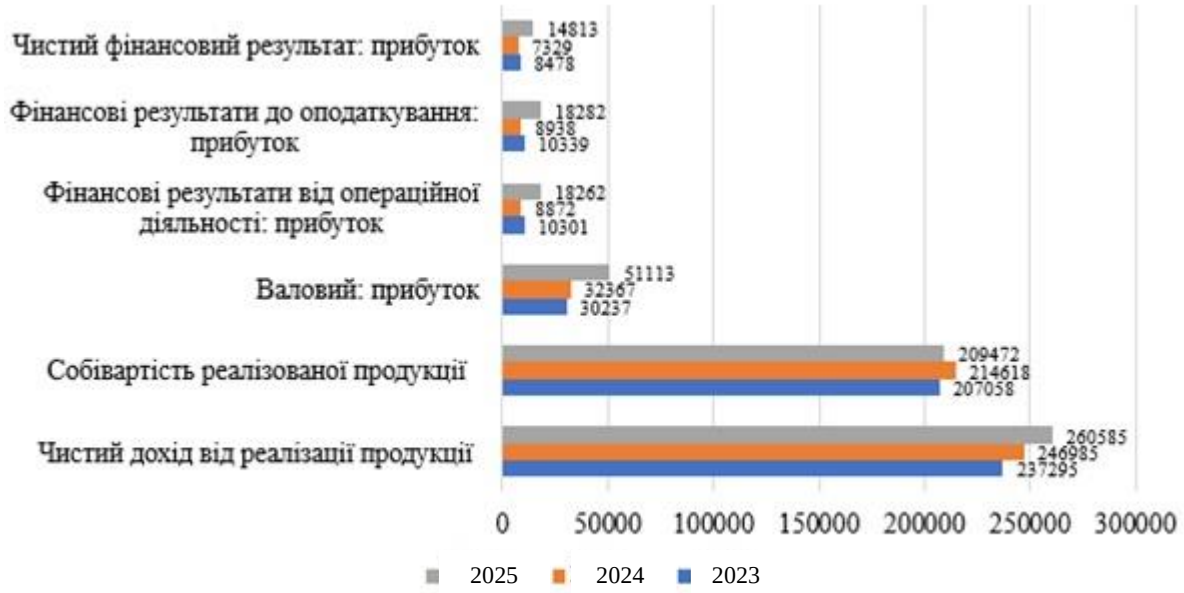


Рис. 2.3. Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Рентабельність – це одна з основних метрик для вимірювання ефективності бізнесу для власників, інвесторів і кредиторів. Показник рентабельності дозволяє оцінити з різних сторін як бізнес справляється з цим завданням. У той же час, є різні підходи до цієї оцінки та різні види рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної); вони більш повніше, ніж прибуток, характеризують узагальнюючі результати господарювання. Для оцінки рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр. рекомендуємо використовувати показники, зазначені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
				Відхилення (+/-)		
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	4%	3%	6%	-1%	3%	2%

Продовження табл. 2.4

Рентабельність діяльності за валовим прибутком	27%	24%	28%	-5%	6%	1%
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	72%	73%	71%	0%	-1%	-1%
Рентабельність собівартості реалізованої продукції	4%	3%	7%	-1%	4%	3%
Рентабельність майна	13%	11%	16%	-3%	6%	3%
Рентабельність необоротних активів	26%	25%	48%	-4%	25%	21%
Рентабельність оборотних активів	27%	21%	45%	-5%	23%	18%
Рентабельність власного капіталу	14%	13%	47%	-2%	34%	32%

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр. наведена на рисунку 2.4.

