

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ
Кафедра «Економіка і фінанси»

Пояснювальна записка

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»»

Виконала: здобувачка вищої освіти
академічної групи ЕПз бак41
спеціальності 051 Економіка,
за освітньо-професійною програмою
«Економіка підприємства»,
Роєнко А.Д.
Керівник к.е.н., доцент Хотєєва Н.В.
Рецензент: доцент Леонова Т.М.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу
Кафедра «Економіка і фінанси»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітньо-професійна програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри проф. Жихарєва В.В.

«03» квітня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**Роєнко Анастасії Дмитрівни**

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»»
керівник роботи: доц. Хотєєва Н.В.,
затверджені наказом вищого навчального закладу від 28 травня 2026 року № 50
вк/зфн
2. Строк подання студентом роботи: 05 червня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи: інформація про діяльність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», фінансові результати діяльності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», наукові публікації у фахових виданнях України, внутрішня звітність зоомагазинів ФОП Роєнко Д.В, ФОП Антонюк І. В.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Основи формування конкурентоспроможності підприємства; Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»; Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».
5. Перелік презентаційних матеріалів (з точним зазначенням назв слайдів): Теоретичні та практичні визначення поняття конкурентоспроможності; Методи оцінки конкурентних переваг підприємства; Зообізнес та проблематика сучасної конкурентоспроможності галузі; Аналіз діяльності підприємства та його конкурентного середовища; Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»; Аналіз конкурентоспроможності продукції; Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» Основні напрями підвищення конкурентоспроможності; Стратегічний прогноз для ТОВ «РОЯЛЬ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН «КАНІН УКРАЇНА» 2026-2030 рр.

6. Консультанти розділів роботи

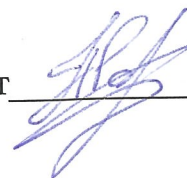
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання	03.04.2026	Виконано
2.	Переддипломна практика, залік	25.05.2026	Виконано
3.	Коригування завдання за результатами практики	26.05.2026	Виконано
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	02.06.2026	Виконано
5.	Попередній захист на кафедрі	16.06.2026	Виконано
6.	Рецензування	17.06.2026	Виконано
7.	Захист на засіданні ЕК	23.06.2026	

Студент

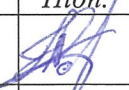





Анастасія РОЄНКО

Керівник роботи



Наталія ХОТЄЄВА

					Кваліфікаційна робота				
		ППП	Підп.	Дата	Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»	Літ.	Ліст	Масш.	
Розробив	Росенко А.Д.			05.06.2026					
Перевірів	Хотєєва Н.В.			05.06.2026					
Н. контроль	Хотєєва Н.В.			05.06.2026			Лист 4	Листів 113	
Зав. кафедри	Жихарева В.В.			.06.2026			ОНМУ ННІМБ 051 Економіка 2026 р.		

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Теоретичні та практичні визначення поняття конкурентоспроможності	10
1.2 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства.....	19
1.3 Зообізнес та проблематика сучасної конкурентоспроможності галузі ...	32
Висновки з розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».....	42
2.1 Аналіз діяльності підприємства та його конкурентного середовища	42
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».....	51
2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції.....	62
Висновки з розділу 2	74
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».....	76
3.1 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»	76
3.2 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності	82
3.3 Стратегічний прогноз для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» 2026-2030 рр.....	88
Висновки з розділу 3	93
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	95
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	107
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	113

ВСТУП

Конкуренція є фундаментальним елементом економіки, підтримує рівновагу ринку та є необхідною для досягнення ефективного розподілу ресурсів. Ведення бізнесу в ринкових умовах без аналізу конкурентів – це шлях у темряві без використання наявного ліхтаря.

Мета існування підприємства – отримання та максимізація прибутку, одним з інструментів досягнення якого є привернення уваги споживачів до свого продукту, а отже й захоплення значної частки ринку, її збереження та розширення. Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються високим рівнем нестабільності, зміною споживчих уподобань, посиленням конкурентної боротьби, цифровізацією каналів збуту та необхідністю швидкої адаптації підприємств до ринкових змін.

У таких умовах забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства стає одним із ключових факторів його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Це зумовлює необхідність проведення дослідження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», оцінки його ринкових позицій та розробки практичних рекомендацій щодо їх зміцнення, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Актуальність обраної теми з дослідження конкурентоспроможності підприємства підтверджується тим, що індустрія товарів для домашніх тварин має більш ніж сторічну історію. На ринку з'явилося виробництво товарів для професійного годування та догляду, різна амуніція та медикаменти для тварин. Однак досліджень українського ринку, його структури та лідерів, серед яких високі позиції посідає ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», надзвичайно мало. Саме бренд ТМ «Royal Canin» став першим інноваційним рішенням у годуванні собак в історії, запропонувавши готові раціони для тварин. Однак в умовах сучасного розвинутого ринку, компанія стикається з посиленням конкуренції з боку як глобальних гравців, таких як «НЕСТЛІ УКРАЇНА» з ТМ «Purina», «Pro Plan», «Cat Chow», так і з боку динамічних локальних брендів, таких як ТМ «OptiMeal» компанії КОРМОТЕХ.

Останніми роками зообізнес у розвинених країнах активно зростає. В Україні, попри повномасштабне вторгнення, цей сектор також є одним з найприбутковіших та найперспективніших у підприємстві. Це обумовлено зростанням кількості домашніх тварин у всьому світі з року в рік.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження конкурентоспроможності підприємства «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» та розробка пропозицій щодо її підвищення та вдосконалення позиції на ринку України.

Для досягнення поставлених цілей були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичні і практичні визначення поняття конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методи оцінки конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан зообізнесу та конкурентоспроможності галузі в Україні;
- провести загальний аналіз діяльності підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»;
- провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність та позиції продукції компанії на вітчизняному ринку;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»;
- визначити та обґрунтувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити стратегічний прогноз розвитку компанії на період 2026-2030 рр.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів для домашніх тварин в умовах сучасної ринкової економіки України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних інструментів та практичних аспектів характеристики компанії ТОВ «РОЯЛЬ

КАНІН УКРАЇНА» з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку кормів для домашніх тварин.

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями.

Основою дослідження є базові принципи, наукові положення, сучасні здобутки в цьому розділі науки. Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України та світу, праці вітчизняних і закордонних фахівців у галузі економіки, періодичні видання, звітні матеріали ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», внутрішня звітність зоомагазинів, надана на умовах конфіденційності.

Практичне значення роботи полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» в умовах сучасного ринкового середовища. Отримані результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались загальні методи, такі як: емпіричні методи спостереження під час збору аналітичних даних та порівняння, методи економічного й статистичного аналізу та синтезу, методи групування аналітичних даних, ряди динаміки для оцінки тенденцій показників та графічний метод для візуалізації результатів аналізу.

Апробацію результатів дослідження здійснено шляхом публікації тез доповіді на науково-практичній конференції та наукової статті у вітчизняному виданні:

1. Гіріна О. Б., Роєнко А. Д. Управління запасами зоомагазину з використанням ABC та XYZ-аналізу. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій: зб. наук. пр.* Матеріали V-ї міжнародної наук.-практ. конф. ОНМУ, м. Одеса, 06-07 листопада 2025. С. 282-287. URL: https://pm-onmu.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/PM_ONMU_Conference_Materials_2025.pdf.

2. Гіріна О. Б., Роєнко А. Д. Управління запасами магазину з використанням ABC та XYZ-аналізу та обліком знижок при розрахунку оптимальної партії замовлення. *Економіка та суспільство*. 2026. №86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-183>.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні та практичні визначення поняття конкурентоспроможності

Сучасний ринковий механізм характеризується динамічним функціонуванням, коли перед суб'єктами господарювання постає стратегічна необхідність у забезпеченні стабільності власних ринкових позицій та в отриманні конкурентних переваг. Процеси ринкової економіки змушують сучасні підприємства завойовувати та зміцнювати позиції на ринку, що необхідно для запобігання банкрутству та досягнення головної мети будь-якої підприємницької діяльності – отримання прибутку. Однак будь-яка господарська діяльність, тобто виробництво та реалізація продукції, виконання робіт і надання послуг, викликає конкуренцію, і не завжди вона може бути сприятливою та ефективною.

Моніторинг ринкової кон'юнктури вимагає від менеджменту впровадження систем аналізу для виявлення сильних і слабких сторін як прямих ринкових конкурентів, так і власних. Аналіз ринкової кон'юнктури, внутрішнього потенціалу та вразливих місць конкурентів допомагає отримати актуальну інформацію та ефективно будувати стратегічне планування.

Поняття «конкурентоспроможність», незважаючи на різноманітність вітчизняних та зарубіжних тлумачень, не має єдиного визначення. Автори наголошують на конкурентних перевагах, що різняться залежно від галузі, зосереджуються виключно на змістовному чи функціональному визначенні цього поняття, що заважає забезпеченню узгодженості напрямків досліджень [6].

Питання конкурентоспроможності традиційно є предметом наукових досліджень, але, незважаючи на численні дослідження, єдиного теоретичного чи практичного рішення не існує. Сучасний стан наукової думки характеризується різноманітністю підходів.

Конкурентоспроможність досліджується на різних рівнях: від мікроекономічного рівня, на рівні домогосподарств, до глобального, світового

рівня. Проте саме підприємства є ключовою ланкою будь-якої економіки. Саме вони виробляють товари, забезпечують кінцевих споживачів, конкретні галузі, регіони та країни.

Відповідно до предмета та об'єкта дослідження, розглянемо термін «конкурентоспроможність підприємства», що часто ототожнюють з іншими поняттями: конкуренція, конкурентоспроможність продукції та конкурентні переваги.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» – суперництво або змагання – та англійського дієслова «compete» – змагатися [27, с. 14].

Наявність конкуренції є ключовим показником зрілості ринкової економіки. Однак без втручання держави, конкуренція може мати негативні наслідки через зловживання своїм становищем іншими компаніями, які мають вищі позиції на ринку, та застосування ними недобросовісних практик.

В Україні діє низка законів та нормативних актів, що захищають конкуренцію, встановлюють процедури контролю за узгодженими діями суб'єктів господарювання та відповідальність за зловживання монопольним становищем.

Основний Закон України, що регулює конкуренцію – «Про захист економічної конкуренції». Він визначає конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, спрямоване на здобуття переваги над іншими суб'єктами господарювання завдяки власним досягненням, що дає змогу споживачам та суб'єктам господарювання обирати серед кількох продавців та покупців, а окремий суб'єкт господарювання не може самостійно визначати умови торгівлі товарами на ринку [40].

Після здобуття Україною незалежності, вже 18 лютого 1992 року було прийнято Закон України «Про обмеження монополізму та запобігання недобросовісній конкуренції у підприємницькій діяльності», який встановив правові засади обмеження та запобігання монополізму. Протягом наступних років законодавство постійно вдосконалювалося. Були прийняті закони: «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України».

Наразі одним із основних нормативно-правових актів у сфері законодавства про економічну конкуренцію є Закон України «Про захист економічної конкуренції», прийнятий 11 січня 2001 року.

Законодавство про захист економічної конкуренції ґрунтується на положеннях, встановлених Конституцією України, складається з цього Закону, законів України «Про Антимонопольний комітет України» та «Про захист від недобросовісної конкуренції», а також інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів. Якщо міжнародний договір, обов'язковість якого затверджена Верховною Радою України, встановлює правила, відмінні від тих, що містяться в цьому Законі, застосовуються правила міжнародного договору.

Особливості застосування законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема щодо окремих галузей промисловості, можуть встановлюватися виключно шляхом внесення змін до Закону «Про захист економічної конкуренції» [40].

Термін «конкурентні переваги» – це поєднання ефективного використання ресурсів, інтелектуального потенціалу та рівня конкурентоспроможності.

Конкуренція між підприємствами характеризується економічним поняттям конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентоспроможності мають глибоке коріння в економічній теорії, оскільки їхня головна мета полягає у пошуку відповідей на питання щодо причин досягнення провідних позицій на ринку.

Вперше в історії економічної думки саме меркантилісти продемонстрували значну роль міжнародної торгівлі у зростанні національної економіки. Вони розглядали суворе державне регулювання зовнішньої торгівлі як основний інструмент підвищення конкурентоспроможності країни. Однак уже тоді Девід Юм помітив певну закономірність: якщо країна постійно має торговельний профіцит, до неї надходить велика кількість золота. Це збільшує грошову масу в країні, що неминуче призводить до зростання цін і заробітної плати. У результаті вітчизняні товари дорожчають, а держава поступово втрачає свої початкові конкурентні переваги.

Пізніше взаємозв'язок між зовнішньою торгівлею та розвитком внутрішнього ринку детально досліджували представники класичної політичної економії. Щоб оцінити конкурентоспроможність країн, вони аналізували наявні фактори виробництва, до яких належали: капітал, праця, земля та природні ресурси.

Поняття конкуренції вперше було досліджено в науковій праці Адама Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів». На його думку, конкуренція – це пряме суперництво між учасниками ринку. Цей процес регулює вартість товарів. Дефіцит пропозиції відносно попиту неминуче призводить до зростання цін, тоді як надлишок продукції на ринку, навпаки, тисне на ціни. Він також запровадив теорію «абсолютної переваги», яка ґрунтується на ідеї, що для країни вигідніше продавати ті товари, які вона може виробляти з меншими витратами за наявності сировини, що є абсолютною перевагою, ніж інші, для яких абсолютним недоліком буде відсутність виробничих засобів. Однак слабкість цієї теорії полягала в тому, що вона не пояснювала, як повинні діяти країни, які не мають переваги у виробництві жодного товару.

Цю проблему згодом вирішив Девід Рікардо у своїй теорії «порівняльної переваги». Він довів, що основа взаємовигідної міжнародної торгівлі полягає не в абсолютних витратах, а в різниці у співвідношенні витрат на виробництво різних товарів у межах однієї країни. За таких умов кожна країна матиме товар, виробництво якого є відносно вигіднішим за інші. Саме в цьому сегменті країна матиме порівняльну перевагу, а сам товар стане основою її експорту [49].

Наступним фундаментальним етапом, що суттєво вплинув на розвиток цієї теорії, стала праця видатного американського економіста Майкла Портера. Він переглянув класичні підходи до міжнародної конкурентоспроможності та стверджував, що в сучасних умовах успіх країни на світовому ринку залежить не стільки від наявності природних ресурсів чи дешевої робочої сили, скільки від здатності її підприємств постійно впроваджувати інновації та модернізувати виробництво. Портер об'єднав ключові фактори конкурентоспроможності у відому модель, продемонструвавши, як внутрішні умови підприємства та держави стимулюють або, навпаки, гальмують розвиток конкретних галузей [52].

«Конкурентоспроможність фірми» – це здатність компанії швидко, дешево та ефективно виробляти й реалізовувати свою продукцію у достатніх обсягах, зберігаючи при цьому високий рівень технологічного обслуговування [27, с. 14-15; 29].

У табл. 1.1 узагальнено підходи різних авторів до визначення поняття конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Кривенко Л. В.	Конкурентоспроможність відображає різницю між рівнем розвитку конкретного підприємства та іншими підприємствами з точки зору того, наскільки його продукція відповідає потребам споживачів, а також ефективності його виробничої діяльності.
Цибульська Е. І.	Конкурентоспроможність – це здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва та прибутковість від реалізації своєї продукції порівняно з конкурентами як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі.
Янковий О. Г.	Конкурентоспроможність – здатність конкурувати та ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Портер М. Е.	Ключовим чинником, що визначає успіх або невдачу в конкурентній боротьбі, є позиційні аспекти формування конкурентної переваги

Джерело: розроблено автором за даними [6, 23, 24, 47, 51, 52].

Систематизація наукових підходів до визначення поняття конкурентоспроможності показує відсутність універсального трактування поняття через багатоаспектність категорії. Визначення показують ресурсний вектор, як зазначено О. Г. Янковим та М. Е. Портером, коли акцентується ефективність управління можливостями компанії, та результативний вектор – з акцентуванням

на порівняльній ефективності виробництва, прибутковості, задоволення споживачів, за визначеннями Л. В. Кривенко, Е. І. Цибульської.

При вивченні сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», слід враховувати її ключові характеристики, зокрема:

- рівень конкурентоспроможності підприємства: рівень країни, регіону, галузі, продукції;

- сталу сукупність параметрів, зміна яких впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

- наявність конкурентних переваг та унікальних характеристик (виробничі переваги, інновації, унікальність продукції, розвинена логістична мережа, програми лояльності);

- необхідність врахування впливу усієї сукупності чинників (внутрішніх та зовнішніх), що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- необхідність постійного вдосконалення та аналізу конкурентних переваг задля збереження здобутих позицій.

Отже, конкурентоспроможність компанії – це складне відносне поняття, яке відображає її здатність випереджати конкурентів і залежить від її здатності швидко та ефективно пристосовуватися до змін на ринку порівняно з іншими компаніями [6; 48, с.28].

На думку автора, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання можна визначити як його здатність досягати стратегічних цілей в умовах сильного тиску з боку численних конкурентів, які мають схожі цілі та ідентичні бізнес-процеси.

Науковці стверджують, що конкурентоспроможність можна оцінити як високу або низьку. Основні проблеми, пов'язані з низьким рівнем, є:

- відсутність ринкового досвіду;
- управлінські перешкоди;
- відсутність наукових досліджень;
- тиск іноземних конкурентів.

Низький рівень конкуренції не завжди зумовлений проблемами всередині компанії. Коли ринкове середовище є неефективним, тобто в галузі відсутні умови для здорової конкуренції, компанії втрачають стимул до зростання. Якщо немає кого наздоганяти, немає сенсу вдосконалювати технології, організацію праці чи впроваджувати нові методи управління, то не буде і конкуренції [25].

Варто підкреслити, що здатність компанії успішно конкурувати на певному ринку залежить не лише від її бізнес-стратегій, а й пов'язана з конкурентоспроможністю конкретного товару.

Оцінка конкурентоспроможності передбачає не лише порівняння цін, а й систематичний аналіз численних факторів, що призводять до єдиного результату, коли споживач обирає саме цей товар серед різноманіття альтернатив. У галузі товарів для домашніх тварин як клієнти, так і власники зоомагазинів висувають схожі цінові та нецінові вимоги під час придбання товарів.

Відомість бренду знижує ризик покупки. Це є критичним фактором у секторі товарів для домашніх тварин, оскільки бренди будують свою політику навколо майбутньої стратегії повторних продажів та рекомендацій ветеринарів. Якщо товар важко придбати, він не якісний, занадто дорогий або існують інші логістичні проблеми, споживач, швидше за все, перейде на альтернативні варіанти, оскільки ринок є дуже гнучким. Наприклад, на початку повномасштабного вторгнення український ринок втратив провідні канадські бренди, які не змогли повернутися на ринок у тому ж обсязі, який мали до 2022 року. Альтернативні варіанти одразу захопили звільнене місце на ринку. Такі продукти були підкріплені високоякісними науковими дослідженнями, а виробництво відповідало галузевим стандартам, тому канадські бренди швидко були замінені європейськими або українськими брендами з європейськими ліцензіями. Ланцюг постачання ТМ «Royal Canin» жодного разу не зазнав перебоїв, що свідчить про високий рівень управління логістикою та ефективні рішення з управління запасами.

У секторі малого та середнього бізнесу цінові фактори конкурентоспроможності безпосередньо пов'язані з тенденціями у сфері знижок, оскільки політика дисконтування є інструментом динамічного регулювання

споживчих цін та економічної привабливості товару. ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» пропонує бізнес-клієнтам знижки, що не залежать від додаткових щомісячних акцій компанії. При купівлі партії товарів більшість постачальників стимулюють продажі за допомогою знижок, розмір яких залежить від обсягу партії замовлення [12].

Споживча ціна складається з витрат на закупівлю, і в секторі бізнесу, пов'язаного з домашніми тваринами, знижки від постачальників для зоомагазинів (B2B, співпраця між підприємствами) стають значними, оскільки оптові знижки дозволяють зоомагазинам знизити собівартість одиниці товару та ретранслювати економію клієнтам [12]. Це стає критичним фактором для підприємств, які не можуть дозволити собі закуповувати великі партії товарів [38]. Компанії з подібною структурою можуть, в рамках стратегії диверсифікації, виробляти абсолютно різні види продукції та одночасно працювати на декількох галузевих ринках. Саме тому конкурентоспроможність самої компанії та конкурентоспроможність її продукції часто не збігаються. Наявність одного, або навіть декількох успішних продуктів в асортименті, не гарантує, що компанія в цілому є конкурентоспроможною. Головна відмінність полягає в тому, що під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства базою для порівняння є показники його прямих конкурентів, а не характеристики товарів. Загальний успіх фірми на ринку формується за рахунок цілого комплексу переваг перед суперниками. Сюди належать не лише якість продукції, а й фінансові можливості компанії, інвестиційна привабливість, рівень кваліфікації кадрів, сильний бренд та позитивний імідж на ринку.

Сучасний менеджмент шукає рішення проблем внутрішньовиробничої ефективності та стратегічною стійкістю на зовнішніх ринках. Високий рівень ефективності забезпечується різними шляхами, зокрема через:

- розвиток матеріально-технічного забезпечення;
- дослідження потреб споживачів та їх задоволення;
- інноваційні технологічні рішення;

- підвищення ефективності людського капіталу;
- надійність логістики;
- здатність підприємства утримувати стабільність ринкових позицій;
- ефективність стратегічного менеджменту;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність та платоспроможність підприємств визначаються раціональною організацією їхніх фінансів. Організація фінансової діяльності підприємства має бути побудована таким чином, щоб сприяти підвищенню ефективності виробництва. Функціонування фінансів підприємства не відбувається автоматично, а забезпечується завдяки їх цілеспрямованій організації. Організація фінансів підприємства охоплює форми, методи та засоби формування й використання ресурсів, а також контроль за їх обігом з метою досягнення економічних цілей відповідно до чинного законодавства та нормативних актів. [23, с. 233].

Ефективний розвиток компанії та використання людського капіталу суттєво пов'язані та залежать від двох ключових факторів. З одного боку, до людського капіталу належать особисті якості кожної людини: її мотивація до навчання, креативність, професійна гнучкість, комунікативні здібності та підприємливість. Сюди ж належать вже набуті знання, досвід, кваліфікація, а також моральні цінності та почуття відповідальності. З іншого боку, навіть найвищий потенціал працівника не дасть результату, якщо в організації чи суспільстві немає реальних можливостей для його прояву та практичної реалізації.

Саме тому сучасна економічна парадигма висуває на перший план абсолютно нові пріоритети. Сьогодні успіх бізнесу та держави забезпечується не лише за рахунок потужної матеріально-технічної бази, природних ресурсів чи накопичення матеріальних благ. Головною рушійною силою стають невичерпні ресурси, як знання, інформація та постійні інновації. Саме вони створюють надійний фундамент для стратегічного прориву, модернізації підприємств та становлення сучасної інноваційної економіки [23, с.294-296].

1.2 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги класифікуються на переваги нижчого та вищого порядку, залежно від їхнього характеру. Переваги нижчого порядку ґрунтуються на вартості або доступності виробничих факторів і, як правило, не є результатом цілеспрямованих дій підприємства. Переваги вищого порядку, навпаки, є результатом таких дій та, як правило, пов'язані зі значними витратами і не можуть бути відтворені в короткостроковій перспективі [48, с. 29].

Зовнішні прояви конкурентоспроможності організації включають її ринкову репутацію, якісні характеристики обслуговування клієнтів, цінову привабливість продукції у поєднанні з її споживчими властивостями, а також рівень лояльності аудиторії до інновацій, що впроваджуються суб'єктом господарювання [26]. Внутрішній потенціал конкурентних переваг зосереджений в ефективності управління, виробничих потужностях, маркетинговій стратегії, а також у фінансовій, інвестиційній та інноваційній сферах діяльності підприємства.

На рис. 1.1 представлено узагальнені методи оцінки конкурентних переваг підприємства, які поділяються на формальні, матричні та фінансово-економічні моделі.

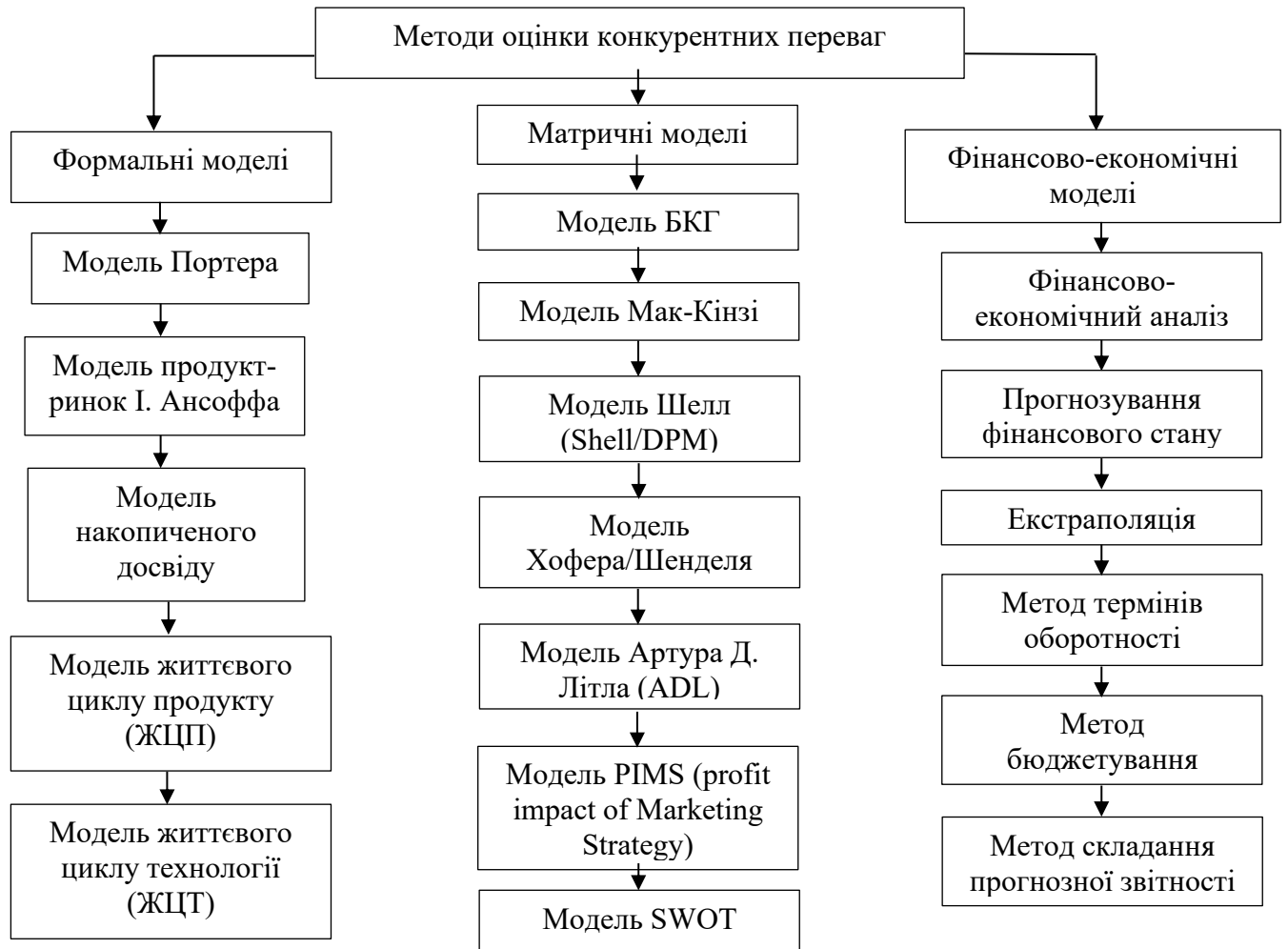


Рисунок 1.1 – Методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [12].

Впровадження процедури оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є ефективним інструментом вирішення стратегічних завдань. Зокрема, це дозволяє реалізувати визначення поточного рівня конкурентної позиції, проаналізувати динаміку змін показників за певний період, а також виявити критичні області (слабкі місця) і потенційні резерви з метою зміцнення ринкової позиції підприємства.

На сучасному етапі економічної думки вчені пропонують широкий спектр підходів до методології дослідження цієї категорії. Систематизація праць провідних вчених дозволяє організувати методологію діагностики та вимірювання

конкурентоспроможності (таблиці 1.2, 1.3, 1.4), що вимагає ґрунтовного аналізу особливостей кожного підходу.

У рамках економіко-математичного моделювання конкурентних переваг їх оцінка за допомогою формальних моделей традиційно розуміється як точне математичне представлення різних економічних процесів і явищ. Ці системи базуються на алгоритмах математичної оптимізації та детермінованому моделюванні. Вони перетворюють якісні характеристики бізнес-процесів на кількісні співвідношення. Однак у динамічних умовах сучасного ринкового середовища, поняття моделі тлумачиться набагато ширше.

Ключові чинники ринкового успіху суб'єкта господарювання дедалі частіше описуються за допомогою моделей, наприклад, як стратегічні інструменти управлінського аналізу. Такі моделі не обов'язково мають вигляд складних математичних формул чи рівнянь, але повинні чітко відображати динамічні зміни, що відбуваються всередині підприємства та в його зовнішньому середовищі [12].

Сучасна економічна наука використовує різні підходи для комплексної оцінки ефективності конкретних стратегічних напрямків розвитку компанії.

Основні формальні моделі, їхня суть та недоліки наведено в таблиці 1.2.

Матричні моделі є одним з основних інструментів якісного аналізу та оцінки стратегічного позиціонування компанії в конкурентному середовищі.

Матриця – це модель, яку можна побудувати на основі практично будь-яких аналітичних показників.

Таблиця 1.2 – Формальні моделі оцінки конкурентних переваг підприємства

Модель	Сутність
М. Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил допомагає визначити слабкі та сильні сторони. 1) Конкуренція всередині галузі (Competition in the industry); 2) Можливості виходу на ринок нових учасників (Potential of new entrants into the industry); 3) Вплив постачальників (Power of suppliers); 4) Вплив споживачів (Power of customers); 5) Загроза появи товарів-замінників (Threat of substitute products).

Продовження табл. 1.2

Модель	Сутність
М. Портера	Застосовується в довгостроковій перспективі та до будь-якої галузі економіки. <i>Недоліки:</i> зосередження уваги лише на одній стратегії
Продукт-ринок (І. Ансоффа)	В основі лежить матриця, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів компанії у рамках чотирьох можливих стратегій розвитку бізнесу: 1) Стратегія проникнення на ринок (market penetration strategy) – зростання відбуватиметься за рахунок збільшення частки компанії на існуючому ринку продукції; 2) Стратегія розвитку ринку (market development strategy) – зростання за рахунок розвитку попиту на нових ринках; 3) Стратегія розвитку товару (product development strategy) – зростання через збільшення попиту на нові продукти; 4) Стратегія диверсифікації (diversification strategy) – одночасне оновлення продуктової лінійки та вихід на нові ринки. Напрямок розширення бізнесу підприємства безпосередньо залежить від типу ринку. <i>Недоліки:</i> для реалізації цих стратегій необхідний кваліфікований персонал.
Модель накопиченого досвіду	Чим більший обсяг виробництва, тим нижча собівартість. Модель пояснює, чому великі компанії є лідерами за ціною: вони просто мають більше досвіду, ніж інші. Тобто, частка ринку перетворюється на спосіб заощадження коштів на кожній одиниці продукції. <i>Недоліки:</i> на ринках із повільними темпами зростання збільшення обсягів виробництва може призвести до надвиробництва.
Модель життєвого циклу продукту (ЖЦП)	Модель описує життєвий цикл товару на ринку від його виходу на ринок до повного зникнення. Є маркетинговим індикатором, який визначає коли слід прискорювати темпи виробництва, а коли шукати заміну старому товару. <i>Недоліки:</i> складність визначення фази попиту.
Життєвого циклу технології (ЖЦТ)	Модель описує шлях технологічного рішення від моменту зародження ідеї до повного зникнення. Відрізняється від ЖЦП тим, що одна технологія може бути основою для різних продуктів. <i>Недоліки:</i> тривалість циклу невідома, визначити поточну стадію складно.

Джерело: розроблено автором за даними [12; 43, с.152; 52].

У стратегічному менеджменті матриця найчастіше трактується як двовимірна модель, що ілюструє взаємозв'язки між різними показниками. Їх використання дозволяє компаніям аналізувати ринкові позиції та візуально порівнювати окремі продуктові лінійки, товари або послуги на основі, наприклад, темпів зростання

продажів, ринкової позиція, стадії життєвого циклу, частки ринку або загальної привабливості галузі.

Успішне застосування матричного підходу вимагає ретельної підготовки, що передбачає аналітичні дослідження. Спочатку необхідно провести підготовчу роботу, яка включає два основні етапи:

1. Визначення чіткого переліку об'єктів дослідження, до яких буде визначатися вплив різноманітних факторів;

2. Формування та ранжування переліку чинників, що мають найбільш суттєвий вплив на загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

Сьогодні для успішного аналізу конкурентного середовища використовується широкий спектр матриць з різною спрямованістю. Це різноманіття зумовлює необхідність їх систематизації, а також поетапного впровадження матричного аналізу на всіх рівнях діяльності підприємства. В економічній літературі автори пропонують різні класифікації. У таблиці 1.3 було систематизовано матричні моделі, які найкраще підходять для оцінки ринкових позицій, аналізу конкурентних переваг та якості послуг, що надаються підприємствами, а також для розробки моделей альтернативних стратегій їхнього подальшого розвитку відповідно до сучасних вимог ринку.

Методологію проведення фінансово-економічного аналізу конкурентоспроможності підприємства можна визначити як комплексну систему, що поєднує фундаментальні теоретичні концепції, науково обґрунтовані інструменти та сукупність методологічних принципів дослідження ефективності діяльності підприємства.

У прикладній аналітиці використовується широкий і різноманітний спектр підходів: від простих, неформальних методів до складних економіко-математичних моделей.

Таблиця 1.3 – Матричні (портфельні) моделі оцінки конкурентних переваг підприємства

Модель	Сутність
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ)	<p>Метод класифікує продукти на основі частки ринку та темпів зростання. Поділяє продукти на чотири типи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) «зірки» – лідери ринку, які приносять значний дохід, але потребують і значних інвестицій для збереження позицій; 2) «дійні корови» – забезпечують стабільний дохід без значних інвестицій, є основним джерелом фінансування інших продуктів; 3) «знаки питання» – мають потенціал зростання, але вимагають значних інвестицій та ретельного аналізу; 4) «собаки» – малоприбуткові продукти, які слід вивести з ринку або значно скоротити інвестиції в них. <p><i>Недоліки:</i> оцінка на основі спрощених характеристик, суб'єктивність у визначенні.</p>
Метод Мак-Кінзі	<p>Складається з 9 квадратів, ґрунтується на оцінці довгострокової привабливості та конкурентоспроможності галузі.</p> <p>На першому етапі оцінюється привабливість ринку, а кожному окремому фактору присвоюється вага.</p> <p>На другому етапі оцінюються сильні сторони та конкурентне становище підприємства.</p> <p><i>Недоліки:</i> складнощі та суб'єктивність у визначенні відносної ваги фактора та його оцінці.</p>
Метод Шелл (Shell/DPM)	<p>Проводиться оцінка кількісних показників. Оцінювання може проходити на різних етапах життєвого циклу.</p> <p>Вісь X матриці відображає сильні сторони компанії (конкурентну позицію), вісь Y – привабливість галузі.</p> <p>Вісь Y є загальним показником поточного стану галузі та її перспектив у майбутньому.</p> <p><i>Недоліки:</i> неточні результати та застосування, складність збору даних для аналізу.</p>
Метод Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel)	<p>Прямокутна матриця з 15 квадратів, що враховує стадії розвитку ринку та багатофакторну оцінку конкурентної позиції стратегічного підрозділу в галузі</p> <p><i>Недоліки:</i> надмірна складність, громіздкість процесу збору даних для аналізу.</p>
Матриця Артура Д. Літла (ADL)	<p>Ілюструє часові низки ринкових показників: обсягів продажів, прибутку та рівня конкуренції. Кожен ринок протягом свого життєвого циклу проходить чотири етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) зародження (впровадження), 2) зростання та розвиток, 3) насичення (зрілість), 4) занепад. <p>Фази життєвого циклу галузі (а не продукту) утворюють вісь Y матриці ADL.</p>

Продовження таблиці 1.3

Модель	Сутність
Матриця Артура Д. Літла (ADL)	<p>Вісь X відображає конкурентну позицію компанії, яка може бути:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) слабкою, 2) стабільною, 3) сприятливою, 4) сильною, 5) провідною (домінуючою). <p>Поєднання даних про фази життєвого циклу галузі та конкурентних позицій дає матрицю ADL.</p> <p><i>Недоліки:</i> складність визначення життєвого циклу конкретного бізнесу, спрощена оцінка конкурентної позиції.</p>
Метод PIMS (profit Impact of Marketing Strategy)	<p>Метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибутки. Метод ґрунтується на моделюванні впливу стратегічних факторів на показники ефективності компанії.</p> <p>Є ефективним інструментом стратегічного аналізу економічної інформації.</p> <p><i>Недоліки:</i> об'єктами дослідження є не нові організації, а ті, що вже мають певну ринкову позицію.</p>
Матриця SWOT	<p>Матриця описує взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами компанії, загрозами та можливостями зовнішнього середовища, і визначає відповідні їхні комбінації.</p> <ul style="list-style-type: none"> – S (сильні сторони): внутрішні характеристики, що забезпечують перевагу; – W (слабкі сторони): внутрішні недоліки, що знижують конкурентоспроможність; – O (можливості): зовнішні фактори, які можна використати для зростання; – T (загрози): зовнішні події, що можуть негативно вплинути на бізнес. <p>На перетинах груп факторів утворюються поля, що характеризуються конкретними комбінаціями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) поле S+O – стратегія для підтримки та розвитку сильних сторін компанії з метою використання можливостей зовнішнього середовища; 2) поле S+T – стратегія боротьби із загрозами за рахунок внутрішніх резервів; 3) поле W+O – стратегія використання можливостей для подолання слабких сторін; 4) поле W+T – стратегія зміцнення потенціалу та запобігання потенційним загрозам у зовнішньому середовищі.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 48].

Важливим елементом методології є перспективне моделювання та прогнозування фінансового стану підприємства. Розробка таких прогнозних моделей має вирішальне значення. Вони становлять основу для формування

загальної довгострокової фінансової стратегії компанії. Головною метою цього процесу є забезпечення бізнесу необхідними фінансовими ресурсами та оцінка його стратегічних можливостей у довгостроковій перспективі.

Побудова будь-якої прогнозної моделі завжди базується на двох фундаментальних елементах:

- чіткому прогнозу майбутніх обсягів продажів,
- розрахунку кількості ресурсів, що знадобляться для їх безперервного забезпечення [12].

Узагальнено моделі фінансово-економічної діяльності оцінки конкурентних переваг зображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Моделі фінансово-економічної діяльності оцінки конкурентних переваг підприємства

Модель	Сутність
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка фінансово-економічного стану підприємства на основі звітів про фінансові результати, балансів та звітів про рух грошових коштів. <i>Недоліки:</i> залежність від інфляції, яка не повністю враховується системами управління та маркетингу.
Прогнозування фінансового стану	Оцінка ймовірного майбутнього становища компанії на основі аналізу поточних даних, тенденцій та зовнішніх факторів. <i>Недоліки:</i> не враховуються системи управління та маркетингу, а також не береться до уваги ймовірність.
Екстраполяція	Метод прогнозування, ґрунтується на продовженні тенденцій минулих періодів у майбутньому, тобто зафіксовані закономірності зберігаються й надалі. <i>Недоліки:</i> через коливання досліджуваного показника виникає похибка розрахунків.
Метод термінів оборотності	Визначає середню кількість днів, необхідних для перетворення запасів або оборотного капіталу на дохід від реалізації. <i>Недоліки:</i> Потрібне додаткове прогнозування, оскільки періоди оборотності запасів не є стандартними.
Метод бюджетування	Дозволяє оцінити ефективність використання грошових коштів у діяльності компанії. <i>Недоліки:</i> невизначеність щодо прогнозів доходів і витрат.
Метод складання прогнозної звітності	Прогнозування майбутніх фінансових результатів, балансу та руху грошових коштів на основі прогнозів продажів, бюджетування та аналізу попередніх періодів. <i>Недоліки:</i> ймовірність.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 48].

Аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності свідчить про те, що ефективність аналізу безпосередньо залежить від чіткого розмежування сфер застосування цих методів. У той час як матричні моделі зосереджуються на стратегічному позиціонуванні, методи фінансово-економічного аналізу забезпечують об'єктивну оцінку фінансового стану та ефективності управлінських рішень. Кожен метод має свої властиві обмеження. Досягнення надійних результатів можливе лише завдяки комплексному підходу та залученню висококваліфікованих фахівців, здатних адаптувати методології до специфіки діяльності підприємства [12].