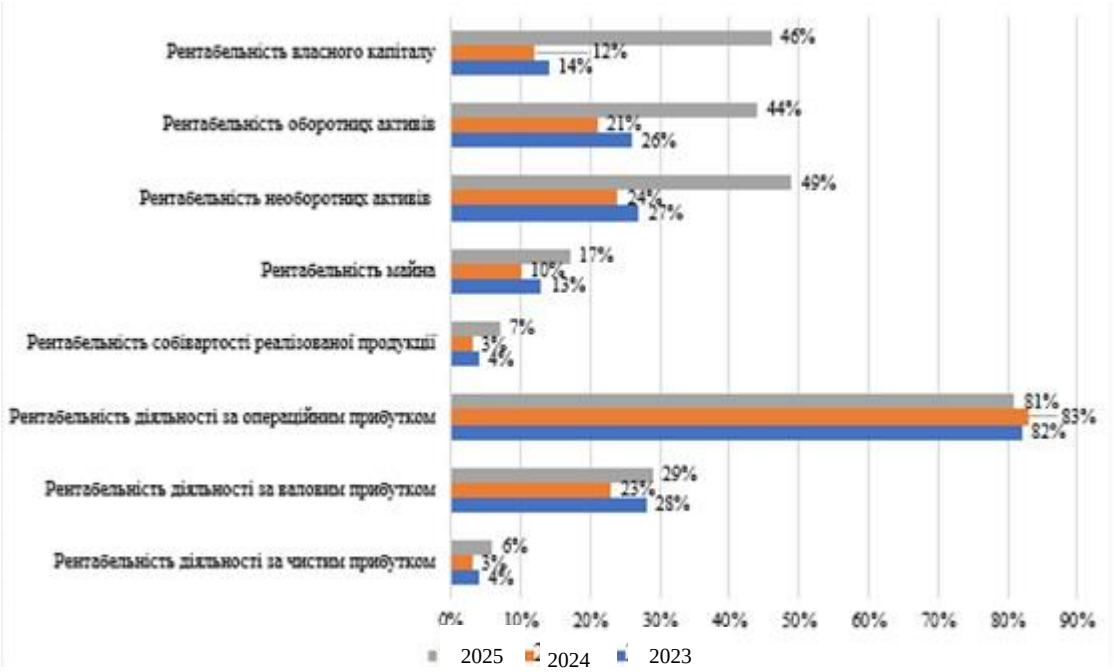


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023-2025 рр.

Дані таблиці 2.4 та рисунку 2.4 свідчать про наступне: за період 2023-2025 рр. усі показники рентабельності, окрім рентабельності діяльності за операційним прибутком, зросли, в тому числі, рентабельність діяльності за чистим прибутком на 2%, рентабельність діяльності за валовим прибутком на

2%, рентабельність собівартості реалізованої продукції на 3%, рентабельність майна на 4%, рентабельність необоротних активів на 23%, рентабельність оборотних активів на 18% та рентабельність власного капіталу на 42%. Але просто порахувати різні варіанти рентабельності діяльності не достатньо для прийняття управлінських рішень. Більш глибоке розуміння того, які заходи потрібно вжити, має бути сформоване після детального вивчення проблеми.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня якості його продукції

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати в умовах ринку, утримувати та розширювати свою частку, забезпечувати стабільний попит на продукцію та формувати стійкі переваги порівняно з конкурентами. Вона визначається сукупністю виробничих, фінансових, технологічних, маркетингових і якісних параметрів діяльності. У сучасних умовах ринку продовольчих товарів, зокрема молочної продукції, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від рівня якості продукції, відповідності стандартам безпеки харчових продуктів, цінової політики, гнучкості виробництва та ефективності збутової мережі (Barney & Hesterly, 2021). Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» доцільно здійснювати за такими групами показників: виробничо-технологічні; фінансово-економічні; маркетингові; показники якості продукції; іміджеві та репутаційні фактори. Комплексність такого підходу дозволяє отримати об’єктивну картину позицій підприємства на ринку.

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, наявністю великих національних виробників, регіональних переробників та імпортної продукції. Основними факторами конкурентної боротьби виступають: якість і безпечність продукції; впізнаваність торгової марки; ширина асортименту; ціна; доступність у торговельних мережах; відповідність європейським стандартам (Hill et al., 2020).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Еколат» є важливим етапом стратегічного аналізу його діяльності, оскільки дозволяє визначити позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати напрями подальшого розвитку. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов’язана з рівнем якості його продукції, адже саме якість є ключовим чинником формування споживчої цінності товару та лояльності споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб’єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільний попит на свою продукцію та отримання прибутку. Вона визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема: рівнем технологічного розвитку; ефективністю управління; фінансовою стійкістю; маркетинговою політикою; інноваційною активністю; якістю продукції (OECD, 2020). Таким чином, конкурентоспроможність має комплексний характер і формується під впливом багатьох взаємопов’язаних показників.

Якість продукції – це сукупність властивостей товару, що зумовлюють його здатність задовольняти визначені або передбачувані потреби споживачів. Основними показниками якості є: функціональні характеристики; надійність та довговічність; безпека використання; ергономічність та естетичність; відповідність стандартам та нормативам; екологічність. Високий рівень якості продукції забезпечує підприємству конкурентні переваги, знижує витрати на гарантійне обслуговування та підвищує репутацію бренду.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовують різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є (OECD, 2020):

1. Порівняльний метод – передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів.

2. Бальний (рейтинговий) метод – оцінювання за системою балів за ключовими критеріями.

3. Індексний метод – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

4. Графічні методи – побудова багатокутника конкурентоспроможності.

5. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Зазвичай у практиці доцільно поєднувати кілька методів для отримання об’єктивнішої оцінки.

Оцінювання якості продукції здійснюється за допомогою:

- експертних методів;
- анкетування споживачів;
- аналізу рекламацій та повернень;
- лабораторних випробувань;
- відповідності державним та міжнародним стандартам.

Результати оцінки якості продукції використовуються для формування інтегрального показника конкурентоспроможності, що відображає реальний стан підприємства на ринку.

Для ТОВ «Еколат» конкурентне середовище формують як великі молокопереробні комбінати, так і локальні виробники, що працюють у схожому ціновому сегменті. Виробнича база підприємства є однією з ключових складових його конкурентоспроможності. До основних характеристик належать: рівень технічного оснащення; автоматизація виробничих процесів; дотримання санітарно-гігієнічних норм; стабільність сировинної бази; використання сучасних технологій переробки молока. ТОВ «Еколат» використовує сучасне обладнання для пастеризації, гомогенізації та фасування продукції, що дозволяє забезпечити стабільну якість та мінімізувати втрати сировини.

Фінансові показники відображають ефективність господарської діяльності підприємства та його здатність інвестувати у розвиток. До ключових показників належать: рентабельність продукції; собівартість виробництва;

обсяг реалізації; чистий прибуток; оборотність активів. Зниження собівартості за рахунок ефективного використання ресурсів та енергоощадних технологій позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Маркетингова складова є важливим інструментом формування конкурентних переваг. Підприємство активно працює над:розширенням асортименту; формуванням впізнаваного бренду; співпрацею з торговельними мережами; удосконаленням пакування; рекламною діяльністю (OECD, 2020).

Якість молочної продукції є визначальним фактором конкурентоспроможності. Оцінювання рівня якості здійснюється за такими критеріями: органолептичні показники (смак, запах, консистенція); фізико-хімічні показники (жирність, кислотність, вологість); мікробіологічні показники; відповідність стандартам ДСТУ та НАССР; термін зберігання; безпечність для споживачів. ТОВ «Еколат» впровадило систему контролю якості на всіх етапах виробництва – від приймання сировини до реалізації готової продукції. Для комплексної оцінки доцільно застосувати бальну систему.

Таблиця 2.5

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Еколат»

Показник	Вага	ТОВ «Еколат»	«Молочна компанія «Галичина»	«Терра Фуд» / бренди «Тульчинка», «Біла Лінія»
Якість продукції	0,25	9	8	7
Ціна	0,20	8	7	9
Асортимент	0,15	8	9	7
Технологічний рівень	0,15	9	8	7
Маркетинг і збут	0,15	8	9	6
Імідж підприємства	0,10	8	9	7
Інтегральний показник	1,00	8,45	8,35	7,35

[Сформовано автором]

З таблиці видно, що інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» є вищим порівняно з основними конкурентами.

ТОВ «Еколат» – це виробниче підприємство в Чернівцях, яке займається переробленням молока та виробництвом молочних продуктів (масло, сир, кисломолочні продукти тощо) під локальною торговою маркою «Чернівецький молочний завод» чи «Еколат». У молочній галузі Україні багато великих і регіональних виробників, тому основними конкурентами для ТОВ «Еколат» за ринком збуту та асортиментом продукції можна вважати найбільші молочні компанії країни, які продають аналогічні товари (молоко, сир, кисломолочні продукти).

ТОВ «Еколат» конкурує на національному молочному ринку не лише з місцевими малими виробниками, але й із великими гравцями, такими як «Галичина» та «Терра Фуд», які мають ширший асортимент продукції, великі об’єми та присутність у супермаркетах по всій Україні. Два основні конкуренти ТОВ «Еколат»:

1. «Молочна компанія «Галичина» – одна з найбільших молочних компаній України з широким асортиментом молочної продукції (молоко, йогурти, сири, масло), яка має значні обсяги виробництва і дистрибуції по всій країні.

2. «Терра Фуд» / бренди «Тульчинка», «Біла Лінія» тощо – великий молочний холдинг із потужною позицією на українському ринку, що випускає молочні продукти, сирні вироби та масло.

Основними конкурентами ТОВ «Еколат» у Чернівецькій області є:

- ТОВ «Свіженська-Мілк-ЛТД» – підприємство у Чернівецькій області, що займається переробленням молока та виробництвом масла, сиру та іншої молочної продукції. Це один із локальних конкурентів у тій же категорії КВЕД, що й ТОВ «Еколат».

- ТОВ «Єврооргані к-Чернівці» – молокопереробне підприємство з Чернівців, яке також працює у сфері переробки молока, виготовлення сиру та подібних продуктів, і може конкурувати за тих самих споживачів на місцевому ринку.