Визначення конкурентних переваг компанії є надзвичайно важливим фактором для визначення власного потенціалу та адекватної оцінки конкурентів. Рішення про реалізацію заходів з майбутнім планом дій компанії вимагає вибору конкурентної стратегії, яка перетворить місію компанії на реалістичний план із конкретними кроками.

Погляди науковців на визначення терміну «конкурентна стратегія» також різняться від галузі до галузі. Найбільш вичерпне визначення наводиться в американській літературі, де вчені зазначають, що «конкурентна стратегія» – це довгостроковий план дій компанії, розроблений для досягнення конкурентних переваг після аналізу власних сильних і слабких сторін, та аналізу конкурентів.

Для об'єктивної оцінки позицій підприємства на ринку необхідно чітко визначити індикатори його конкурентних переваг і слабкостей. Ці показники дозволяють кількісно та якісно виміряти конкурентні переваги компанії та своїх суперників.

Розглянемо показники, що свідчать про міцні ринкові позиції компанії та її здатність випереджати суперників у галузі, тобто – індикатори конкурентних переваг:

- володіння значною часткою ринку, постійне розширення клієнтської бази та зайняття найбільш вигідного становища у своєму сегменті;
- наявність чіткої лідерської стратегії та здатність компанії реагувати на будь-які ринкові зміни швидше й ефективніше за конкурентів;

- зростання кількості клієнтів;
- продуктова політика товарного асортименту у сегментах ринку, що демонструють стрімке зростання;
- економічна ефективність через підтримку рівня витрат на нижчому рівні, ніж у конкурентів;
- високі технологічні та інноваційні можливості у поєднанні з професійним менеджментом.

Наявність ознак індикаторів конкурентної слабкості підприємства сигналізує про втрату ринкових позицій та необхідність термінових стратегічних змін. До таких ознак належать:

- низький рівень ділової репутації фірми, слабкий вплив на ринкові процеси та поступове захоплення її частки конкурентами;
- фінансово-економічний регрес через високий рівень операційних витрат, низьку якість продукції, а також темпи зростання доходів, що відстають від середньоринкових або стабільно знижуються;
- гостра нестача ресурсів, брак кваліфікаційних кадрів та практичного досвіду;
- нездатність протистояти ризику витіснення з галузі.

До основних способів досягнення конкурентних переваг належать:

- трансформація слабких сторін у переваги, коли менеджмент підприємства може використовувати перевірені практикою інструменти;
- встановлення більш привабливих і доступних цін на продукцію, ніж у більшості конкурентів, за рахунок оптимізації внутрішніх витрат;
- орієнтація на виробництво високоякісних товарів, організація високого клієнтського сервісу та створення програм лояльностей та бонусів для покупців;
- володіння унікальними сучасними технологіями, а також забезпечення розробки та виведення нових продуктів на ринок у стислі терміни;
- формування високої репутації, розвиток впізнаваної торгової марки, використання переваг зручного природно-географічного розташування та

постійний моніторинг мінливих смаків споживачів загалом та їх окремих сегментів [50].

Зазвичай постачальники пропонують різні бренди залежно від виду тварин, типу продукції та якості, що ускладнює процес оцінки, оскільки їхній асортимент охоплює різні категорії товарів. Оскільки бренд ТМ «Royal Canin» не має в асортименті продуктів для інших тварин, крім котів і собак, це робить компанію лідером з продажу провідного товару у галузі в цілому.

Детерміновані моделі управління запасами з використанням аналізу ABC та XYZ – це підхід, що поєднує класичні математичні моделі з інструментами категоризації запасів для більш точного та ефективного управління. Цей метод допомагає компаніям оптимізувати рівні запасів, зменшити витрати на зберігання та запобігти дефіциту.

Аналіз ABC-XYZ поєднує два методи, які можна використовувати незалежно один від одного: аналіз ABC та аналіз XYZ. Комбіноване застосування передбачає поділ продуктів або клієнтів на групи, залежно від їхнього внеску в дохід компанії та стабільності продажів, а також використання результатів для коригування рівнів запасів у різних категоріях з метою максимізації частки найприбутковіших продуктів при збереженні різноманіття асортименту.

ABC-аналіз необхідний для оптимізації асортименту товарів зоомагазину з метою збільшення обсягів реалізації і прибутку. В його основі закладено правило Парето: 20% товарів забезпечують 80% прибутку магазину.

Категорія А – охоплює пріоритетні товари, близько 20% асортименту яких формують 80% загального прибутку, тому потребують жорсткого контролю та постійної наявності на складі завдяки гарантованим запасам.

Категорія В – включає проміжні позиції, що займають 30% у загальному товарообігу, забезпечують близько 15% прибутку і вимагають підтримання стандартного, достатнього рівня складських запасів.

Категорія С – складається з найменш прибуткової частини асортименту, які складають до 50% усіх найменувань, що генерують лише 5% прибутку і часто підлягають оптимізації або скороченню.

Аналіз ABC доповнюється аналізом XYZ, який відображає оцінку сталості попиту на товарний асортимент. Його проводять спільно з ABC аналізом [11].

XYZ аналіз передбачає розподіл товарів за категоріями, а в основі аналізу полягає коефіцієнт варіації.

Коефіцієнт варіації (V_σ) показує відносне коливання аналізованого показника за певний період порівняно з його середнім значенням, що розраховується за формулою (1.1):

$$V_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \quad (1.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення показника за період;

\bar{x} – середнє арифметичне значення показника за період.

Середнє квадратичне відхилення (σ) характеризує абсолютне відхилення досліджуваної ознаки порівняно з її середнім значенням і обчислюється за формулою (1.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (1.2)$$

де x_i – кожен елемент вибірки;

\bar{x} – середнє значення по вибірці;

n – розмір вибірки.

Категорія X – товар має сталий постійний попит, обсяги продажу стабільні (коливання коефіцієнта варіації у межах 0 – 10%).

Категорія Y – попит умовно стабільний, обсяги продажу незначно змінюються (коливання коефіцієнта варіації у межах 10 – 25%).

Категорія Z – попит нестабільний, попит коливається більше 25%.

Якщо поєднати ABC та XYZ методи аналізу та класифікації товарів, то утворюються дев'ять груп товарів (рис. 1.2).

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рисунок 1.2 – Групи товарів ABC та XYZ аналізу

Джерело: [8].

ABC-XYZ-аналіз виконується за такими етапами:

1. На основі зібраної статистичної інформації формується аналітична таблиця, де здійснюється систематизація та сортування товарних позицій у порядку спадання обраного критерію (обсягу продажів у грошовому вираженні, кількості реалізованих одиниць або отриманого доходу) – від найбільшого значення до найменшого.

2. Для кожної товарної позиції визначається її питома вага (частка) у загальному обсязі досліджуваного показника за формулою відношення до підсумкового результату. Після цього, шляхом послідовного додавання часток, розраховується накопичена частка для всього асортиментного ряду.

3. На основі отриманих значень накопиченої частки проводиться фінальне розмежування асортименту на три класифікаційні категорії: групи А, В, С.

4. Визначається показник коефіцієнта варіації обсягу продажу за формулами 1.1, 1.2 з відповідним розподілом на групи X, Y, Z.

5. Розробляються заходи, спрямовані на удосконалення логістичного управління запасами, обґрунтовуються стратегії з метою підвищення ефективності взаємодії з постачальниками і покупцями.

1.3 Зообізнес та проблематика сучасної конкурентоспроможності галузі

Сучасний стан світового та внутрішнього ринків споживчих товарів характеризується швидкою сегментацією та появою індустрії домашніх тварин як високоприбуткового та впливового сектора. Вітчизняна галузь, пов'язана з непродуктивними (домашніми) тваринами, базується на переробці сільськогосподарської сировини та є важливою ланкою у ланцюгу створення вартості агропромислового комплексу.

Бізнес домашніх тварин, або зообізнес – це галузь економіки, що охоплює діяльність, пов'язану з домашніми тваринами [3]. Загальна група, що визначається терміном «непродуктивні тварини», традиційно включає домашніх улюбленців, утримання яких не пов'язане з виробництвом тваринницької продукції або матеріальною вигодою. Зокрема, до цієї категорії належать: собаки, коти, декоративні птахи, дрібні гризуни, акваріумні риби, земноводні, а також певні види рептилій та комах.

Домашніх тварин дедалі частіше розглядають як повноправних членів сім'ї або компаньйонів, що спонукає власників витратити більше на їхнє здоров'я, якісний корм та комфорт [3, с. 32].

При розгляді демографічних факторів, що стимулюють зростання ринку, варто виділити кілька ключових тенденцій, які безпосередньо впливають на динаміку попиту. До них належать процес урбанізації та трансформація соціальної структури. Постійне збільшення кількості міських жителів відносно загальної чисельності населення призводить до постійного розширення потенційної споживчої бази товарів для домашніх тварин. Життя у мегаполісі та обмежений простір міських квартир також суттєво змінюють структуру попиту на домашніх тварин. Стрімко зростає кількість дрібних улюбленців, які потребують особливого догляду, харчування та ліків. Соціально-демографічні тенденції, наприклад, поступове старіння населення, збільшення кількості одиноких людей і бездітних пар, відіграють важливу роль у гуманізації домашніх тварин. Наприклад, у 2020

році приблизно 70% американських домогосподарств мали одного або більше домашніх улюбленців [53].

Дослідження буде переважно зосереджено на раціонах для котів та собак, оскільки на даний момент серед асортименту ТМ «Royal Canin» немає раціонів для інших тварин (птахів, риб, гризунів тощо).

Галузь охоплює широкий спектр товарів та послуг, але їх можна об'єднати у такі сегменти:

- харчування для тварин;
 - 1) ветеринарія та ліки;
 - 2) товари догляду та аксесуари;
 - 3) послуги грумінгу, тренувань тощо.

Перше місце серед усього зообізнесу за кількістю різноманіття асортименту посідає сектор харчування. Корми для тварин займають найбільшу частку сектору. Ринок насичений багатьма видами продукції, де основний поділ йде за біологічними видами: коти, собаки, гризуни, птахи, риби, тощо. Однак корми також поділяються:

- за консистенцією:
 - сухі;
 - вологі;
- за призначенням:
 - щоденний раціон;
 - лікувальний раціон – під час лікувань захворювань тварини;
 - профілактичний раціон – попередження та профілактика захворювань;
 - раціони для кошенят/цуценят;
 - раціони для літніх тварин;
 - раціони для окремих порід;
 - раціон для певного розміру тварини;
- за складом:
 - економ – м'ясні субпродукти, багато зерна, підсилювачі смаку та аромату;

- преміум – м'ясо та м'ясні субпродукти, більше нутрієнтів аніж в економ-кормах, присутні вітаміни та інші нутрієнти;
- суперпреміум – склад переважно з м'яса, кращі жири, вітаміни та мінерали додані через ягоди, фрукти у складі;
- холістик – часто беззернові, містять максимальну кількість цілісних продуктів, що робить харчування природним.

Сьогодні серед власників домашніх тварин спостерігається стрімке зростання обізнаності фізіологічних потреб тварин та особливостей догляду за ними. Ця тенденція зумовлена активною освітньою та маркетинговою діяльністю провідних виробників кормів для домашніх тварин.

Ринок характеризується фундаментальною зміною підходів до годування: домінує тенденція до спрощення харчування та повної довіри до бренду. Зараз простіше придбати готовий раціон, що містить необхідну тварині кількість поживних речовин, ніж самотійно намагатися компенсувати дефіцит вітамінів, мікро- та макроелементів.

Крім того, інтенсивні комунікаційні стратегії та масштабні рекламні кампанії брендів, які спеціалізуються на комерційних кормах для домашніх тварин, сприяють постійному зростанню сегмента власників домашніх тварин, які віддають перевагу готовим сухим або вологим кормам. Цей процес має глобальний характер і формує стійку культуру споживання професійних продуктів харчування для домашніх тварин.

Відповідно до останніх ринкових досліджень, конкурентоспроможність компанії в цій галузі більше не залежить виключно від ціни. Сьогодні вона визначається сукупністю різних факторів, таких як:

1) наукова обґрунтованість та інноваційність продукту [7, с. 323] – компанії пропонують не просто універсальні корми, а справжні терапевтичні рішення, що схвалені ветеринарами та адаптовані до конкретних порід тварин, їхнього віку та стану здоров'я;

2) довіра та експертні канали [4, с. 3] – конкурентоспроможність бренду корелює з його авторитетом серед ветеринарної спільноти та професійних

заводчиків, оскільки рекомендація фахівця є більш вагомим фактором у процесі прийняття рішень, ніж пряма реклама;

3) стабільність ланцюга постачання [11] – у сучасних умовах логістичної нестабільності, спричиненої повномасштабним вторгненням, компанії, які здатні забезпечити безперебійну наявність продукції на полицях магазинів, отримують конкурентну перевагу, а оптимізація логістичних витрат без шкоди для якості інгредієнтів стає критично важливим завданням для збереження частки ринку;

4) управління лояльністю [39] – сьогодні неможливо уявити компанію у зообізнесі, яка не надає онлайн-допомогу споживачам через мобільні додатки для планування раціону, контролю ваги, вебінарів з ветеринарами, замовлення в один клік, підтримки притулків та заводчиків, а також благодійних ініціатив для безпритульних тварин (особливо в зонах бойових дій).

У сучасному зообізнесі конкуренція йде за те, чий саме корм першим порадить сайт зоомагазину або консультант-продавець клієнту, коли в нього з'явиться новий друг.

У галузі спостерігаються й інші ключові тенденції та особливості, що впливають на конкурентоспроможність. Наприклад, важливим фактором є низька вразливість кормової галузі до спадів у національній економіці. У 2022 році, на початку повномасштабного вторгнення, виникли логістичні проблеми не лише з імпортною продукцією, а й усередині держави. Виробництво багатьох кормів для домашніх тварин тимчасово зупинилося, або підприємства не витримали першого року війни через внутрішні корпоративні проблеми. І навіть при проблемах з імпортом, який фактично було призупинено, пустими полицями та загальною панікою населення, це ніяк не відобразилося на падінні споживчого попиту. Кількість домашніх тварин лише зростає, змушуючи дистриб'юторів змінювати структури та канали розподілу продукції. Імпортні товари швидко втратили свої позиції на українському ринку, а їх місце зайняли інші, зокрема, багато нових високоякісних українських брендів [3].

Як і будь-яка інша сфера комерційної діяльності, сучасний зообізнес гостро потребує постійного залучення нової аудиторії, а також підтримання

довгострокового інтересу з боку існуючих клієнтів. Аналізуючи розвиток цього ринку в сучасних реаліях, можна чітко визначити провідну тенденцію, яка змінює практику маркетингових комунікацій, – «гуманізацію» тварин.

В основі цього явища лежить глибокий соціально-психологічний антропоморфізм, тобто схильність власників домашніх тварин приписувати своїм улюбленцям людські риси, складні емоції, а іноді навіть моральні якості.

У маркетинговій практиці ця тенденція трансформує модель споживчої поведінки: власник домашнього улюбленця купує товари не лише для задоволення його базових біологічних потреб, а й прагне забезпечити тваринці рівень комфорту, порівнянний із людським. Це відкриває нові можливості для бізнесу у сфері догляду за домашніми улюбленцями щодо позиціонування кормів, спеціалізованих послуг з догляду, брендового одягу та аксесуарів, де комунікація будується на емоційному зв'язку та турботі про «наймолодшого члена родини».

Не варто забувати і про цифровізацію. Вона активно проникає в повсякденне життя, і тенденція до використання гаджетів поступово поширюється на сферу догляду за домашніми тваринами. Зокрема, компанія Xiaomi розробила розумний лоток для котів із датчиком руху, автоматичним змивом та очищенням (Xiaomi HomeRun Smart Cat Litter Box). Іншими відомими прикладами є автоматичні годівнички та поїлки з дистанційним керуванням, а також годівнички із вбудованими вагами, які допомагають контролювати порції та запобігати набору зайвої ваги у тварин.

Розробляються нові високотехнологічні іграшки, покликані допомогти тваринам залишатися фізично та розумово активними. Досить давно на ринку представлені різні автоматичні інтерактивні м'ячі, що працюють від акумулятора, та за якими можуть ганятися коти.

Спеціалізовані послуги, аналогічні тим, що надаються людям, містять послуги зоопсихологів, доглядачів за тваринами. Дедалі частіше з'являються точки фітнесу для тварин, готелі та навіть похоронні послуги.

Сучасний підхід до тварин відходить від старої школи жорсткого дресирування на користь психічного здоров'я та поваги до живої істоти. Зоопсихологи не просто

навчають командам, вони шукають глибинні причини агресії, страху чи стресу у тварини та працюють над цими проблемами разом із власником. Професійні доглядачі за тваринами забезпечують догляд за твариною під час відсутності власників, годують її та вигулюють. Догляд часто надається у спеціальних готелях для тварин, які наразі мають низьку конкуренцію на українському ринку через, поки що, становлення послуги на ринку.

Цілком новим сектором є послуги для тяжкохворих та літніх тварин, що характеризуються спеціалізованими похоронними агентствами, послугами кремації, створенням офіційних кладовищ для тварин, а також професійною психологічною підтримкою для власників, які намагаються впоратися з втратою свого улюбленця.

На сучасному вітчизняному ринку представлено безліч брендів кормів, але в основному це торгові марки іноземних виробників. Лідерство на українському ринку займають такі компанії, як ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН Україна» (ТМ Royal Canin), ТОВ «МАРС Україна» (ТМ Whiskas, Kitekat, Pedigree), ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» (ТМ Friskies, Felix, CatChow, DogChow, Gourmet, Purina), вітчизняні ТОВ «КОРМОТЕХ» (ТМ Club 4 Paws, М'яу, Гав, OptiMeal), ТОВ «СУЗІР'Я» (офіційні дистриб'ютори ТМ Savory, Brit, Carnilove, Природа), ТОВ «ТРИПЛЕКС» (офіційні дистриб'ютори ТМ Farmina, Animall). Ринок характеризується залежністю від імпортової продукції, і залежить від змін валютного курсу.

В цілому, у світі сформувався монополізм глобальних компаній Mars і Nestlé.

На українському ринку розрив між вітчизняними та іноземними кормами для домашніх тварин стає дедалі меншим, хоча наш ринок і рецептури продукції є відносно новими – їхня історія налічує лише близько 20 років, порівняно з 50 роками іноземних компаній. Це зумовлено тісною співпрацею українських компаній з іноземними партнерами, а також використанням їхніх рецептур та обладнання.

Аналітики дослідили динаміку вітчизняного ринку товарів для домашніх тварин під час кризи. Дослідження показало, що зниження споживання кормів для домашніх тварин почалося у 2022 році, та було пов'язане з втратою контролю над

частиною українських територій. Значна частина споживачів залишилася на окупованих територіях, а також спад напряду пов'язаний із масовим виїздом населення за кордон, разом із домашніми тваринами.

Внутрішні тенденції у лідера українського бізнесу продуктів харчування для улюбленців, компанії «КОРМОТЕХ», також вказують на значне уповільнення розвитку ринку. У першому півріччі 2022 року кількість активних розплідників собак різко скоротилася, а кількість спарювань тварин зменшилася, що обумовлено підвищеними ризиками як для здоров'я вагітних собак, так і обмеженими можливостями власників. Крім того, відбулося зменшення відвідувань ветеринарних клінік, що сталося паралельно із різким падінням попиту та скасуванням професійних виставок. Однак вже на кінець 2023 року було зафіксовано зростання обсягів продажів на 3,1% у тоннах порівняно з 2022 роком.

Ця тенденція не враховує некомерційні поставки гуманітарної допомоги, які у значних обсягах надходили до України у першому півріччі 2022 року з Польщі, Румунії, Угорщини та Італії. Експерти пов'язують цю позитивну тенденцію з високим рівнем соціальної відповідальності та активним «усиновленням» безпритульних тварин українцями, які під час догляду за своїми новими улюбленцями, дедалі частіше обирають готові корми для тварин [21, с. 8].

Сучасний стан вітчизняного ринку товарів для домашніх тварин характеризується одночасним впливом двох суперечливих тенденцій. З одного боку, фінансові показники існуючих зоомагазинів залишаються стабільними, але без помітного зростання виручки протягом періоду з початку повномасштабного вторгнення.

З іншого боку, за оцінками аналітиків, загальна кількість торгових точок стрімко зростає – приблизно на 150 одиниць щокварталу, незважаючи на війну. Нові зоомагазини активно відкриваються як великими спеціалізованими мережами, так і малими та середніми підприємствами. Це безпосередньо свідчить про високу інвестиційну привабливість, навіть за нинішніх складних економічних умов.

Поряд із розвитком традиційної роздрібною торгівлі спостерігається значне зростання обсягів онлайн-продажів. Більшість ключових гравців ринку – як на

національному, так і на регіональному рівнях – вже запустили або планують запустити власні інтернет-магазини. Цифровізація каналів збуту дозволяє оптимізувати логістику, розширити географію продажів та забезпечити максимальну доступність продукції.

На основі порівняльного аналізу методології оцінки конкурентоспроможності було розроблено план оцінки та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» (рис. 1.3).

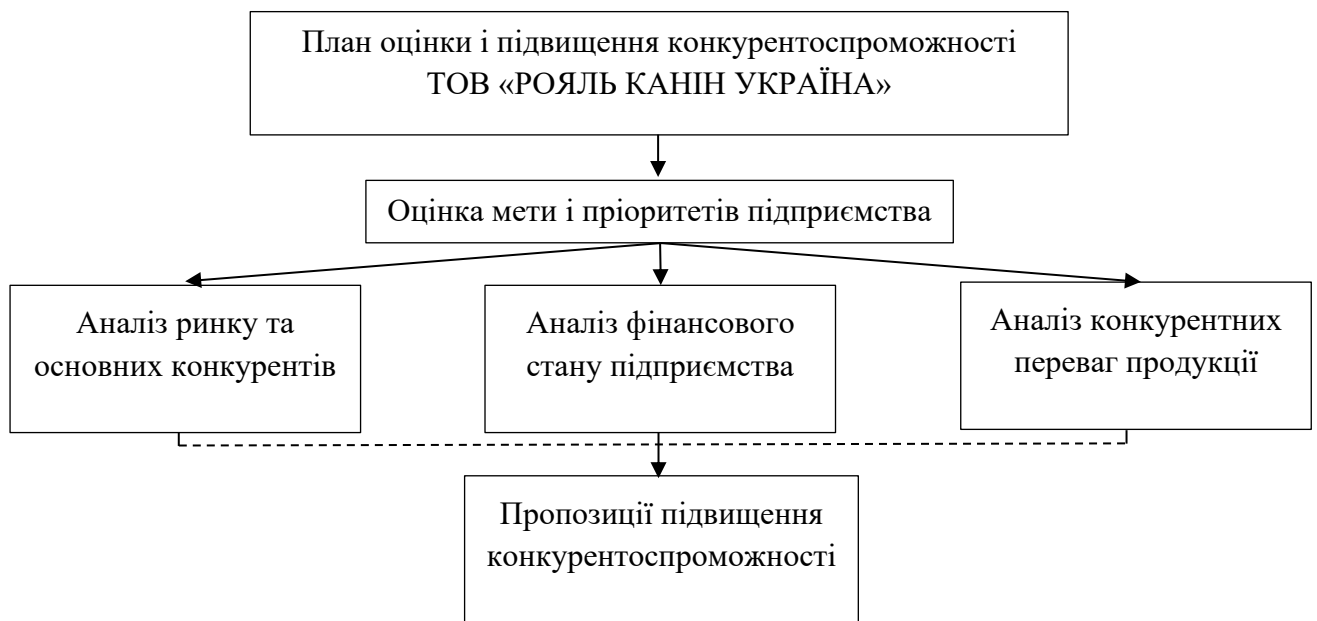


Рисунок 1.3 – План оцінки і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором.

Початковий етап алгоритму передбачає аналіз компанії та чітке визначення її цілей, місії та пріоритетів у конкурентному середовищі, що допомагає виявити найбільш перспективні напрямки її майбутнього розвитку.

Другий етап передбачає оцінку переваг першого та другого порядку з урахуванням специфіки українського ринку та основних тенденцій його розвитку. Аналіз фінансового стану компанії допоможе визначити її сильні та слабкі сторони. Оскільки детальна статистика про продажі ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» є комерційно конфіденційною інформацією, формування об'єктивної оцінки

конкурентних переваг компанії проведено на прикладі дослідження її фінансової звітності, балансу та типового локального ринку, зоомагазинів в м. Одеса, із використанням комбінованого ABC- та XYZ-аналізу асортименту продукції. Ця методологія дозволяє класифікувати найпопулярніші товари на основі двох ключових критеріїв: обсягу продажів та стабільності попиту.

Третій етап присвячений розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом усунення її слабких сторін порівняно з визначеними конкурентами.

Висновки з розділу 1

Термін «конкурентоспроможність» має багато визначень, оскільки застосовується до різних категорій товарів, підприємств, галузей та країн. Визначення тісно пов'язане з іншим поняттям – конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги – це поєднання ефективного використання ресурсів, інтелектуального потенціалу та рівня конкурентоспроможності, здатність випереджати конкурентів, приваблювати споживачів та утримувати їхню лояльність до продукції компанії.

Конкурентоспроможність – це здатність виробляти та продавати продукцію швидше за конкурентів, ефективно та в достатніх кількостях, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування.

Кількість людей, які тримають домашніх тварин, вважають їх друзями та членами родини, зростає. Відповідно, зростає й обізнаність про самих тварин та особливості догляду за ними. Це зумовлено масштабними інформаційними та маркетинговими зусиллями компаній, що виробляють товари для домашніх тварин.

В останні роки підходи до годування тварин значно змінилися. Люди, як правило, враховують специфічні харчові потреби своїх улюбленців, щоб продовжити їхнє життя. Агресивна рекламна політика виробників кормів для домашніх тварин призводить до зростання кількості власників у всьому світі, які годують своїх улюбленців сухим кормом.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що виклики, які стоять перед сучасною індустрією товарів для домашніх тварин на зооринку, безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю постачальників та виробників кормів для домашніх тварин, що робить цю тему особливо актуальною з огляду на динамічний розвиток галузі.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

2.1 Аналіз діяльності підприємства та його конкурентного середовища

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»;

Скорочена назва: ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»;

Код: 33785471;

Адреса: 03150, Україна, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 100, 3-Й ПОВЕРХ;

Дата заснування: 12.10.2005;

Основний вид діяльності: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;

Інші:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах.

Керівник: Пісарєва Віталія Михайлівна;

Перелік засновників/учасників юридичної особи: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО СПРОЩЕНОГО ТИПУ «РОЯЛЬ КАНІН САС»;

Адреса засновника: Франція, 30470, Емарг, вул. Де ля Петіт Камаргю, Франція.

Засновник: Марс Жаклін Беджер;

Тип бенефіціарного володіння: непрямий вирішальний вплив;

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 33,33%.

Станом на 25.05.2026 є платником ПДВ №337854726556 від 24.10.2005 [1, 2].

З 1968 року, понад 50 років тому, компанія ROYAL CANIN SAS присвятила себе розробці здорового харчування для котів і собак. Засновник компанії, Жан Катарі, народився у 1927 році в невеликому французькому місті Ле-Пюї-ан-Веле, де розпочав свою кар'єру ветеринара.

Згодом він усвідомив, що харчування може впливати на здоров'я тварин. У 1968 році він розробив перший спеціалізований раціон для собак – «жовтий суп» – і зареєстрував торгову марку «ROYAL CANIN» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип торгової марки та компанії «РОЯЛЬ КАНИН»

Джерело: [34].

Цінності компанії: «Здоров'я – наш пріоритет. Ми працюємо над тим, щоб сприяти здоров'ю та добробуту кожної кішки та собаки».

У 1972 році група Guyomarc'h придбала компанію ROYAL CANIN SAS і поділилася своїм досвідом у сфері підходу до харчування та розробки раціонів для тварин. Вони надали фінансову підтримку, ресурси для програм досліджень і розробок, а також експертизу в галузі стратегії та маркетингу. У 1980 році було випущено AGR (нім. Aufzucht großer Rassen) – перший повноцінний корм, розроблений для розведення цуценят середніх та великих порід (рис. 2.2), який отримав схвалення експертів з розведення по всьому світу та вважався золотим стандартом харчування протягом понад 15 років.



Рисунок 2.2 – Перший повноцінний корм для цуценят великих порід AGR
Джерело: [34].

Протягом 1990-х років у корпоративній структурі компанії, її стратегічному напрямку та глобальній експансії відбулися значні зміни. Була запущена лінійка продукції Royal Canin Felinotechnique International (RCFI) – сухий корм для котів, який реалізовувався через ветеринарів та заводчиків, а не через супермаркети, де на той час продавався лише вологий корм.

Дослідження тварин розширили, що дозволило розробити програму харчування, орієнтовану не тільки на їхній розмір та вік, але й на специфічні особливості певних порід, залежно від будови щелепи, як, наприклад, у перських чи британських котів.

З початком нового століття з'явилися інноваційні рішення, що дозволили розширити лінійки професійних кормів для конкретних порід, створити вологі раціони та, завдяки співпраці між ROYAL CANIN Research і Waltham Centre for Pet Nutrition (WCPN) створити лікувальні дієти Veterinary Diets (далі VD). У 2016 співпраця подарувала ринку лінійку ICU – рідкі збалансовані дієти для годування через зонд, для тварин у критичному стані.

На першій науковій конференції в 2001 році зібралося 150 ветеринарів із різних куточків Європи, щоб обговорити питання харчування та забезпечення добробуту домашніх улюбленців.

У 2002 р., ROYAL CANIN SAS стає частиною компанії Mars Incorporated, великої транснаціональної компанії.

У 2009 р., було відкрито перший завод в Азії, Royal Canin тепер виробляє продукти й постачає їх на всіх континентах, окрім Антарктиди.

Товариство з обмеженою відповідальністю зареєстровано в Україні і є офіційним представником глобальної компанії Royal Canin [34].

Продукція ТМ Royal Canin поділяється на звичайну лінію для підтримки здоров'я та життя собак і котів, а також VD, розроблену для застосування під наглядом ветеринарного лікаря, що є лікувальною лінією кормів. Вся продукція ТМ Royal Canin є суперпреміального класу.

Відповідно до представленої схеми на рис. 2.3, корпоративна структура управління характеризується як лінійна модель, у центрі якої перебуває Жаклін Марс (Jacqueline Mars), що здійснює стратегічний контроль над активами через розгалужену мережу дочірніх підприємств.

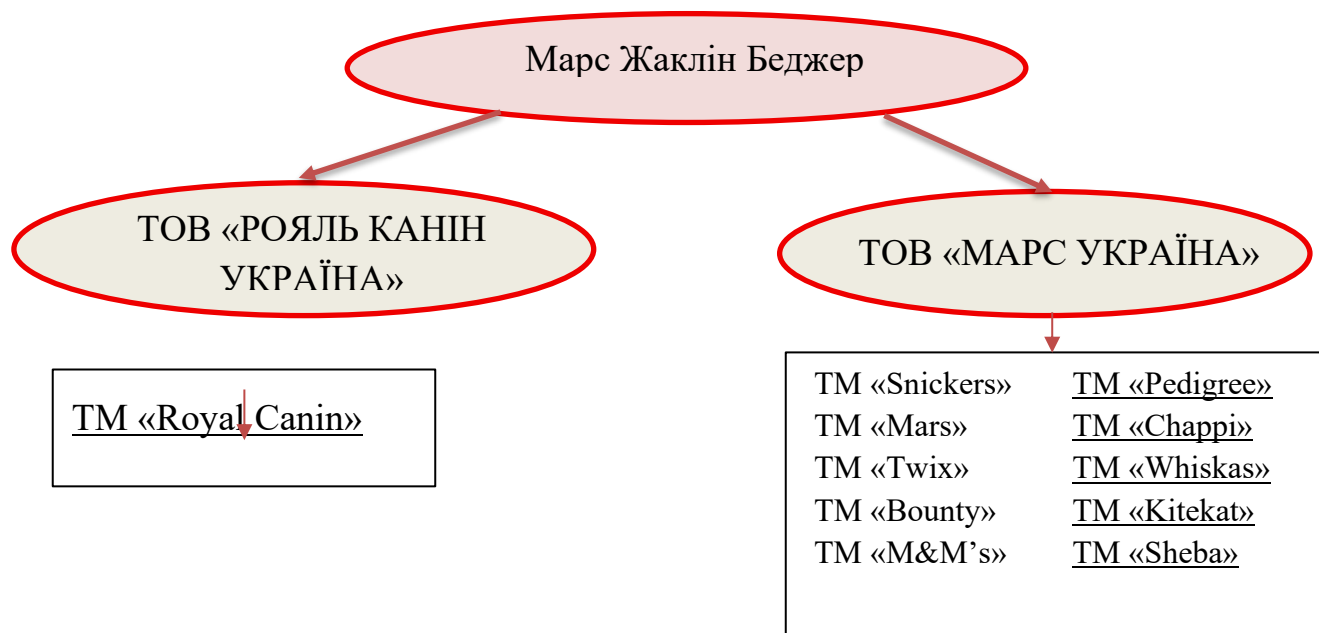


Рисунок 2.3 – Корпоративна структура ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором з використанням [32, 34].

На українському ринку компанії розділені, та представлена двома основними юридичними особами: ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» та ТОВ «МАРС УКРАЇНА». Зокрема, бренд Royal Canin спеціалізується на повсякденних та дієтичних кормах для домашніх тварин класу «суперпреміум», тоді як МАРС має диверсифікований портфель брендів як у кондитерському секторі (ТМ Snickers, Mars, Twix, тощо), так і в сегменті харчування для домашніх тварин преміум-класу, спрямованих на масовий ринок (ТМ Pedigree, Whiskas, Sheba).

Така організаційна структура дозволяє компанії оптимізувати операційні процеси, ефективно розподіляти маркетингові ресурси між брендами з різною цільовою аудиторією та задовольняти потреби споживачів на високому рівні.

Продукція Royal Canin для українського ринку надходить переважно з країн ЄС, зокрема з Польщі, Франції та Австрії.

Сучасний ринок кормів для домашніх тварин характеризується стрімким розвитком як у галузі ветеринарної дієтології, так і в сфері повсякденного харчування тварин. Як зазначалося в першому розділі кваліфікаційної роботи, різноманіття типів кормів (сухі, вологі, лікувальні, тощо) є безмежним. Інноваційні рішення та глобальна диверсифікація асортименту провідних брендів не лише задовольняють основні фізіологічні потреби, а й враховують цілий комплекс факторів улюбленця: від особливостей певної породи та етапів життя тварини, до лікувальних і профілактичних дієт та бюджету споживача.

Систематизація кормів дозволяє класифікувати їх за якістю, ціною, та підкреслює впровадження інноваційних технологій переробки сировини. Таким чином, аналіз сучасного асортименту продукції є важливою основою для розуміння стратегій брендів та механізмів, за допомогою яких виробники адаптуються до мінливих вимог якості та безпеки в умовах високої конкуренції.

На українському ринку зараз представлено безліч брендів сухих та вологих кормів для домашніх тварин, що робить питання конкурентоспроможності компаній надзвичайно важливим. На ринку продається понад 300 брендів кормів для домашніх тварин. Лідерами є бренди: ТМ компанії «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», ТМ компанії «КОРМОТЕХ», ТМ компанії «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», ТМ компанії

«МАРС УКРАЇНА». Найбільшим попитом користується саме сухий корм для котів. Його продажі в кількісному еквіваленті досягають близько 70% [3].

Прямими конкурентами компанії Royal Canin на ринку України є:

ТОВ «КОРМОТЕХ»

Компанія з українським корінням, яка є найбільшим виробником кормів для домашніх тварин в Україні. Виробничі потужності розташовані у селі Прилбичі, Яворівському районі Львівської області. ТОВ «КОРМОТЕХ» випускає продукцію під п'ятьма торговими марками:

- Гав! – стандарт корми для собак;
- М'яу! – стандарт корми для котів;
- КЛУБ 4 ЛАПИ (Club 4 Paws) – преміум харчування для собак та котів;
- OptiMeal – суперпреміальне харчування для котів та собак;
- Delickсіous – суперпреміальне харчування для котів та собак.

Під кожною торговою маркою виготовляються як сухі або вологі корми, а також ласощі для домашніх улюбленців [31].

ТОВ «РОЙЧЕР»

Український бренд сухих кормів економ- та преміум-класу для собак і котів, що виробляється в Одеській області, м. Теплодар, з вітчизняної сировини за рецептурами, розробленими у співпраці з американськими фахівцями. Назва ТОВ збігається з назвою торгової марки [37]. Компанія має великий попит через низьку вартість корму, що вигідно для годівлі безпритульних тварин.

ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Purina – це американська дочірня компанія швейцарської транснаціональної корпорації Nestlé. Раціони розроблені з урахуванням особливих потреб улюбленців, а компанія вже більше 90 років досліджує нові інноваційні способи покращення життя котів і собак завдяки силі харчування. Є прямим конкурентом РОЯЛЬ КАНІН САС на міжнародному рівні.

Найвідоміша продукція Nestlé випускається під торговими марками:

- Friskies – преміум харчування для котів та собак;

- Felix – преміум корми для котів;
- Gourmet – преміум корми для котів;
- Cat Chow – преміум корми для котів;
- Dog Chow – преміум корми для собак;
- Purina One – суперпреміум харчування для котів та собак;
- Dentalife – смаколики для здоров'я ротової порожнини;
- Pro Plan – суперпреміум харчування для котів та собак, та ветеринарні дієти

VD [33].

ТОВ «ЙОЗЕРА УКРАЇНА»

Український представник німецької компанії Josera, що спеціалізується на виробництві та реалізації високоякісних кормів преміум-класу для котів, собак та сільськогосподарських тварин. Компанія відома натуральними компонентами у складі, науковим підходом до годівлі та 80-річним досвідом. На ринку працюють з торговими марками Josi (преміум-корми) та Josera (суперпреміум корми) [30].

ТОВ «МАРС УКРАЇНА»

Американська компанія Марс відома на українському ринку не тільки завдяки кормам для тварин, а ще й такими відомими брендами, як: SNICKERS, MARS, TWIX, BOUNTY, M&M'S, SKITTLES, ORBIT та іншими. Однак в сфері зообізнесу Марс відомі за торговими марками:

- Pedigree;
- Chappi;
- Whiskas;
- Kitekat;
- Sheba [32].

Як було визначено з корпоративної структури на рис. 2.3, ці торгові марки на території України очолені ТОВ «МАРС УКРАЇНА», але ТМ Royal Canin, що є підрозділом компанії МАРС, на території України має окрему компанію ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». Раніше різні національні підрозділи Mars Incorporated

отримали назву Masterfoods, а підрозділ, що наразі об'єднує активи виробництва кормів як ТМ компанії Mars, так і ТМ «Royal Canin», має назву Mars Petcare.

ТОВ «СУЗІР'Я»

Українська компанія, що розвиває напрямки зообізнесу як в країні, так і за її межами. Компанія є дистриб'ютором та виробником кормів одночасно, а серед асортименту продукції є відомі торгові марки кормів:

- Savory – холістик-корми;
- Half&Half – преміум-корми;
- Brit Care – суперпреміум корми;
- Brit Premium – преміум-корми;
- Brit VetDiet – спеціальні лікувальні раціони;
- Carnilove – холістик-корми;
- Animonda – суперпреміум корми;
- Pet Chef – преміум-корми [35].