ТОВ «Еколат» є найбільшим молочним заводом у Чернівецькій області за обсягом виробництва та асортиментом продукції. Конкуренти тут визначаються як інші місцеві виробники молочної продукції, які працюють у регіоні у тій самій галузі – виробництво молока, масла, сир

Проведений аналіз свідчить, що основними конкурентними перевагами підприємства є:

- високий рівень якості продукції;
- сучасна виробнича база;
- ефективний контроль якості;
- оптимальне співвідношення ціни та якості;
- стабільна сировинна база.

Водночас, потенційними напрямами підвищення конкурентоспроможності є:

- розширення асортименту;
- посилення маркетингової активності;
- активніша робота з брендом;
- вихід на нові регіональні ринки.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» показала, що підприємство займає стійкі позиції на ринку молочної продукції завдяки високій якості продукції, сучасним технологіям та ефективній організації виробництва. Комплексний підхід до управління якістю, фінансами та маркетингом забезпечує підприємству вагомі конкурентні переваги та створює передумови для подальшого розвитку й розширення ринків збуту. Отже, конкурентоспроможність підприємства тісно пов’язана з рівнем якості його продукції. Комплексна оцінка цих показників дозволяє не лише визначити ринкові позиції підприємства, але й сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності, вдосконалення продукції та посилення конкурентних переваг. Регулярне проведення такої оцінки є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКОЛАТ»

3.1. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та якості продукції

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою його здатності ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стабільний попит на продукцію, підтримувати фінансову стійкість і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Еколат», яке функціонує у сфері виробництва екологічної продукції, оцінювання конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки ринок екологічно безпечних товарів характеризується високою динамікою, зростанням вимог до якості та посиленням конкуренції. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують ринкову позицію підприємства, а також на оцінці якості продукції як ключового елементу конкурентних переваг. У науковій літературі та практиці господарювання сформувалися такі основні методичні підходи:

1. Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід

Передбачає порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами. Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства відносно ринку.

Переваги:

- наочність результатів;
- орієнтація на реальні ринкові умови;
- простота застосування.

Недоліки:

- складність отримання достовірних даних про конкурентів;
- обмеженість у врахуванні внутрішніх факторів.

2. Інтегральний підхід

Передбачає формування узагальнюючого інтегрального показника конкурентоспроможності на основі системи часткових індикаторів.

Переваги:

- комплексність оцінювання;
- можливість порівняння у динаміці.

Недоліки:

- суб’єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів;
- складність розрахунків.

3. Факторний підхід

Базується на аналізі впливу ключових факторів (фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних) на рівень конкурентоспроможності.

Переваги:

- глибокий аналітичний характер;
- можливість визначення причин змін.

Недоліки:

- значна трудомісткість;
- потреба у великому обсязі інформації.

4. Ресурсний підхід

Оцінює конкурентоспроможність через ефективність використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних).

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» доцільно використовувати систему показників, згрупованих за функціональними блоками (Рис. 3.1).

1. Фінансові показники

- рентабельність діяльності;
- ліквідність;
- оборотність капіталу;
- фінансова стійкість.

2. Виробничі показники

- продуктивність праці;

- собівартість продукції;
- рівень завантаження потужностей;
- технологічність виробництва.

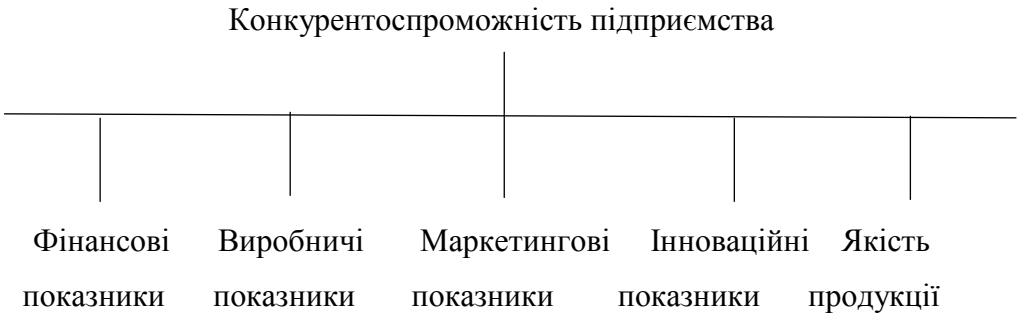


Рисунок 3.1. Структура системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

3. Маркетингові показники
- частка ринку;
- рівень задоволеності споживачів;
- ефективність збуту;
- імідж підприємства.

4. Інноваційні показники
- рівень оновлення продукції;
- впровадження нових технологій;
- інвестиції в НДДКР.

5. Показники якості продукції
- відповідність стандартам;
- надійність;
- екологічність;
- безпечність.

Якість продукції є базовим чинником формування довіри споживачів та стійкої ринкової позиції підприємства. Для ТОВ «Еколат» це особливо актуально через специфіку екологічної спрямованості продукції. Якість визначається сукупністю властивостей, що забезпечують здатність продукції задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів.

Таблиця 3.1

Кількісні та якісні показники якості продукції

Група показників	Конкретні показники	Характеристика
Технічні	міцність, довговічність, надійність	Визначають експлуатаційні властивості
Економічні	собівартість, енергоефективність	Впливають на доступність продукції
Екологічні	рівень шкідливих викидів, безпечність	Відповідають екологічним вимогам
Ергономічні	зручність використання	Орієнтація на споживача
Естетичні	дизайн, зовнішній вигляд	Формують споживче сприйняття
Нормативні	відповідність стандартам	Підтвердження якості документально

Для оцінювання якості продукції доцільно орієнтуватися на міжнародні та національні стандарти:

- ISO 9001 – система менеджменту якості;
- ISO 14001 – екологічний менеджмент;
- ДСТУ – національні стандарти України;
- технічні регламенти та санітарні норми.

Наявність сертифікації підвищує довіру споживачів і є важливою конкурентною перевагою.

Для практичного вимірювання використовуються: експертні оцінки; анкетування споживачів; статистичний контроль якості; SWOT-аналіз; метод аналізу ієрархій (AHP); інтегральні коефіцієнти.

Переваги та недоліки існуючих методик:

Переваги:

- комплексність;
- можливість адаптації до особливостей підприємства;
- орієнтація на практичне застосування.

Недоліки:

- суб’єктивність експертних оцінок;
- складність збору інформації;
- потреба в регулярному оновленні даних.

Якість молочної продукції є критичним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на безпечність споживання, органолептичні властивості, строк придатності та довіру споживачів. Для ТОВ «Еколат» забезпечення стабільної якості є стратегічним пріоритетом, що визначає позицію компанії на регіональному ринку та формує її репутацію як надійного виробника. Молочна сировина є біологічно нестабільною, тому система контролю якості має охоплювати всі етапи – від приймання молока до зберігання та транспортування готової продукції.

Діяльність підприємства з виробництва молочної продукції регламентується національними та міжнародними стандартами, зокрема:

- вимогами ДСТУ до молока-сировини та молочних продуктів;
- санітарними нормами та правилами для харчових виробництв;
- принципами системи НАССР (аналіз небезпечних чинників і контроль критичних точок);
- елементами стандарту управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000.

Імплементація цих вимог на ТОВ «Еколат» забезпечує системність контролю ризиків і профілактику невідповідностей. Система контролю якості на підприємстві має багаторівневу структуру та включає:

Вхідний контроль сировини:

- перевірка органолептичних показників молока;
- визначення кислотності, густини, масової частки жиру;
- мікробіологічний контроль;
- тестування на наявність антибіотиків та інгібіторів.

Операційний (поточний) контроль:

- контроль температурних режимів пастеризації;
- дотримання технологічних параметрів виробництва;
- санітарний стан обладнання та виробничих приміщень;
- контроль персоналу щодо дотримання гігієнічних вимог.

Вихідний контроль готової продукції:

- перевірка відповідності ДСТУ за фізико-хімічними показниками;
- мікробіологічні дослідження;
- оцінка органолептичних властивостей;
- контроль маркування та пакування.

Для оцінювання якості продукції на підприємстві застосовуються такі групи показників:

Таблиця 3.2

Показники якості молочної продукції ТОВ «Еколат»

Група показників	Основні параметри
Органолептичні	Смак, запах, колір, консистенція
Фізико-хімічні	Кислотність, жирність, густина, вологість
Мікробіологічні	КМАФАнМ, відсутність патогенних мікроорганізмів
Токсикологічні	Відсутність антибіотиків, важких металів
Технологічні	Стабільність при зберіганні, строк придатності

[Сформовано автором]

Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення та запобігати випуску неякісної продукції.

На якість продукції ТОВ «Еколат» впливають такі основні фактори:

- якість молока-сировини від постачальників;
- технічний стан обладнання;
- кваліфікація персоналу;
- дотримання температурних режимів;
- санітарно-гігієнічний стан виробництва;
- умови транспортування та зберігання.

Особливу увагу приділяють роботі з постачальниками молока, оскільки понад 60% кінцевої якості залежить від первинної сировини.

Для подальшого підвищення якості продукції доцільно:

- впроваджувати сучасні лабораторні методи контролю;
- проводити регулярне навчання персоналу;
- модернізувати обладнання;
- посилювати аудит постачальників сировини;
- автоматизувати контроль критичних точок виробництва;

- впроваджувати систему простежуваності (traceability) партій продукції.