Основний асортимент брендів компанії зображено на рис. 2.4:

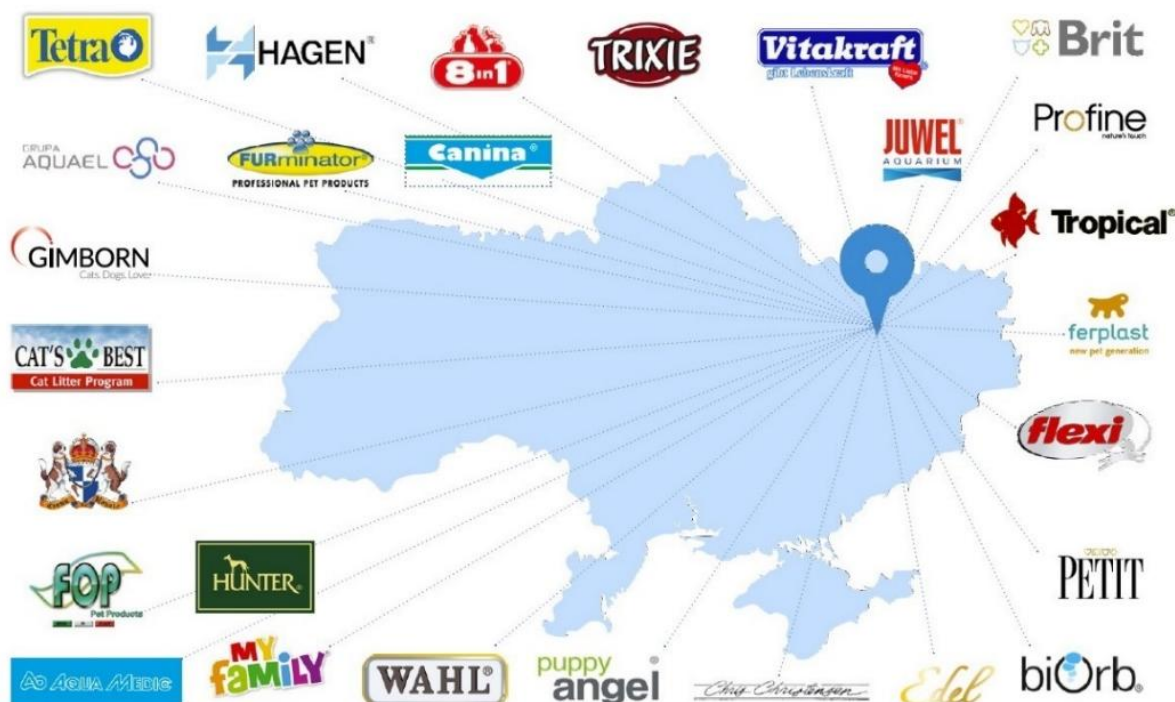


Рисунок 2.4 – Бренди, які компанія Сузір'я дистриб'ює в Україні

Джерело: [35].

В 2021 році новим етапом «Сузір'я» стало створення кормів Savory, які є суперпреміум класу, що створює конкуренцію кормам ТМ «Royal Canin».

ТОВ «ТРИПЛЕКС» (Triplex)

ТОВ «ТРИПЛЕКС» засновано в 1994 році і є однією з найбільших компаній України, що обслуговує більшу частину птахівничих і тваринницьких підприємств агропромислового комплексу країни [36]. Основні види діяльності розміщено на рис. 2.5.

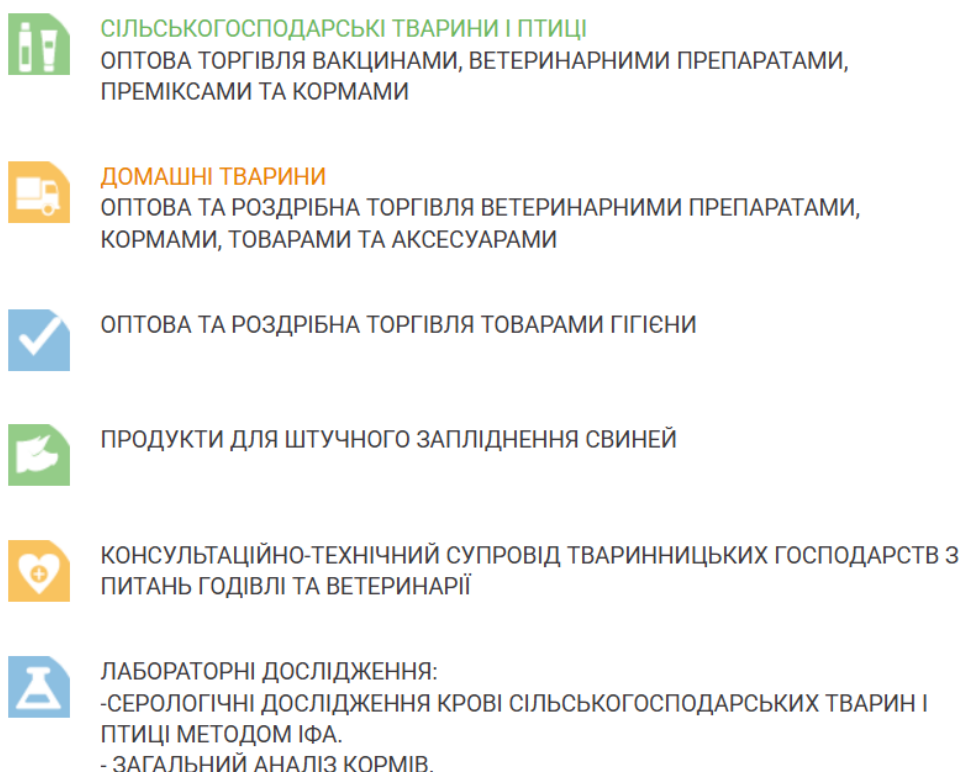


Рисунок 2.5 – Основні види діяльності ТОВ «ТРИПЛЕКС»

Джерело: [36].

Компанія офіційно дистрибує ветеринарні препарати профілактичного догляду, сухі та вологі корми, наповнювачі, аксесуари та іграшки. Компанія є офіційним дистрибутором: Animall, Boehringer Ingelheim, HIPRA, Magapor, Bayer, Dopharma, KRKA, Elanco, Бровафарма, Vitapool. Корми для котів та собак ТМ «Farmina» є суперпреміальними та суттєво вплинули на конкуренцію на ринку за останні 3 роки. [36]

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» проведено за допомогою сервісу доступу до даних YouControl та Opendatabot [1, 2].

Компанія веде бухгалтерський облік та складає фінансову звітність відповідно до вимог українського законодавства: Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року №996-XIV з подальшими доповненнями та відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні (НП(С)БОУ).

У Додатку А.1 представлена фінансова звітність компанії за 2020-2025 роки, на основі якої були розраховані основні показники фінансової стійкості.

1. Темп приросту чистого доходу – відносний показник, що відображає співвідношення доходу компанії у звітному періоді порівняно з базисним, виражений у відсотках або коефіцієнтах. Якщо цей показник зростає, то зростає ефективність бізнесу, і навпаки. Розраховується за формулою 2.1:

$$\text{Темп приросту ч. д.} = \frac{\text{Чистий дохід звітн.р.} - \text{Чистий дохід баз.р.}}{\text{Чистий дохід баз.р.}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Для 2021 року базисним є 2020 р., темп приросту} = \frac{1\,546\,730 - 1\,296\,469}{1\,296\,469} * 100\% = 19,30\%.$$

$$\text{Для 2022 року базисним є 2021 р., темп приросту} = \frac{1\,629\,588 - 1\,546\,730}{1\,546\,730} * 100\% = 5,36\%.$$

$$\text{Для 2023 року базисним є 2022 р., темп приросту} = \frac{1\,965\,931 - 1\,629\,588}{1\,629\,588} * 100\% = 20,64\%.$$

$$\text{Для 2024 року базисним є 2023 р., темп приросту} = \frac{2\,124\,903 - 1\,965\,931}{1\,965\,931} * 100\% = 8,09\%.$$

$$\text{Для 2025 року базисним є 2024 р., темп приросту} = \frac{2\,389\,925 - 2\,124\,903}{2\,124\,903} * 100\% = 12,47\%.$$

Динаміка змін чистого доходу вказана на рис. 2.6 та свідчить про значний спад темпів приросту у 2022 році, що було характерно для всіх галузей бізнесу через початок повномасштабного вторгнення, після значного зростання у 2021 році, та зниженню попиту на усі товари та послуги.

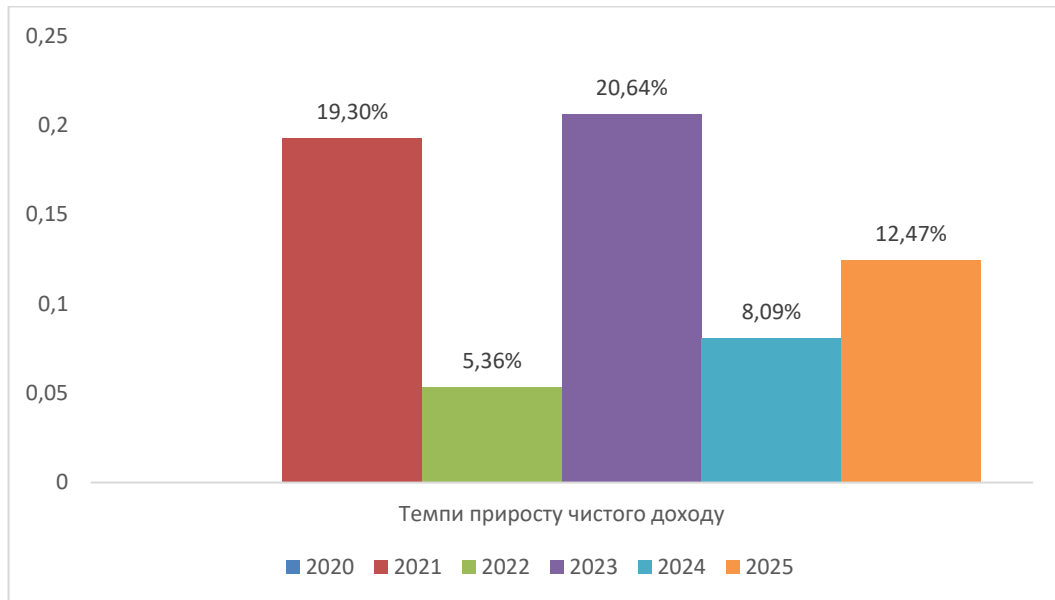


Рисунок 2.6 – Темпи приросту чистого доходу ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

2. Рентабельність – це відносний показник ефективності використання ресурсів (коефіцієнт корисної дії) підприємства для отримання прибутку [5], що знаходиться за формулою 2.2.

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Рентабельність у 2020 році} = \frac{347\,464}{1\,296\,469} * 100\% = 26,8\% \approx 27\%.$$

$$\text{Рентабельність у 2021 році} = \frac{277\,478}{1\,546\,730} * 100\% = 17,9\% \approx 18\%.$$

$$\text{Рентабельність у 2022 році} = \frac{364\,054}{1\,629\,588} * 100\% = 22,3\% \approx 22\%.$$

$$\text{Рентабельність у 2023 році} = \frac{318\,950}{1\,965\,931} * 100\% = 16,2\% \approx 16\%$$

$$\text{Рентабельність у 2024 році} = \frac{328\,930}{2\,124\,903} * 100\% = 15,5\%.$$

$$\text{Рентабельність у 2025 році} = \frac{357\,701}{2\,389\,925} * 100\% = 15,0\%.$$

Рентабельність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» зображено на рис. 2.7.

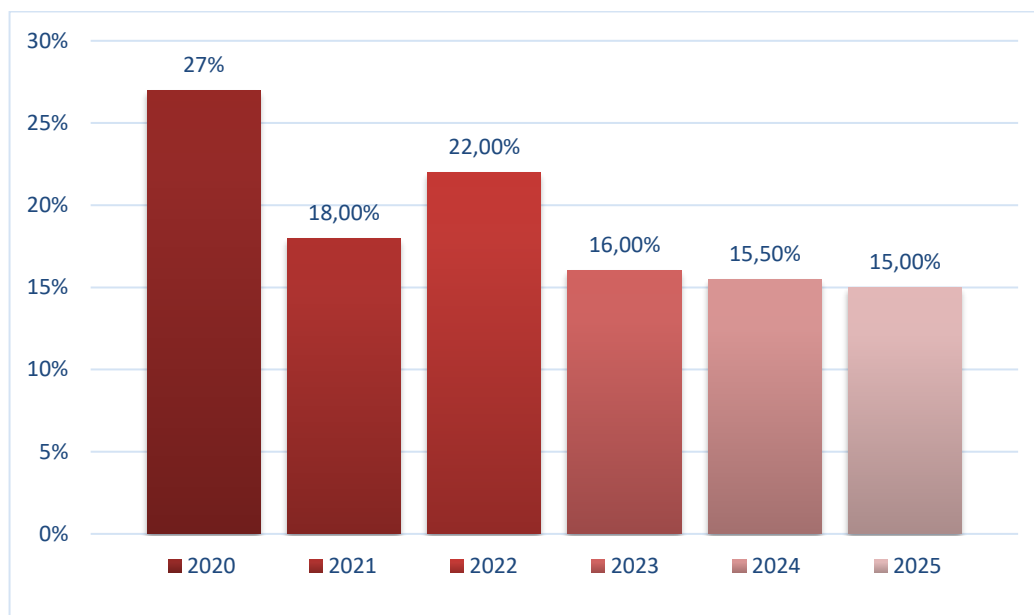


Рисунок 2.7 – Рентабельність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» у період 2020–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А.1.

Звітні дані за 2024–2025 рр., а саме динаміка та структура активів і пасивів балансу вказані у Додатку А.2.

За період дослідження 2024–2025 рр., баланс активів та пасивів має ознаки позитивних змін. Спостерігається збільшення валюти балансу з 925 675,00 тис. грн у 2024 р. до 1 024 495,00 тис. грн у 2025 р., тобто темп приросту складає 10,68%.

Також маємо перевищення темпів росту необоротних активів над темпами приросту оборотних, оскільки темп приросту необоротних дорівнює 62,95%, а оборотних – 9,03% .

За 2024 рік частка розподілу у відсотках балансу активів складала:

- необоротні активи – 3,06%,
- оборотні активи – 96,94%.

За 2025 рік частка розділів у відсотках відносно балансу активів складала:

- необоротні активи – 4,50%,
- оборотні активи – 95,50%.

Збільшення розділу балансу «Необоротні активи» з 2024 по 2025 р. на 17 826,00 тис. грн. (62,95%) пов'язано зі збільшенням статті «Інші необоротні активи» (темп приросту 1948,15%). Таке зростання може свідчити про надходження нових об'єктів або дооцінки вже існуючих. Залишкова вартість основних засобів займає найбільшу частку серед активів – 2,99% у 2024 р. (із загальної частки розділу 3,06%) та 3,46% у 2025 р. (із загальної частки розділу 4,50%), тому має найбільший прямий вплив на суму балансу.

Зменшення запасів оборотних активів на 7,43% (14 202 тис. грн.) може свідчити про позитивні або негативні фактори впливу: або відбулося підвищення оборотності, або зниження попиту та обсягу виробництва.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, що зросла на 2 119 тис. грн. –це переплата податків або інших обов'язкових платежів, яку держава наразі винна підприємству, або суму буде зараховано у майбутній період. Дебіторська заборгованість – це заборгованість дебіторів підприємству на певну дату, яка з одного боку, може свідчити про зростання боргів контрагентів через протермінованість заборгованості, а з іншого – якщо кількість контрагентів зросла, що збільшить кількість оборотних активів.

Статті балансу Пасиви показують, що основна частина капіталу – це власний капітал. Він займає більшу частку пасивів – 77,13% у 2024 році, однак скоротився у 2025 році (54,57%).

Нерозподілений прибуток у 2025 році значно знизився. Це говорить про використання компанією власних резервів або покриття збитків. Значна реструктуризація розділу відбулася через збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками. Така заборгованість підприємства – це заборгованість його учасникам (засновникам), пов'язана з розподілом прибутку (дивіденди тощо) і капіталу [28]. У 2024 році вона складала 4,32% балансу (40 000 тис. грн), а у 2025 році – 22,45%, 230 000 тис. грн.

Питання кредиторської заборгованості схоже з дебіторською та є неоднозначним. Підприємство може як мати проблеми з платоспроможністю, так й збільшувати свій оборотний капітал.

Отже, зміни структури майна підприємства мають позитивний та негативний характер, що можуть свідчити про активний розвиток у вигляді розширення діяльності, але й про фінансові труднощі через нестачу власних ресурсів.

У випадках неоднозначного трактування певної статті звіту або неможливості зробити висновки щодо темпів зростання фінансового результату, на допомогу приходять фінансові коефіцієнти. Такі показники розраховуються на основі звіту про фінансові результати підприємства та балансу підприємства. Вони допомагають у проведенні фінансового аналізу стану підприємства, розкриваючи його ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансову стабільність тощо.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності (*загальний коефіцієнт ліквідності*) – показує здатність компанії відповідати власними оборотними активів за поточні зобов'язання [17] та розраховується за формулою 2.3:

$$K_{\text{П.Л.}} = \frac{\text{Оборотні Активи}}{\text{Поточні Зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{П.Л.}} 2024 = \frac{897\,359,00}{211\,680,00} = 4,24.$$

$$K_{\text{П.Л.}} 2025 = \frac{978\,353,00}{458\,913,00} = 2,13.$$

Серед навчальних посібників нормативним є значення в рамках 1-3, однак реальним та більш бажаним є значення 2-3 [17].

За проаналізований період коефіцієнт поточної ліквідності вдвічі більше у 2024 р., але наближається до меж бажаного вже у 2025 р.

Надто високий коефіцієнт може свідчити про можливі проблеми з ефективністю використання активів, тому що компанія неефективно використовує кошти або має занадто багато дебіторської заборгованості. Це веде до зниження показників ефективності використання активів. Залучення зайвих додаткових дорогих фінансових ресурсів веде до збільшення витрат. Відповідно до розділу «Оборотні активи», у 2025 р. дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла на 41,35%. В такому випадку, ліквідність окремих видів активів може бути під загрозою. Наприклад, якщо частина заборгованості має негативне походження, то погасити її протягом року може бути складно [17]. Саме тому завжди варто аналізувати декілька показників, що характеризують фінансову активність компанії з різних сторін.

4. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (*проміжний коефіцієнт ліквідності*) – аналогічний коефіцієнту поточної ліквідності, обчислюється по більш вузькому колу поточних активів. Вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. До таких активів можна віднести: грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість тощо [20]. Розраховується за формулою 2.4:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні Зобов'язання}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{ш.л.2024}} = \frac{897\,359,00 - 191\,082,00}{211\,680} = 3,34.$$

$$K_{\text{ш.л.2025}} = \frac{978\,353,00 - 176\,880}{458\,913} = 1,75.$$

Нормальним вважається значення коефіцієнта у межах 0,7-1,0, та вище.

Коефіцієнт за 2024 рік 3,34 показує високу платоспроможність компанії, тобто наявні запаси швидколіквідних активів, що перевищували зобов'язання.

За 2025 рік коефіцієнт 1,75 показує, що ліквідність знизилася, але все ще є високою та бажаною. Це означає, що компанія може погасити свої борги без продажу запасів. Зменшення коефіцієнта відбулося через зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами – компанія отримала гроші, які були заморожені у контрагентів.

5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (*платоспроможності*) – показує, яка частина поточних зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно [14]. Рекомендована нижня межа показника, що приводиться в західній літературі – 0,2, хоча є інформація й про межі від 0,2 до 0,35. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Розраховується за формулою 2.5:

$$K_{\text{А.Л.}} = \frac{\text{Грошові Кошти}}{\text{Поточні Зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{А.Л.}} 2024 = \frac{405\,707,00}{211\,680,00} = 1,92.$$

$$K_{\text{А.Л.}} 2025 = \frac{543\,307,00}{458\,913,00} = 1,18.$$

Абсолютна ліквідність у 2024 році (1,92) більше нормованої, що показує здатність компанії покрити 192% своїх поточних зобов'язань виключно за рахунок грошових коштів. У випадку ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН» У 2025 році ліквідність знизилася до 1,18, але компанія все ще може негайно покрити 118% своїх зобов'язань. Зменшення відбулося завдяки збільшенню поточних зобов'язань на 116,80%, більш ніж вдвічі, однак компанія все ще може вкласти кошти у виробничо-збутову діяльність або у фінансові інвестиції [14].

6. Коефіцієнт автономії (*фінансової незалежності*) – показник, що характеризує незалежність фінансового стану від позикових джерел коштів. Показує, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Залежно від виду діяльності нормативні значення різняться, але найчастіше показник має знаходитися у межах 0,4-0,6. Значення більше говорить про високий рівень фінансових ризиків [18]. Показник визначається за формулою 2.6:

$$K_{\text{АВТ}} = \frac{\text{Власний Капітал}}{\text{Баланс}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{АВТ}} 2024 = \frac{713\,995,00}{925\,675,00} = 0,77.$$

$$K_{\text{АВТ}} 2025 = \frac{559\,065,00}{1\,024\,495,00} = 0,55.$$

У 2024 р. коефіцієнт автономії становив 0,77, тобто 77% активів фінансуються за рахунок власного капіталу. Це дуже високий рівень фінансової незалежності, що свідчить про практично відсутність залежності від позикових коштів, але не повне використання потенціалу компанії. Це було виправлено вже у 2025 р., коефіцієнт знизився до 0,55, що ідеально підлягає нормативним межах. Компанія почала більше використовувати позиковий капітал, і все ще мало залежить від позикових коштів.

7. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу – показує скільки позикового капіталу припадає на одиницю валюти балансу, що є дуже важливим для забезпечення росту компанії. Критичне значення цього коефіцієнта $K_{\text{П.К}} \leq 0,5$, що коливається від галузі, але нормативним є значення 0,4-0,6 [15]. Розраховується за формулою 2.7:

$$K_{\text{П.К.}} = \frac{\text{Довгострокові+Поточні зобов'язання}}{\text{Сума активів}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{П.К.}} 2024 = \frac{211\,680,00}{925\,675,00} = 0,23.$$

$$K_{\text{П.К.}} 2025 = \frac{6\,517,00+458\,913,00}{1\,024\,495,00} = 0,45.$$

Значення показника ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» з 2025 року знаходиться у нормативних межах відповідно. У 2024 році за рахунок позикового капіталу фінансувалися лише 23% активів компанії, однак у 2025 році, за умов стабільності та значного збільшення позикового капіталу, покриваються вже 45% активів.

8. Коефіцієнт фінансової стабільності (*фінансування*) – показник вказує скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів [19]. Розраховується за формулою 2.8:

$$K_{\text{Ф.}} = \frac{\text{Власний Капітал}}{\text{Довгострокові+Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

$$K_{\text{Ф.}} 2024 = \frac{713\,995,00}{211\,680,00} = 3,37.$$

$$K_{\text{Ф.}} 2025 = \frac{559\,065,00}{6\,517,00+458\,913,00} = 1,2.$$

Власний капітал у 2024 році перевищував позиковий у 3,37 разп, тобто, компанія мала додаткові резерви та або не використовувала кредити, або користувалася ними ефективно. Коефіцієнт 1,2 у 2025 році свідчить про наявність позикових коштів в межах нормативної норми. Рівень фінансових ризиків трохи збільшився, але знаходиться на прийнятному рівні.

9. Коефіцієнт фінансового важеля (мультиплікатор капіталу) – показник, що характеризує фінансовий результат без урахування впливу на нього структури капіталу та податкових платежів з прибутку. Визначається як співвідношення між залученим і власним капіталом [45]. Нормованими межами є 0,3-0,5, та розраховується за формулою 2.9:

$$K_{\text{ФВ}} = \frac{\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний Капітал}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{ФВ}} 2024 = \frac{211\,680,00}{713\,995,00} = 0,3.$$

$$K_{\text{ФВ}} 2025 = \frac{6\,517,00 + 458\,913,00}{559\,065,00} = 0,83.$$

У 2024 році залежність прибутку підприємства від ступеня використання ним позикових засобів знаходилася у нормативних межах, що говорить про зниження фінансових ризиків. Однак у 2025 році позиковий капітал майже дорівнює власному, що говорить про зниження фінансової стійкості, але сигналізує про прискорення розвитку.

10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів – показник, що відображає ефективність використання оборотних активів, співвідношення чистого доходу до суми оборотних активів. Для цього показника немає єдиної норми, адже все залежить від специфіки галузі. Проте, якщо цифри вищі, ніж у конкурентів, то ресурси використовуються ефективно [16]. Розраховується за формулою 2.10:

$$K_{\text{О}} = \frac{\text{Чистий Дохід від реалізації}}{\text{Оборотні Активи}} \quad (2.10)$$

$$K_{\text{О}} 2024 = \frac{2\,124\,903,00}{897\,359,00} = 2,37.$$

$$K_{\text{О}} 2025 = \frac{2\,389\,925,00}{978\,353} = 2,44.$$

Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів підвищилася у 2025 році. Для усунення ризиків у майбутньому чудово працює комплексна стратегія комерційного кредитування клієнтів, щоб дебіторська заборгованість не зростала постійно, що й застосовувала компанія у 2025 році, про що свідчить зростання кредиторської заборгованості.

11. Тривалість обігу оборотних активів – це показник ділової активності в днях, що показує необхідну кількість днів для виконання повного обороту оборотних активів, та пов'язана з розрахованим раніше коефіцієнтом оборотності. Розраховується за формулою 2.11:

$$T_{об} = \frac{365}{K_о} \quad (2.11)$$

$$T_{об2024} = \frac{365}{2,37} = 154.$$

$$T_{об2025} = \frac{365}{2,44} = 149,6.$$

Прискорення тривалості обороту є дуже позитивним індикатором, що говорить про ефективний фінансовий менеджмент компанії. Зниження тривалості обороту оборотних активів ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» на 4,6 днів у 2025 році підкріплюється меншою необхідністю для фінансування власних оборотних активів. Тобто, з'являється можливість вивільнення частини фінансів, які й без того були заблоковані збільшенням дебіторської заборгованості.

Отже, результати дослідження фінансового стану ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» продемонстрували не ідеальність компанії, але дуже ефективний фінансовий менеджмент та покращення стану підприємства вже у 2025 році відносно 2024.

Компанія демонструє високий рівень платоспроможності, автономії та ліквідності, що дає ґрунт зростання та процвітання у довгостроковій перспективі.

Узагальнена динаміка фінансових коефіцієнтів та їх відхилення надана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена динаміка фінансових коефіцієнтів

Назва коефіцієнтів	Рекомендовані значення	2024	2025	Відхилення
Показники оцінки ліквідності активів підприємства				
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2-3	4,24	2,13	-2,11
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,7-1,0 і вище	3,34	1,75	-1,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35 (0,1-0,2)	1,92	1,18	-0,74
Показники оцінки фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт автономії (незалежності)	Не менше 0,5	0,77	0,55	-0,22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,23	0,45	0,22
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,67-1,5	3,37	1,2	-2,17
Коефіцієнт фінансового важеля	Чим вище, тим ризикованіше	0,3	0,83	0,53
Показники оцінки ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обороти		2,37	2,44	0,07
Тривалість одного обороту, днів		154	149,6	-4,4

Джерело: розроблено автором.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції

Для формування ефективної системи управління товарними ресурсами досліджуваного підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» було проведено двовимірну диференціацію асортименту шляхом пошуків результатів АВС-аналізу (за критерієм доходу) та XYZ-аналізу (за критерієм стабільності попиту).

Одеський регіон є одним із ключових ринків збуту продукції ТМ Royal Canin. Компанія працює переважно за моделлю B2B, тому основний обсяг реалізації

продукції здійснюється через дистриб'юторів та мережу роздрібною торгівлі. У зв'язку з цим, офіційна звітність компанії відображає насамперед обсяги відвантаження продукції партнерам, а не фактичний кінцевий попит споживачів. Це може певною мірою викривлювати реальну картину продажів через накопичення товарних запасів у дистриб'юторській мережі.

Оскільки детальна статистика продажів компанії на українському ринку є комерційно конфіденційною, у роботі проведено ABC-XYZ-аналіз на основі звітності трьох локальних зоомагазинів м. Одеси. Обрані торгові точки відображають особливості споживчого попиту та рівень лояльності покупців до окремих брендів у роздрібному сегменті.

Результати дослідження не поширюються на весь український ринок зоотоварів, а використовуються як локальний індикатор ефективності взаємодії постачальників із роздрібними магазинами. Автором роботи отримано офіційну згоду суб'єктів господарювання на використання узагальнених даних продажів виключно в наукових цілях, що підтверджує достовірність та коректність аналітичної бази дослідження.

Першим в алгоритмі аналізу конкурентоспроможності продукції виконується ABC-аналіз. В його основі закладено правило Парето: 20% товарів забезпечують 80% прибутку магазину. Ідея аналізу полягає у виокремленні товари, збільшенні їхньої долі в товарообігу та задовільнені попиту покупців, що було проведено у табл. 2.2 та підтверджено на рис. 2.8.

Таблиця 2.2 – ABC аналіз товарів зоомагазину за доходом

Групи товарів	Вартість товарів, тис. грн				Частка вартості	Накопичена частка вартості	Накопичена частка проданих товарів	ABC-аналіз
	2023	2024	2025	Сума				
Корм для котів і собак	11049,7	12052,93	12900,19	36002,82	83,2%	83,2%	0,2	A
Ветеринарія та догляд	965,45	1096,43	1458,13	3520,01	8,1%	91,4%	0,4	B
Товари для туалету	425,6	648,77	556,95	1631,32	3,8%	95,1%	0,6	C
Товари для риб, птахів і гризунів	205,55	387,49	570,65	1163,69	2,7%	97,8%	0,8	C
Акcesуари	218,09	271,91	452,082	942,08	2,2%	100%	1	C
Всього	12864,39	14457,52	15938,0	43259,91	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за даними [41, 42].

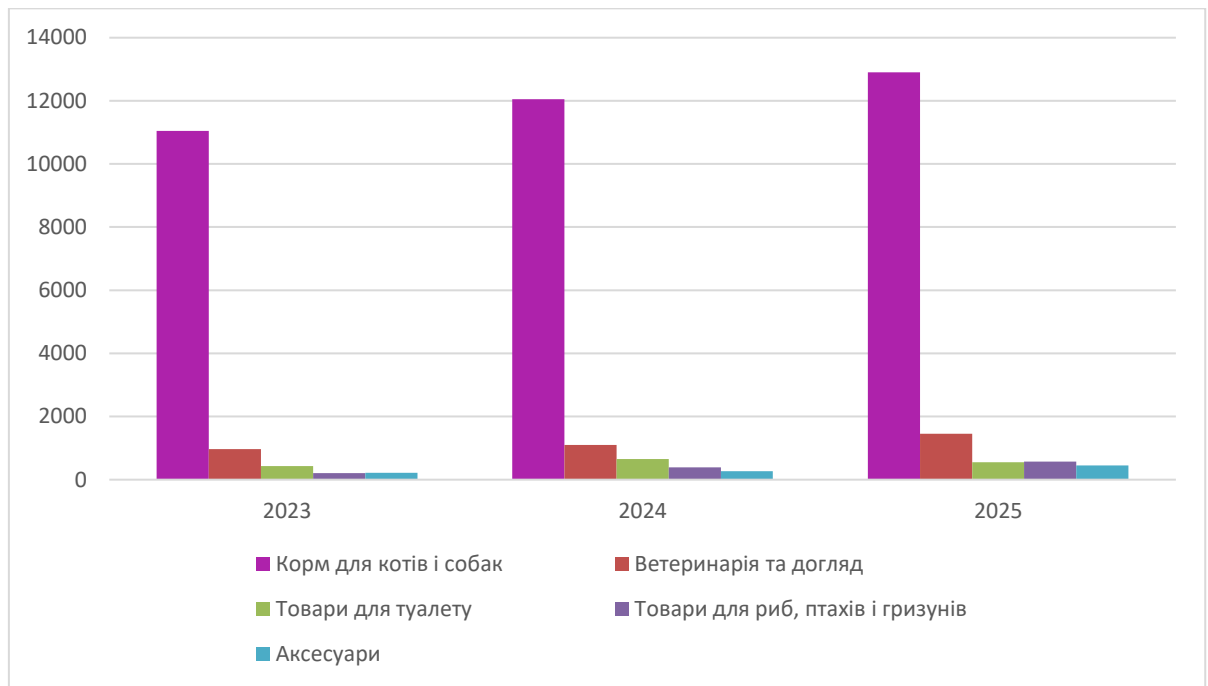


Рисунок 2.8 – Структура продажів зоомагазинів 2023-2025 рр. .

Джерело: розроблено автором за даними[41, 42].

Розглянемо метод дотичних (хорд) для визначення груп товарів відповідно до АВС-аналізу (рис. 2.9).

Побудуємо криву Парето як точкову діаграму за допомогою середовища MS Excel.

Щоб розділити групу товарів А та В з'єднаємо початок діаграми з її кінцем лінією – хордою 11, побудуємо паралельно пряму 12, що буде дотичною до лінії тренду діаграми. Точка дотику Q розділяє групи товарів А та В, та дорівнює 20%.

Побудуємо пряму 13 від першої точки дотику (Q) до кінця графіку, та також піднінемо її паралельно до дотику з лінією тренду (14). Точка дотику К розділяє групи товарів В та С, та дорівнює 40%.

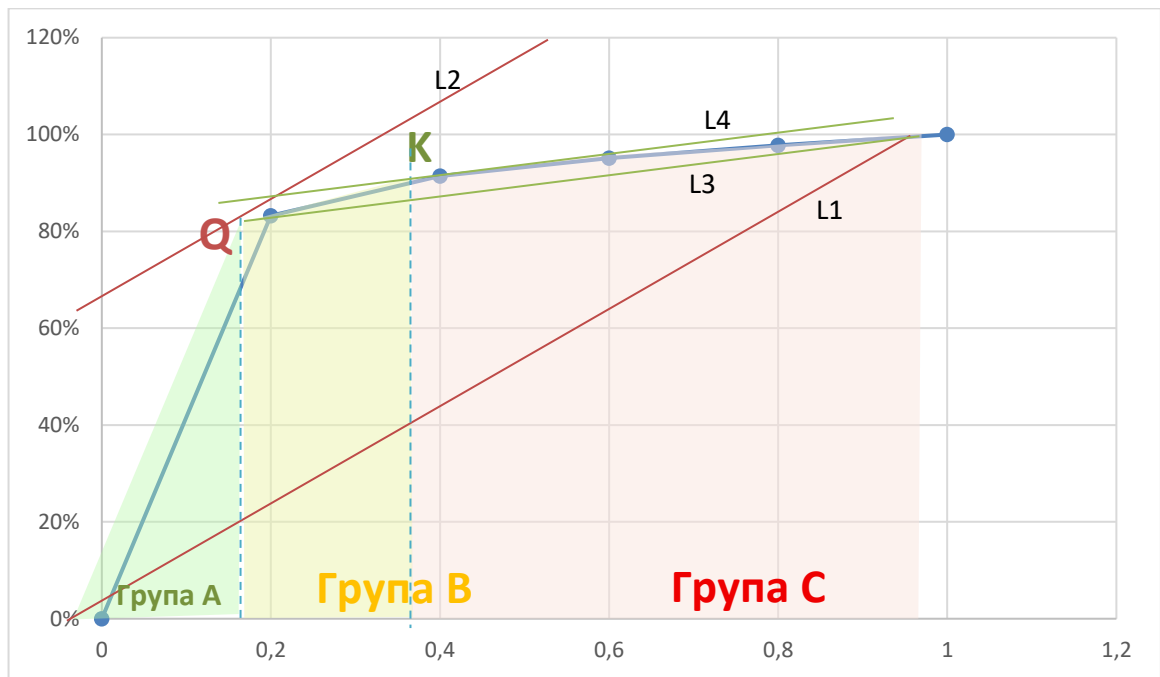


Рисунок 2.9 – ABC аналіз вартості товарних запасів зоомагазину

Джерело: розроблено автором за даними [41, 42].

Геометричний метод дотичних (хорд) математично визначив межі груп. Магазины демонструють стабільність зростання загального товарообігу з 12 864,39 тис. грн у 2023 році до 15 938,00 тис. грн у 2025 році (приріст 23,9%).

До групи А належать товари груп «Корм для котів і собак», які у кількості 20% від загальної кількості товарних груп генерує 83,2% всього доходу. Саме ця група забезпечила основне зростання доходу та є джерелом доходу для зоомагазинів, що забезпечує фінансову стабільність. Будь-яке коливання в цій категорії, наприклад, дефіцит або зміна постачальника, стане критично впливати на динаміку продажів зоомагазинів.

«Ветеринарія та догляд» відноситься до групи В, що забезпечує помірний попит та доповнює групу А за важливістю.

Групи «Товари для туалету», «Товари для риб, птахів і гризунів», «Акcesуари» становлять найбільшу частку асортименту, 60%, і сумарно приносять лише 8,6% доходу. Вони не є непотрібними категоріями, оскільки, наприклад, товари для риб, птахів та гризунів, попри перебування у групі С, показали за 3 роки зростання майже втричі (з 205,55 тис. грн до 570,65 тис. грн). Ця група характеризується

мінливим попитом. При високому потенціалі, певні групи товарів можуть перейти у групу В у майбутньому.

Розрахунок коефіцієнта варіації для XYZ-аналізу зоомагазину виконаний на підставі вартості товарів в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – XYZ аналіз запасів зоомагазину

Групи товарів	Вартість товарів, тис. грн				Серед. кв., тис. грн	Серед. кв. відх.	Група
	2023	2024	2025	Серед. арифмет.			
Корм для котів і собак	11049,7	12052,93	12900,19	12000,94	926,34	7,72%	АХ
Ветеринарія та догляд	965,45	1096,43	1458,13	1173,34	255,18	21,75%	ВУ
Товари для туалету	425,6	648,77	556,95	543,77	112,17	20,63%	СУ
Товари для риби, птахів і гризунів	205,55	387,49	570,65	387,90	182,55	47,06%	СЗ
Акcesуари	218,09	271,91	452,082	314,03	122,55	39,03%	СЗ
Всього	12864,39	14457,52	15938,00	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором.

За узагальненими результатами в таблицях 2.2, 2.3, зоомагазини мають стійкий попит майже по усім товарам. У групу «Х» потрапляють товари, попит на які є рівномірним, або середнє квадратичне відхилення яких може незначно коливатися до 10%. Обсяг реалізації за товарами, які включені в дану групу добре передбачається.

Група «Корм для котів і собак» користується найстабільнішим попитом та найнижчим коефіцієнтом варіації 7,72%. Обсяги продажів майже не коливаються, тому легко планувати закупівлі. Система логістики для цієї групи має базуватися на принципах безперебійного поповнення запасів із мінімальним страховим резервом. Саме до цієї групи належать товари компанії «РОЯЛЬ КАНІН Україна», та компанія показує логістичну стійкість, оскільки постачання в зоомагазини є безперебійним.

Можливості прогнозування попиту за товарами групи У середні. До цієї групи

належать «Ветеринарія та догляд» та «Товари для туалету». Коливання товарів ветеринарії є економічно обґрунтованими через наявність чіткого виражено-сезонного чинника весняно-осінні періодів, коли власники активно проводять профілактичну обробку улюбленців від паразитів. А от «Товари для туалету» мають чинник страхового запасу, коли споживачі закупають велику кількість наповнювачів, бо вони не мають терміну придатності, але зростають у ціні, або купують лоток для тварини один раз й поки не стане пошкодженим.

Товарів групи Z, з коливанням попиту більше ніж 25%, в зоомагазинах стали «Товари для риб, птахів і гризунів» та «Аксесуари». Попит на такі товари виникає епізодично та прогнозувати обсяги реалізації на товари групи Z складно. Зростання у вартісному вираженні не збігається з стрибковим характером продажів. Аксесуари мають властивість тривалого життєвого циклу продукції. Наприклад, клітки, драпаки, переноски, амуніція можуть служити все життя тварини. З погляду фінансового менеджменту, група CZ є найбільш ризикованою, оскільки тривале зберігання цих товарів призводить до заморожування оборотних коштів, однак у випадках зообізнесу, товари частіше за все не мають терміну придатності. У зв'язку зі збільшенням собівартості продукції щорічно, підвищення кінцевої споживчої ціни може значно збільшити рентабельність таких товарів.

Для запасів, що приносять основний прибуток та підпадають у групи AX, VX, а також до запасів, що приносять середній прибуток, але мають високий рівень прогнозованості, доцільно застосовувати неперервний контроль [8].

Матриця ABC-XYZ-аналізу за категоріями зоомагазинів зображена на рис. 2.10.

	X	Y	Z
A	Корм для котів і собак		
B		Ветеринарія та догляд	
C		Товари для туалету	Товари для риб, птахів і гризунів; Акcesуари

Рисунок 2.10 – Матриця ABC-XYZ-аналізу за категоріями товарів

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до проведеного аналізу, розглянемо детальніше товари, що підпали під групи AX, які мають стабільний, або помірний рухливий попит.

Так як асортимент продукції ТМ Royal Canin відповідає лише групі «Корм для котів і собак», то розглянемо на рис. 2.11 та в табл. 2.4 постачальників, чия продукція користується найбільшим попитом та відповідає вказаній категорії, відповідно.

Розглянемо метод дотичних для постачальників відповідно до ABC-аналізу (рис. 2.11).

Точка дотику F розділяє групи товарів А та В, дорівнює 37,5%.

Точка дотику М розділяє групи товарів В та С, та дорівнює 62,5%.