Для ТОВ «Еколат» доцільним є поєднання інтегрального, факторного та порівняльного підходів із пріоритетним урахуванням показників якості продукції та екологічності. Комплексне використання системи показників дозволяє отримати об’єктивну картину конкурентних позицій підприємства та визначити напрями їх підвищення. Таким чином, методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності повинні враховувати не лише фінансові та виробничі аспекти діяльності, а й рівень якості продукції, відповідність стандартам та задоволеність споживачів, що є визначальними чинниками успішного функціонування ТОВ «Еколат» на ринку. Отже, система забезпечення якості на ТОВ «Еколат» має комплексний характер і охоплює всі етапи виробництва. Дотримання нормативних вимог, впровадження принципів HACCP та постійний моніторинг показників якості дозволяють підприємству випускати безпечну та конкурентоспроможну молочну продукцію. Подальше вдосконалення системи контролю якості є запорукою зміцнення ринкових позицій підприємства та зростання довіри споживачів.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення якості

У сучасних умовах динамічного ринку саме якість продукції та процесів стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Для ТОВ «Еколат», що функціонує у сфері виробництва та реалізації екологічно орієнтованої продукції (латексні/екологічні матеріали, покриття, супутні товари), питання якості набуває не лише виробничого, а й стратегічного значення. Підвищення якості впливає на: зростання довіри споживачів; розширення ринкової частки; зниження витрат через скорочення браку; підвищення іміджу підприємства; відповідність європейським стандартам (що особливо актуально в умовах євроінтеграції України). Отже,

удосконалення системи управління якістю в ТОВ «Еколат» є основою формування його стійких конкурентних переваг.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Еколат» можна виділити низку проблем, що стримують підвищення конкурентоспроможності через якість:

1. Відсутність комплексної системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам.
2. Недостатній контроль якості сировини та постачальників.
3. Відсутність системного моніторингу задоволеності клієнтів.
4. Нерегламентовані внутрішні процедури контролю якості на етапах виробництва.
5. Недостатня автоматизація процесів обліку дефектів і відхилень.
6. Низький рівень залучення персоналу до процесів покращення якості.

Ці фактори призводять до: зростання виробничих витрат; появи рекламацій; втрати частини клієнтів; обмеження можливостей виходу на нові ринки.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001:2015.

Основні етапи впровадження:

1. Діагностика існуючих процесів.
2. Розробка документації СУЯ.
3. Навчання персоналу.
4. Внутрішній аудит.
5. Сертифікація.

Очікувані результати: зниження браку на 20–30%; підвищення дисципліни процесів; зростання довіри контрагентів; можливість участі у тендерах та міжнародних контрактах. Якість кінцевої продукції безпосередньо залежить від якості вхідної сировини. Пропонується:

- впровадження вхідного лабораторного контролю;
- створення реєстру надійних постачальників;

- укладення довгострокових контрактів із чіткими вимогами до якості;
- рейтингування постачальників за показниками якості.

Результат: зменшення виробничих дефектів до 15%.

Пропонується запровадити багаторівневий контроль: операційний контроль на кожному етапі; контрольні карти Шухарта; фіксація дефектів у електронній системі. Це дозволить оперативно виявляти та усувати причини браку. Рекомендується впровадження програмного модуля управління якістю в межах ERP-системи, що дозволить:

- вести електронний журнал дефектів;
- аналізувати статистику відхилень;
- прогнозувати ризики.

Людський фактор є вирішальним у забезпеченні якості. Пропонується:

- регулярні тренінги;
- мотиваційна система за відсутність браку;
- залучення працівників до програм покращення.

Необхідно:

- проводити опитування клієнтів;
- аналізувати рекламації;
- створити CRM-систему для обліку звернень.

Таблиця 3.2

Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Захід	Витрати, тис. грн	Очікувана економія/ефект, тис. грн/рік
Впровадження ISO 9001	180	320
Вхідний контроль сировини	60	150
Автоматизація обліку якості	120	260
Навчання персоналу	40	110
CRM та зворотний зв’язок	50	130
Разом	450	970

[Сформовано автором]

Термін окупності: близько 6 – 7 місяців.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- знизити рівень браку до 40%;

- підвищити задоволеність клієнтів;
- збільшити обсяг продажів на 15–20%;
- покращити імідж підприємства;
- вийти на нові ринки.

Підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства безпосередньо пов’язане із системним управлінням якістю продукції та процесів. Для ТОВ «Еколат», що функціонує на ринку молочної продукції, якість виступає не лише характеристикою товару, а стратегічним фактором формування довіри споживачів, партнерів і торговельних мереж. В умовах посилення конкуренції, зростання вимог до безпечності харчових продуктів та орієнтації споживачів на екологічність і натуральність, удосконалення системи якості стає ключовим напрямом розвитку підприємства.

Першочерговим напрямом є поглиблення впровадження принципів системи управління якістю на базі стандартів ISO 9001 та системи безпечності харчових продуктів HACCP. Для ТОВ «Еколат» доцільним є:

- регулярний внутрішній аудит якості на всіх етапах виробництва;
- документування та стандартизація технологічних процесів;
- підвищення простежуваності сировини від постачальника до готового продукту;
- впровадження цифрових інструментів контролю якості.

Це дозволить зменшити кількість браку, мінімізувати ризики рекламацій і підвищити довіру торговельних мереж та кінцевих споживачів.

Якість молочної продукції значною мірою залежить від якості молочної сировини. Тому важливим напрямом є формування довгострокових партнерських відносин із перевіреними фермерськими господарствами, які дотримуються ветеринарно-санітарних вимог. Рекомендовано:

- впровадження системи оцінювання постачальників за показниками якості;
- проведення періодичних лабораторних перевірок сировини;
- мотивація постачальників через преміювання за високу якість молока;

- навчальні програми для фермерів щодо стандартів якості.

Це забезпечить стабільність характеристик готової продукції та зменшить технологічні ризики.

Сучасне обладнання дозволяє мінімізувати людський фактор і забезпечити стабільність технологічних параметрів. Для ТОВ «Еколат» доцільним є: оновлення ліній пастеризації та фасування; автоматизація температурного та санітарного контролю; впровадження систем моніторингу виробничих показників у реальному часі. Це сприятиме підвищенню стабільності якості, зниженню виробничих втрат і підвищенню продуктивності.

Людський фактор є одним із ключових у забезпеченні якості. Необхідним є систематичне навчання персоналу принципам управління якістю, санітарним нормам та сучасним технологіям виробництва. Доцільними заходами є: проведення регулярних тренінгів та інструктажів; залучення фахівців з управління якістю; запровадження системи внутрішньої мотивації за дотримання стандартів якості. Це сприятиме формуванню культури якості на підприємстві.

Для підвищення довіри споживачів необхідно посилити фінальний контроль продукції:

- розширення лабораторних досліджень;
- впровадження вибіркового контролю партій;
- аналіз рекламацій та швидке реагування на них;
- маркування продукції з детальною інформацією про склад і походження.

Це підвищить прозорість діяльності підприємства та лояльність споживачів.

Сучасний споживач оцінює якість не лише за смаковими характеристиками, а й за екологічністю упаковки, натуральністю складу та соціальною відповідальністю виробника. У цьому напрямі ТОВ «Еколат» доцільно:

- використовувати екологічну упаковку;

- розширювати асортимент натуральної продукції без штучних добавок;
- комунікувати споживачам інформацію про стандарти якості та екологічність.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» безпосередньо пов’язане з комплексним удосконаленням системи якості, що охоплює всі етапи виробничо-господарської діяльності – від вибору постачальників до взаємодії зі споживачем. Запропоновані заходи мають як організаційний, так і економічно обґрунтований характер і спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити довіру споживачів, забезпечити довгострокову конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням фактору якості та апробовано їх на матеріалах ТОВ «Еколат» (м. Чернівці). Дослідження підтвердило, що в сучасних умовах ринку саме якість продукції та якість управлінських процесів формують довгострокові конкурентні переваги підприємства, впливають на лояльність споживачів, репутацію бренду та стійкість ринкових позицій.

Проаналізовано наукові підходи до трактування категорій «конкурентоспроможність» і «якість», встановлено їх взаємозв'язок та взаємовплив у системі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано, що якість доцільно розглядати не лише як характеристику продукції, а як інтегральний показник організації бізнес-процесів, системи контролю, кадрового потенціалу та орієнтації на споживача.

У ході дослідження сформовано методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який поєднує: систему показників якості продукції, економічні показники діяльності, ринкові позиції, а також індикатори організаційної ефективності. Запропонована система дозволяє здійснювати багатофакторну діагностику стану підприємства та визначати «вузькі місця» у формуванні конкурентних переваг.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Еколат» засвідчив достатній рівень якості продукції та позитивну динаміку ринкових показників, водночас виявив наявність резервів підвищення конкурентоспроможності за рахунок удосконалення системи управління якістю, розширення асортименту, посилення маркетингових комунікацій та оптимізації внутрішніх процесів контролю.