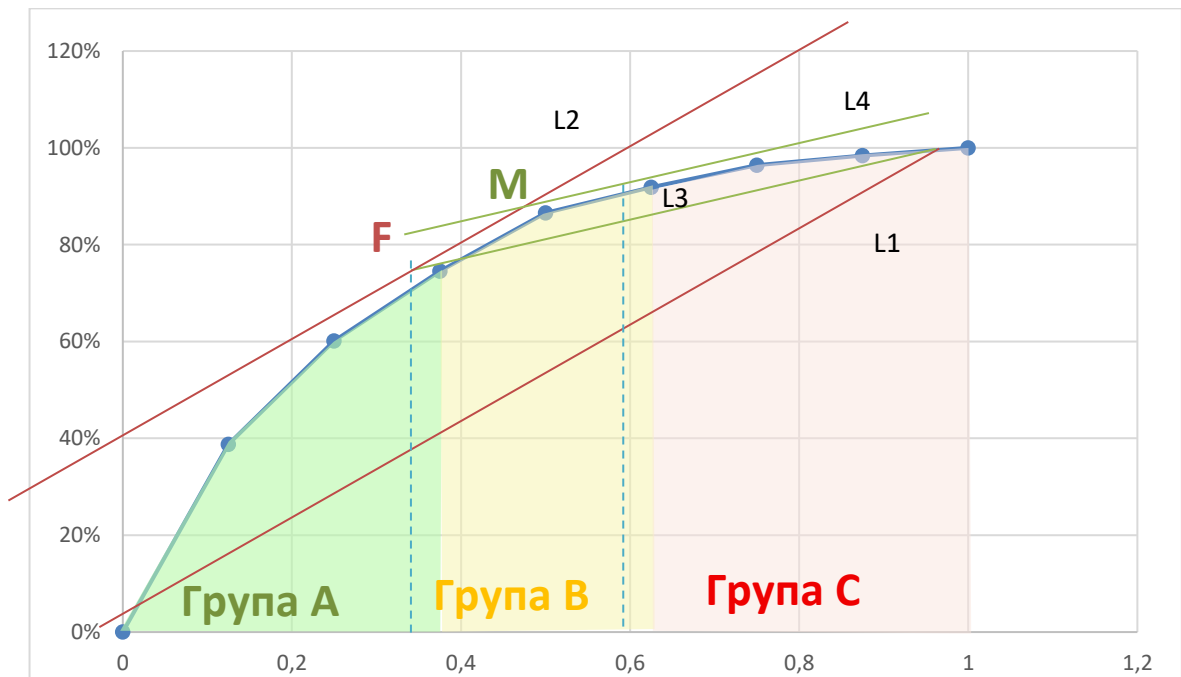


Рисунок 2.11 – ABC аналіз вартості товарних запасів зоомагазину

Джерело: розроблено автором за даними [41, 42].

У табл. 2.4 та на рис. 2.11 проаналізована структура кормів зоомагазину різних постачальників та встановлено, що правило Парето поширюється на постачальника КОРМОТЕХ та РОЯЛЬ КАНІН, що відповідає групі А.

Таблиця 2.4 – ABC аналіз кормів зоомагазинів м. Одеси за постачальниками

Постачальник	Вартість товарів, тис. грн				Частка вартості	Накопичена частка вартості	Накопичена частка проданих товарів	ABC аналіз
	2023	2024	2025	Сума				
КОРМОТЕХ	4353,7	4482,59	5132,81	13969,09	38,80%	38,80%	0,125	A
РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА	2344,19	2466,32	2858,09	7668,60	21,30%	60,10%	0,25	A
РОЙЧЕР	1506,64	1943,84	1744,73	5195,21	14,43%	74,53%	0,375	A
НЕСТЛЕ УКРАЇНА	1401,72	1510,40	1426,21	4338,34	12,05%	86,58%	0,5	B
Інші	596,77	673,69	630,49	1900,95	5,28%	91,86%	0,625	B
ЙОЗЕРА УКРАЇНА	443,42	560,69	634,02	1638,13	4,55%	96,41%	0,75	C
МАРС УКРАЇНА	214,34	219,64	286,08	720,06	2,00%	98,41%	0,875	C
СУЗІР'Я	177,65	191,25	203,54	572,44	1,59%	100,00%	1	C
Всього	11038,43	12048,41	12915,98	36002,82	1			

Джерело: розроблено автором.

Корми компаній РОЙЧЕР, НЕСТЛЕ УКРАЇНА – від 37,5% до 62,5% проданих відповідають групі В. Усі інші товари компаній ЙОЗЕРА УКРАЇНА, МАРС УКРАЇНА, СУЗІР'Я та інші належать до групи С, які займають від 62,5% асортименту.

Коефіцієнт варіації для XYZ-аналізу зоомагазину виконаний на підставі вартості товарів в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – XYZ аналіз кормів зоомагазинів м. Одеси за постачальниками

Постачальники	Вартість товарів, тис.грн				Серед. кв.	Коеф. вар.	Група
	2023	2024	2025	Серед. ариф.			
КОРМОТЕХ	4353,7	4482,59	5132,81	4656,36	417,62	8,97%	АХ
РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА	2344,19	2466,32	2858,09	2556,20	268,48	10,50%	АХ
НЕСТЛЕ УКРАЇНА	1401,72	1510,4	1426,21	1446,11	57,01	3,94%	АХ
РОЙЧЕР	1506,64	1943,84	1744,73	1731,74	218,89	12,64%	ВУ
Інші	596,77	673,69	630,49	633,65	38,56	6,08%	ВХ
СУЗІР'Я	177,652	191,247	203,546	190,81	12,95	6,79%	СХ
ЙОЗЕРА УКРАЇНА	443,42	560,69	634,02	546,04	96,14	17,61%	СУ
МАРС УКРАЇНА	214,34	219,64	286,08	240,02	39,98	16,66%	СУ
Всього	11038,4	12048,4	12916				

Джерело: розроблено автором.

На основі представлених даних у табл. 2.4 та 2.5, до найстабільніших груп належать корми від компаній: КОРМОТЕХ, РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА, НЕСТЛЕ УКРАЇНА.

Наступні за важливістю корми компаній НЕСТЛЕ УКРАЇНА та ЙОЗЕРА УКРАЇНА, РОЙЧЕР, СУЗІР'Я та сукупність кормів в групі «Інші», до яких здебільшого належать вологі корми економ класу. КОРМОТЕХ є безумовним лідером за обсягами продажів, середнє арифметичне продажів 2023-2025 рр. 4656,36 тис грн, що свідчить про впевнене лідерство на ринку.

Розрахований коефіцієнт варіації для зазначених контрагентів коливається в межах 3,94-12,64%. Це показує, що досліджувані корми належать до стратегічно важливих асортиментних груп А та В, які мають стабільний, проте чутливий до

ринкових коливань та цінової еластичності попиту. Для таких позицій необхідно формувати оптимальні страхові запаси, щоб підприємства запобігли виникненню дефіцитів під час пікових навантажень на ринку.

Натомість товарні групи АХ, ВХ та СХ характеризуються гранично високою стабільністю споживання та демонструють найвищу точність прогнозованості, оскільки попит на продукцію цих брендів є детермінованим. Висока стабільність продажів у цих сегментах дозволяє компанії впроваджувати прогресивну логістичну концепцію постачання «точно в термін» (Just-in-Time), оптимізувати частоту замовлень та мінімізувати витрати на утримання надлишкових складських запасів.

Відповідно до результатів дослідження, головним конкурентом на рівні якості та ринкового позиціонування для компанії «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» є саме вітчизняний виробник «КОРМОТЕХ», чия продукція складає основу високооборотних аналізованих груп. Повний розподіл асортиментного ряду у матриці суміщеного АВС-XYZ-аналізу представлені на рис. 2.12.

	Х	У	Z
А	КОРМОТЕХ; РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА; НЕСТЛЕ УКРАЇНА		
В	ІНШІ	РОЙЧЕР	
С	СУЗІР'Я	ЙОЗЕРА УКРАЇНА; МАРС УКРАЇНА	

Рисунок 2.12 – Матриця АВС-XYZ-аналізу за постачальниками

Джерело: розроблено автором.

Як було визначено в ході дослідження, продукція ТМ «Royal Canin» не лише належить до високооборотної групи товарів АХ, через наявний асортимент повсякденних кормів для котів та собак, що генерує найбільший обсяг доходу для роздрібних торгових точок, а й посідає стабільну позицію лідера (категорія АХ). Це підтверджується аналізом на основі звітів про продажі репрезентативних зоомагазинів м. Одеса, які демонструють стабільно високу частку цього бренду як у загальній структурі доходу, так і за показниками регулярності споживчого попиту.

Висновки з розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження організаційно-економічних параметрів діяльності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». Аналіз конкурентоспроможності на вітчизняному ринку зоотоварів дає підґрунтя для характеристики ринкового позиціонування та середовища.

ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» займає стійкі лідерські позиції на українському ринку раціонів для котів та собак. Попри суттєві логістичні та макроекономічні проблеми, викликані повномасштабним вторгненням, компанія, протягом періоду 2020-2025 рр. продемонструвала високу адаптивність логістичного менеджменту та гнучкість комерційної політики. Показники ліквідності підтверджують здатність підприємства своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями, що мінімізує ризик банкрутства в умовах нестабільності. Це дозволило забезпечити конкурентну перевагу у вигляді безперебійності постачань, на відміну від деяких іноземних компаній-конкурентів.

Основними ринковими суперниками підприємства залишаються глобальні гравці: ТОВ НЕСТЛЄ УКРАЇНА з ТМ «Purina», «Pro Plan», та динамічні вітчизняні бренди ТМ «OptiMeal» від компанії КОРМОТЕХ, які створюють жорсткий конкурентний тиск у преміальному та суперпреміальному сегментах кормів для тварин.

Аналіз ключових фінансових результатів засвідчив стійку тенденцію до відновлення та нарощування обсягів діяльності після кризового 2022 року. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє щорічне зростання, зокрема, темп росту за 2022 рік становив 5,36%, а вже у 2023 р. – 20,64%, у 2024 р. – 8,09%, а у 2025 р. досяг 12,47%, що підтверджує високі ринкові позиції компанії.

Аналіз рентабельності продажів та структури балансу вказує на необхідність оптимізації операційних витрат та раціоналізації управління оборотним капіталом, поточною кредиторською заборгованістю для підвищення чистої ефективності використання ресурсів, з чим компанія оперативно працює та показує значне покращення по коефіцієнтах ділової активності.

На основі поєднання методів аналізу асортименту ABC-аналізу за критерієм внеску в загальний дохід, та XYZ-аналізу за критерієм стабільності попиту, із застосуванням математичного методу дотичних (хорд) у середовищі MS Excel було сформовано товарний портфель місцевих зоомагазинів.

Результати дозволили визначити, що ядро асортименту, які відповідають групі AX – це товари, що генерують основну частку прибутку зоомагазинів та характеризуються високою стабільністю попиту. Визначено, що продукція ТМ «Royal Canin» відноситься до групи AX, та формує базу конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». Для роздрібних торгових точок товари компанії вимагають жорсткого контролю постійної наявності на складах. Групу ризику категорії Z, тобто товари з нестабільним попитом та суттєво нестійкими обсягами продажу (коефіцієнт варіації понад 25%), вимагають оптимізації логістичного управління запасами.

Загалом, проведений аналіз підтвердив високий рівень стратегічної стійкості продукції ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». Проте, виявлені тенденції посилення ринкової конкуренції. Специфіка внутрішньої структури продажів актуалізують необхідність обґрунтування конкретних практичних заходів щодо оптимізації логістики, удосконалення взаємодії з контрагентами та зміцнення конкурентних переваг вищого порядку, що буде детально розглянуто у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

3.1 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

У сучасних економічних умовах українського ринку, які характеризуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, кардинальними змінами в ланцюгах постачання, інфляційним тиском та коливаннями купівельної спроможності споживачів, завдання підвищення конкурентоспроможності компаній стало головним пріоритетом.

Для постачальників у секторі товарів для домашніх тварин, особливо для тих, хто займається імпортом та дистрибуцією готової продукції, як ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», збереження лідерства на ринку вимагає не просто механічного збільшення обсягів продажів, а гнучкого управління внутрішнім економічним потенціалом та постійної трансформації комерційної політики.

Довгостроковий успіх компанії на ринку визначається здатністю своєчасно адаптувати структуру витрат, оптимізувати оборотні активи та модернізувати канали взаємодії з контрагентами, у відповідь на агресивні виклики конкурентного середовища.

Відповідно до другого розділу цієї роботи, ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» – це компанія з міцно закріпленими та стабільними позиціями на вітчизняному ринку кормів для домашніх тварин. Компанія закріпила свій статус одного з ключових виробників галузі завдяки багаторічній присутності в сегменті кормів для домашніх тварин класу суперпреміум, лояльності споживачів до бренду та суворим міжнародним стандартам якості. Однак у сучасних реаліях збереження лідерства на ринку вимагає не просто утримання існуючих позицій, а постійної адаптації для подолання внутрішніх і зовнішніх перешкод.

Для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» конкурентоспроможність визначається двома взаємопов'язаними групами факторів, як зазначено в розділі першому.

Цінові фактори залежать від ефективності внутрішнього управління витратами, вартості імпортової продукції та здатності компанії підтримувати цінову рівновагу без шкоди для прибутковості. До нецінових факторів належать лояльність до бренду, стабільність якості продукції та рівень обслуговування клієнтів сегменту B2B, до яких входять ветеринарні клініки, зоомагазини та розплідники.

Прийняття будь-яких стратегічних рішень не може відбуватися у відриві від фінансового стану компанії. Організаційно-економічний аналіз діяльності «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» виявив низку проблемних зон в її економічній системі, які можуть загрожувати ринковим позиціям в середньостроковій перспективі.

З додатку А.2 визначено, що результати аналізу фінансових результатів компанії показали стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024-2025 рр. спостерігаємо зростання витрат на збут (темپ приросту 14,93%), адміністративних витрати (31,25%), інших операційних витрат (60,77%). Це призвело до зниження рентабельності продажів та операційної рентабельності. При збереженні тенденції, компанія втратить фінансовий запас міцності, що обмежить її можливості гнучкої цінової конкуренції.

Аналіз структури балансу та оборотних активів ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» виявив зниження ефективності використання оборотного капіталу. Паралельне зростання поточної кредиторської заборгованості (темپ зростання 289,61%) та дебіторської заборгованості (темп зростання 41,35%) свідчить про значне залучення додаткових ресурсів, які збільшили загальний грошовий оборот, та можуть допомогти у зростанні компанії вже у 2026 році.

Однак конкурентний тиск на українському ринку також посилився. Головний вітчизняний конкурент – ТОВ «КОРМОТЕХ», що працює через конкурентні суперпреміум та преміум ТМ «OptiMeal» та «Club 4 Paws», активно поширює власні виробничі потужності в країні. Це надає підприємству значні переваги у гнучкості ціноутворення, оскільки компанія не несе високих митних та логістичних витрат, на відміну від ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».

Протягом останніх двох років, 2024–2025, український виробник застосовував агресивні маркетингові стратегії та пропонував роздрібним мережам привабливі

програми знижок. У поєднанні із загальною тенденцією переходу споживачів із сегмента суперпреміум до сегмента преміум через низьку купівельну спроможність, саме бренди ТОВ «КОРМОТЕХ» поступово витісняють продукцію ТМ Royal Canin з пріоритету у виборі споживачів.

ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» застосовує схожі стратегії. Лінійка кормів суперпреміум класу ТМ «Pro Plan» відрізняється більш стабільними цінами, що дозволяє споживачам перейти з кормів ТМ «Royal Canin» без шкоди для здоров'я тварин через високу якість продукції. Такий перехід частіше спостерігається серед власників котів і собак, у яких улюбленці не мають проблем зі здоров'ям і не належать до конкретних порід.

Хоча лікувальні раціони від ТМ Purina і створюють конкуренцію, вони не мають такого широкого визнання, як серія V/D від Royal Canin. Окрім високої довіри ветеринарів саме до Royal Canin серед лікувальної лінії, немає й інших альтернатив спеціальних кормів, призначених для конкретних порід, що створює залізну конкурентну перевагу.

Для систематизації виявлених факторів та обґрунтування стратегічного напрямку розвитку компанії доцільно застосувати метод SWOT-аналізу (табл. 3.1), що дозволяє встановити логічні зв'язки між внутрішніми економічними характеристиками компанії та зовнішніми ринковими можливостями й загрозами.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН Україна»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> – Світове визнання бренду; – Розгалужена B2B-мережа; – Стабільна логістична мережа; – Висока якість продукції; – Інноваційні рішення; – Дисконтна програма B2B. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень витрат; – Уповільнення оборотності оборотних активів; – Преміальне ціноутворення.
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення попиту на ветеринарні раціони; – Оптимізація взаємодії B2B; – Активна участь у тендерах; – Торгівля через Інтернет. 	<ul style="list-style-type: none"> – Агресивна конкуренція; – Зниження доходів споживачів; – Зниження якості продукції.

Джерело: розроблено автором.

До внутрішніх факторів належать сильні та слабкі сторони підприємства. Для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН» сильними сторонами є:

- Світове визнання бренду;

ТМ Royal Canin є не лише світовим лідером у галузі харчування котів і собак, а й користується найвищим рівнем довіри серед професійної спільноти: ветеринарів, сертифікованих заводчиків, кінологів та заводчиків котів. Такий високий рівень довіри сприяє лояльності до бренду, що знижує чутливість кінцевих споживачів до коливань цін, оскільки є розуміння якості та високої стандартизації продукції.

- Розгалужена B2B-мережа;

Компанія створила ефективну багаторівневу дистриб'юторську мережу, яка охоплює всі регіони України, зоомагазини та ветеринарні клініки. Такий високий рівень охоплення ринку ускладнює вихід на ринок нових дрібних конкурентів.

- Стабільна логістична мережа;

Традиційна модель імпорту та дистрибуції, підкріплена надійною логістичною інфраструктурою, є ключовим фактором ринкової конкурентної переваги ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». В умовах блокування кордонів та логістичних маршрутів, саме здатність компанії у забезпеченні безперебійності поставок та гарантії постійної наявності товарів на складах є основною конкурентною перевагою. Мінімізація дефіциту продукції в роздрібних точках продажу забезпечує високу надійність в очах B2B-партнерів.

- Висока якість продукції;

Продукція Royal Canin належить до сегментів суперпреміум та ветеринарних, де якість є ключовим фактором у процесі прийняття рішень кінцевим споживачем, підкріплений багаторічним досвідом та відомістю продукції.

- Інноваційні рішення;

Продуктовий асортимент компанії постійно оновлюється інноваційними наукомісткими рішеннями відповідно до технологічних трендів та потреб споживачів.

- Дисконтна програма B2B;

Наявність диференційованої системи знижок за виконання планів закупівель та спеціальних комерційних умов партнерства робить ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» високоприбутковим партнером для роздрібного бізнесу, який підтримує конкуренцію між роздрібними точками торгівлі.

Слабкими сторонами компанії є:

- Високий рівень витрат;

Як було визначено в аналізі операційно-фінансового стану підприємства, головним внутрішнім дестабілізуючим чинником для компанії є надмірна вартість операційних процесів.

- Уповільнення оборотності оборотних активів;

Нарощення обсягів дебіторської заборгованості призводять до подовження операційного циклу.

- Преміальне ціноутворення;

Високі логістичні витрати, мито та інфляційні процеси вимушують компанію піднімати ціни декілька разів на рік. Для українського споживача імпордне походження продукції та високі стандарти виробництва обумовлюють високу кінцеву вартість раціонів ТМ Royal Canin на полиці. На жаль, в умовах тривалого зниження купівельної спроможності населення, такий преміальний рівень цін призводить до відтоку чутливих до ціни клієнтів.

Зовнішні фактори містять у собі можливості та загрози для підприємства.

До можливостей належать:

- Підвищення попиту на ветеринарні раціони;

Довгостроковий тренд на професіоналізацію догляду за улюбленцями працює на користь компанії. Власники дедалі частіше звертаються до ветеринарів та надають перевагу спеціалізованому лікувально-профілактичному харчуванню, у виробництві якого продукція ТМ Royal Canin є міжнародним лідером.

- Оптимізація взаємодії B2B;

Сучасний розвиток цифрових інструментів комерції дозволив компанії перебудувати систему взаємовідносин з партнерами. Праця через менеджерів

замовлень, які мають доступ до клієнтських B2B-порталів з інтегрованою внутрішньою обліковою системою складів, допомагають робити замовлення в «один-клік», мінімізують помилки в замовленнях та прискорюють розрахунки між контрагентами.

- Активна участь у тендерах;

ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» неодноразово бере участь у публічних та корпоративних закупівель через електронні майданчики Prozorro, чим підтримує в складні воєнні умови державні кінологічні служби, прикордонні відомства, розплідники силових структур та великі гуманітарні фонди.