Отже, результати дослідження підтверджують, що інтеграція фактору якості у методику оцінювання конкурентоспроможності підприємства підвищує об'єктивність аналітичних висновків та сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Еколат» з урахуванням фактору якості доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення:

1. Удосконалення системи управління якістю шляхом гармонізації внутрішніх процедур контролю з міжнародними стандартами (зокрема, впровадження принципів процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення).

2. Розширення асортиментної політики з урахуванням споживчих трендів та підвищених вимог до якості і безпечності продукції.

3. Запровадження регулярного моніторингу показників якості на всіх етапах виробничого циклу з використанням кількісних індикаторів та внутрішніх аудитів.

4. Посилення маркетингової складової, акцентуючи комунікацію на якості продукції, локальному походженні сировини та прозорості виробництва.

5. Підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління якістю, сучасних методів контролю та культури безперервного вдосконалення (continuous improvement).

6. Автоматизація обліку та аналітики показників якості для оперативного прийняття управлінських рішень на основі даних.

7. Використання запропонованої методики оцінювання на постійній основі як інструменту стратегічного та оперативного планування.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню позицій ТОВ «Еколат» на регіональному ринку, підвищенню довіри споживачів та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Гарбузаюк, О., Рудніченко, Є., Дьячок, І., & Скрипник, В. (2024). Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330*(3), 297–304. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45

Джерелюк, Ю., Кравчик, Ю., Гарафонова, О., & Каткова, Т. (2022). Оцінювання конкурентоспроможності продукції машинобудівного підприємства як інтегральна характеристика ефективності його маркетингової діяльності. *Modeling the Development of the Economic Systems, 2*, 101–108. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-13

Євтушенко, Н. О., & Варніцький, В. В. (2021). Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес, 3*. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202

Жалдак, Г. П., & Мамаджанов, А. Р. (2022). *Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 22*, 52–60. https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813

Kulakova, S., Zhytnyk, O., Nesterenko A., & Romanovska, N. (2023). Competitiveness as the Main Factor Of Enterprise Development in Modern Conditions. *Economics and Region, 4*(91). https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205

Лихолат, С. М., & Мартинова, В. А. (2024). Конкурентоспорможність підприємства та фактори, що впливають на неї. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (40), 224–229. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1103

Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

Сазонова, С. В., & Свисюк, О. О. (2020). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, *2*(23).

Федорова, О. С. (2021). *Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств* [магістерська робота, Поліський національний університет]. Institutional Repository of Polissia National University. http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/12171/1/Fedorova_OS_KR_072_2021.pdf

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.

Nieto, M. J., Rodríguez, A., & Hernández, V. (2022). International sourcing and the productivity of SMEs in transition countries: Formal and informal 'region effects' and the communist footprint. *Journal of Business Research*, *145*, 347–359. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.069

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). Wiley.

Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022). Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *10*(1), 81–95. https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100106

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.

Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2020). *Mastering Strategic Management*. SAGE. (Стратегічні підходи до конкурентоспроможності)

Kim, S. J., & Yeo, Y. D. (2023). The role of product quality cues in firm performance: Evidence from the U.S. auto industry. *Business and Society Review, 51*(3). https://doi.org/10.1177/03063070231205633

Makedon, V., Kholod, O., & Yarmolenko, L. (2023). The model for assessing the competitiveness of high-tech enterprises on the basis of key competences. *Academic Review*, *2*(59), 75–89. https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5

OECD. (2020). *Measuring Productivity*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/topics/measuring-productivity.html

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Viero, A., & Trojan, F. (2020). Integration of quality tools and multi-criteria methods: A bibliometric and systemic analysis. *Gestão & Produção, 27*(3), e4358. https://doi.org/10.1590/0104-530X4358-20

Al Nuseirat, A. A., El Kahlout, Z. M., Abbas, A., Adebanjo, D., Punnakitikashem, P., & Mann, R. (2019). An analysis of a structured benchmarking project: The case of Dubai Electricity and Water Authority's benchmarking project. *Benchmarking: An International Journal*, *26*(5), 1431–1450. https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2018-0032

Vinnychenko, O. V. (2024). The essence and general characteristics of methods for assessing the competitiveness of an enterprise. *Business Inform, 5*(556), 327–333. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333

Wu, W.-Y., Chang, W.-S., Liao, Y.-K., Dang, G. V., Ngo, Q. H., Tran, D. S., Truong, N. T. G., & Thai, D. H. T. (2025). Empirical analysis of enterprise competitiveness in Vietnam: Key determinants and their interactions. *Asia Pacific Management Review*, 100392. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100392

Chau, K. Y., Tang, Y. M., Liu, X., Ip, Y. K., & Tao, Y. (2021). Investigation of critical success factors for improving supply chain quality management in manufacturing. *Enterprise Information Systems*, *15*(10), 1418–1437. https://doi.org/10.1080/17517575.2021.1880642