- Торгівля через мережу Інтернет;

Стрімке зростання сектору інтернет-торгівлі є потужним фактором, що сприяє збільшенню обсягів продажів. Власні цифрові канали збуту та спеціалізований інтернет-магазин товарів для тварин дають компанії змогу охоплювати кінцевих споживачів, незалежно від географічних обмежень, хоча ціни можуть бути не настільки конкурентоспроможними, як у партнерських магазинах, що пропонують знижки для своїх клієнтів.

Загрози для «РОЯЛЬ КАНІН»:

- Агресивна конкуренція;

Як було зазначено вище, сильні локальні та міжнародні конкуренти створюють найбільшу загрозу ринковим позиціям компанії.

- Зниження доходів споживачів;

Затяжний характер війни та загальноекономічна криза в Україні призводять до падіння реальних доходів населення.

- Зниження якості продукції;

Проблеми у глобальних ланцюгах постачання, форс-мажорні обставини та зміни у рецептурі продукції через дефіцит інгредієнтів або перебої з постачанням, або інше будь-яке випадкове чи вимушене погіршення якості продукції, може миттєво зруйнувати репутацію бренду та призвести до безповоротної втрати навіть

найвідданіших клієнтів, так як здоров'я улюбленця серед споживачів завжди на першому місці.

Щоб повністю зрозуміти логіку SWOT-аналізу, розглянемо перехресні квадрати, які допоможуть відповісти на питання про взаємодію між внутрішнім станом компанії та зовнішньою ринковою ситуацією.

1. Квадрат S-O (сильні сторони – можливості) – виділяє переваги компанії на ринку. Через світове визнання ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» може розвивати онлайн-продажі та впевнено займати ланку через маркетплейси.

2. Квадрат W-O (слабкі сторони – можливості) – передбачають пошук подолання слабких сторін з ефективним використанням зовнішніх можливостей. Високі витрати на логістику та збут можна знизити за рахунок оптимізації логістики та взаємодії з контрагентами через автоматизований B2B-портал для замовлень та контролю взаєморозрахунків.

3. Квадрат S-T (сильні сторони – загрози) – виокремлює сили компанії, які допоможуть захиститися від зовнішніх загроз. Якщо головний український конкурент «КОРМОТЕХ» веде цінову війну, а доходи населення падають, через що люди шукають дешевші корми, то стабільна логістика та здоров'я тварини, на якому не можна економити, стануть сильними сторонами боротьби ТМ «Royal Canin» з конкурентами.

4. Квадрат W-T (слабкі сторони – загрози) – найнебезпечніший квадрат, який показує взаємозв'язок слабкостей компанії, що можуть підставити її під зовнішні загрози. Ціни на продукцію, що зростають щорічно, високий рівень витрат та втрата споживачів через їхню неплатоспроможність можуть призвести до втрати прибутку та лояльності бренду.

3.2 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності

На основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток бізнесу, стає очевидним, що ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» не може підвищити свою конкурентоспроможність шляхом підвищення роздрібних цін, оскільки

цінова еластичність попиту на ринку є досить високою. Основними стратегічними напрямками повинні стати внутрішня оптимізація економічних процесів та модернізація ринкової поведінки, як показано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Схема реалізації стратегічних рішень для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором.

Перший напрям з оптимізації витрат передбачає планування і контроль логістичних процесів.

Сукупні логістичні витрати підприємства є складною багатокомпонентною системою, структура якої безпосередньо залежить від масштабів, галузевої специфіки та стратегічного напрямку діяльності.

Витрати на організацію постачання охоплюють операційні витрати на планування закупівель виробництва, менеджмент взаємовідносин із постачальниками, вхідний контроль якості та моніторинг виконання умов контрактів.

Витрати на зберігання та складське зберігання товарів становлять одну з найбільших статей логістичних витрат, що містять орендну плату або амортизацію складських приміщень, фонд оплати праці персоналу, витрати на комунальні послуги, страхування ризиків, а також утримання спеціалізованого програмного забезпечення та технічного обладнання.

Транспортні витрати, безпосередньо, залежать від пройденої відстані, характеристик і ваги вантажу, поточних цін на паливо, а також витрат на технічне обслуговування автопарку, або оплати послуг сторонніх логістичних операторів.

Останній компонент складається з витрат на розподіл та доставку кінцевому споживачу, що включають комплектування та пакування замовлення, маркування, фізичне транспортування до споживача, а також витрати на документацію та послуги з виставлення рахунків. Комплексний облік та оптимізація всіх елементів є фундаментальною передумовою для мінімізації загальних витрат компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку [44]. Основні типи логістичних витрат зображено узагальнено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація логістичних витрат

Тип витрат	Характеристика
Витрати на організацію постачання	Витрати на планування та закупівлю продукції, контроль якості, менеджмент взаємовідносин із постачальниками.
Витрати на зберігання	Витрати оренди та утримання складів, зарплата персоналу, страхування.
Витрати транспортування	Витрати на транспортування вантажів, логістичні послуги, ремонт та амортизація автотранспорту.
Витрати на дистриб'юцію	Витрати на комплектування, пакування та маркування замовлень.

Джерело: розроблено автором за даними [44].

Першим ефективним кроком до зниження логістичних витрат є аудит і ліквідація надлишкових процесів, що призводять до нераціонального використання ресурсів. Зниження витрат не повинно відбуватися за рахунок погіршення сервісу для кінцевого клієнта, оскільки це призведе до втрати ринкових позицій. Саме тому менеджменту критично важливо фокусуватися на вартості доставки партії замовлення та точності виконання замовлень у строк.

Перспективним є розвиток теоретико-методологічних засад логістики з інтеграцією сучасного інструментарію, наприклад, цифрової економіки, методів математичного моделювання, технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Такі методи дозволять автоматизувати процеси прогнозного моделювання попиту, оптимізувати маршрути доставок та мінімізувати ризики в ланцюгах постачання.

Ще одним важливим елементом вдосконалення є аналіз найкращих світових практик у сфері логістики. Визначення оптимального логістичного рішення з мінімальними витратами стане основою для створення надійної бази. Наприклад, економічно вигіднішим може бути рішення не займатися логістикою самостійно, власними силами компанії, а розпочати співпрацю з логістичними компаніями, умови співпраці з якими можуть бути набагато дешевші. Практичні рекомендації щодо успішної трансформації логістичних систем вітчизняних підприємств в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури допоможуть швидко підвищити операційну ефективність.

Другим напрямом є комерційна політика в сегменті B2B.

Зовнішній напрям стратегії ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» щодо підвищення конкурентоспроможності полягає в модернізації та економічній оптимізації взаємовідносин із зоомагазинами та ветеринарними клініками. Компанія працює за суто дистрибуторською моделлю імпортової продукції, її ринкова сила та частка ринку безпосередньо залежать від рівня лояльності та залученості її B2B-партнерів. Це вимагає застосування гнучких та фінансово обґрунтованих економічних стимулів для мотивації партнерів та кінцевих споживачів.

Компанія активно застосовує метод кінцевих комерційних знижок, який передбачає впровадження прогресивної шкали знижок залежно від виконання контрагентами узгоджених квартальних та річних планів з купівлі та продажу. Застосування знижок за замовленнями є інструментом управління товарами, призначеним для стимулювання продажів. Надання гнучких дисконтів зоомагазинам та ветеринарним клінікам безпосередньо знижує їхні витрати на закупівлю, а збереження незмінної роздрібною ціни збільшує валовий прибуток та рентабельність самого зоомагазину.

Програма фінансової підтримки у вигляді безкоштовного надання фірмових банерів (рис. 3.2) та стелажів (рис. 3.3) повністю звільняє зоомагазин від капітальних витрат на облаштування торгової площі, та покращує його економіку та ергономіку простору.



Рисунок 3.2 – Приклад брендovаних банерів ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Джерело: сфотографовано автором.



Рисунок 3.3 – Приклад брендovаних стелажів ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Джерело: сфотографовано автором.

Компанія стала першою серед конкурентів, хто почав співпрацювати з платформою Pepsell.

Програма передбачає взаємодію виробників і дистриб'юторів із персоналом спеціалізованих магазинів. Завдяки цій програмі працівники магазинів мають більшу мотивацію виконувати різні завдання для підвищення продажів, брати участь у навчанні та отримувати бонусні сертифікати, що мають грошову вартість. У рамках цієї програми, персонал рекомендує товари, самостійно надсилає фотографії полиць та надає інформацію про продажі й залишки товару. Маркетологи компаній-постачальників самостійно створюють завдання для учасників програми, відповідно до цілей компанії та економічних завдань.

Таким чином, у роздрібного продавця з'являється особиста зацікавленість у тому, щоб надати продуктам ТМ Royal Canin найкраще та найпомітніше місце на полицях, та рекомендувати їх клієнтам у першу чергу, тим самим протидіючи маркетинговим стратегіям вітчизняних та імпортованих конкурентів.

Традиційна масова реклама через спонсорство спеціалізованих виставок дозволяє ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» спрямовувати свої фінансові ресурси

безпосередньо на цільову аудиторію: власників породистих домашніх тварин, які готові платити за корм класу «суперпреміум», розроблений з урахуванням специфічних потреб їхньої породи. Присутність бренду в якості генерального спонсора на ключових заходах зміцнює його статус галузевого стандарту. Споживачі починають асоціювати високу ціну продукту з його престижем та якістю.

Заводчики, ліцензовані розплідники та керівники клубів є ключовими лідерами думок на ринку товарів для домашніх тварин. Їхня думка цінується дуже високо. Купуючи кошеня або цуценя певної породи, новий власник зазвичай дотримується рекомендацій заводчика щодо вибору раціону. Інвестуючи в знижки та бонуси для самих заводчиків, Royal Canin отримує доступ до тисяч майбутніх роздрібних клієнтів. Іншими словами, витрати на підтримку заводчиків є прихованою формою інвестицій, що генерує довгостроковий, стабільний і практично безкоштовний потік клієнтів. Крім того, укладення довгострокових партнерських угод із кінологічними федераціями створює монопольний бар'єр, який значно ускладнює вихід конкурентів на ту саму ланку професійного сегменту.

3.3 Стратегічний прогноз для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» 2026-2030 рр.

Щоб обґрунтувати доцільність реалізації будь-яких стратегічних рішень у компанії, необхідно оцінити довгостроковий вплив на фінансові та операційні показники компанії цих рішень.

Ринок товарів для домашніх тварин в Україні є дуже динамічним, тому ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» не може обмежуватися лише поточним оперативним плануванням. Для збереження лідерських позицій та підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити багато-сценарні моделі прогнозування, які дозволять оцінити майбутні результати діяльності компанії після впровадження запропонованого комплексу заходів.

Відповідно до визначених напрямів підвищення конкурентоспроможності, розглянемо можливість розширення цифрової B2B-платформи, впровадження

гнучких інструментів дисконтування для контрагентів та скорочення витрат на збут.

Для оцінки майбутнього фінансового стану компанії було розроблено 5-річний прогноз на період 2026–2030 рр. з використанням MS Excel. Прогноз базується на методі екстраполяції трендів з урахуванням цільових показників ефективності запропонованих маркетингових та логістичних заходів.

Прогнозовані тенденції чистого доходу 2026–2030 роки наведено в таблиці 3.3 та на рисунку 3.4.

Таблиця 3.3 – Прогнозна динаміка чистого доходу ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» на 2026-2030 рр, тис. грн.

Рік	Прогноз	Песимістична прив'язка	Оптимістична прив'язка
2026	2 529 080,3	2 442 255,4	2 615 905,1
2027	2 824 491,8	2 729 265,6	2 919 718,1
2028	2 951 268,5	2 848 324,3	3 054 212,8
2029	3 246 680,1	3 136 502,2	3 356 857,9
2030	3 373 456,8	3 256 491,8	3 490 421,7

Джерело: розроблено автором.

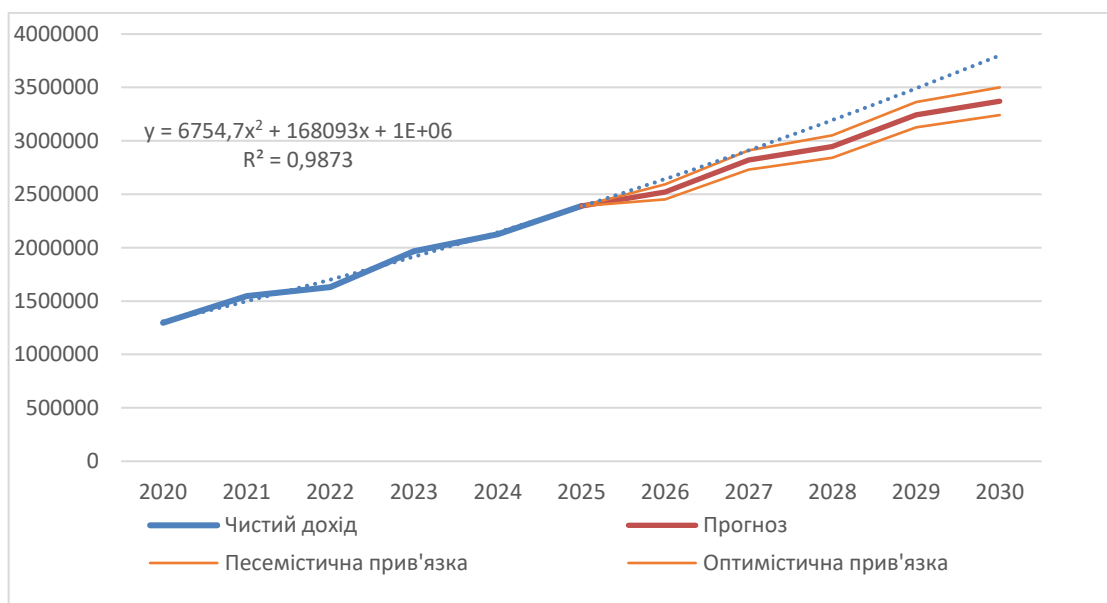


Рисунок 3.4 – Прогнозна динаміка чистого доходу ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» на 2026-2030 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.3.

Без впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, очікується, що ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» досягне річного темпу зростання чистого доходу на рівні 6-10% у період 2026-2030 років. Сукупні показники зростання за 2020-2030 рр. чистого доходу наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Темпи приросту чистого доходу ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН», тис. грн.

Рік	Чистий дохід	Прогнозний чистий дохід	Темп приросту
2020	1 296 469,0		
2021	1 546 730,0		19,30%
2022	1 629 588,0		5,36%
2023	1 965 931,0		20,64%
2024	2 124 903,0		8,09%
2025	2 389 925,0		12,47%
2026		2 529 080,3	5,82%
2027		2 824 491,8	11,68%
2028		2 951 268,5	4,49%
2029		3 246 680,1	10,01%
2030		3 373 456,8	3,90%

Джерело: розроблено автором.

Однак такої ж позитивної динаміки не спостерігається щодо чистого прибутку. Прогнозовані тенденції чистого доходу 2026–2030 роки наведено в таблиці 3.5 та на рисунку 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозна динаміка чистого прибутку ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» на 2026-2030 рр., тис. грн.

Рік	Прогноз	Песимістична прив'язка	Оптимістична прив'язка
2026	362 584,8	289 510,4	436 199,22
2027	370 162,6	294 543,1	445 782,17
2028	377 470,5	299 624,9	455 316,01
2029	384 788,3	304 751,7	464 804,93
2030	392 086,2	309 919,8	474 252,56

Джерело: розроблено автором.

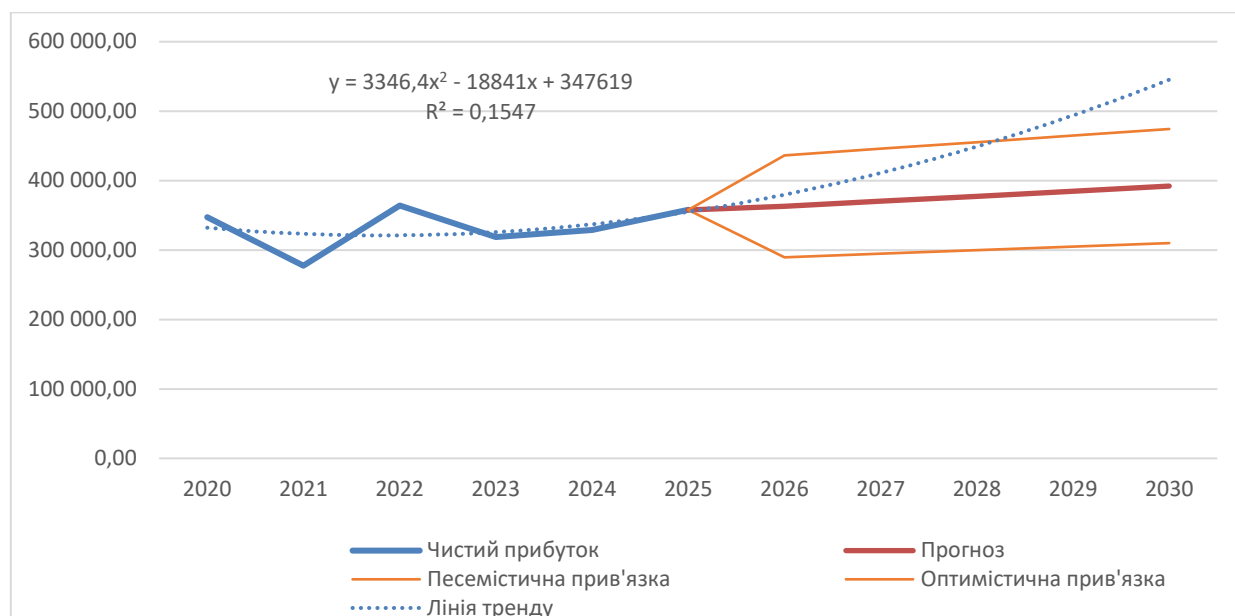


Рисунок 3.5 – Прогнозна динаміка чистого прибутку ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» на 2026-2030 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.5.

Чистий прибуток є найважливішим показником, оскільки він відображає чистий прибуток компанії після вирахування витрат на збут, логістику та маркетинг. Слід зазначити, що прогноз чистого прибутку підприємства має невисокий рівень точності, оскільки коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,15 (15%). Це пов'язано із значними коливаннями показника чистого прибутку протягом досліджуваного періоду 2020-2025 рр., що ускладнює побудову точного прогнозу. Тому отримані прогнозні значення доцільно розглядати як орієнтовні, адже на величину чистого прибутку впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. Побудована модель погано описує дані та використовувати її для прогнозування можна лише за припущення оптимістичного або песимістичного вектору розвитку.

Якщо зробити припущення, що лише 15% варіації чистого прибутку обумовлені часом, коли інші 85% формуються іншими чинниками, то темпи зростання чистого прибутку за період 2020-2030 рр., наведені в таблиці 3.6., будуть песимістичними.

Таблиця 3.6 – Темпи приросту чистого прибутку ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН», тис. грн.

Рік	Чистий прибуток	Прогнозний чистий прибуток	Темп приросту
2020	347 464,0		
2021	277 478,0		-20,14%
2022	364 054,0		31,20%
2023	318 950,0		-12,39%
2024	328 930,0		3,13%
2025	357 701,0		8,75%
2026		362584,8	1,37%
2027		370162,6	2,09%
2028		377470,5	1,97%
2029		384788,3	1,94%
2030		392086,2	1,90%

Джерело: розроблено автором.

Прогнозування показує, що дохід у середньостроковій перспективі зростатиме на 5-10%, але чистий прибуток знижується або зростає незначно. Це як раз є індикатором низького коефіцієнта детермінації, та доводить, що майбутній фінансовий стан підприємства не є лінійно зумовленим своїм минулим розвитком.

Оскільки ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» працює в умовах воєнного стану та інфляційного тиску, фіксовані витрати, такі як оренда складських приміщень, комунальні послуги та заробітна плата персоналу, можуть зростати швидше, ніж компанія може підвищувати ціни на власну продукцію. Адже, як зазначено у другому розділі цієї роботи, будь-які коливання якості або ціни можуть становити значний ризик переходу клієнтів на дешевший вітчизняний корм для домашніх тварин.

Середньорічний темп зростання ринку товарів для домашніх тварин становить 15-25%, а ринку кормів для домашніх тварин – 10-15%. Незважаючи на це, зростання чистого доходу на 5-10%, коливання якого у прогнозі зубчасте, свідчить про серйозний вплив інфляційного тиску у найближчі роки на вартість імпортової продукції та витрати на внутрішню логістику. ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» працює на висококонкурентному ринку, де споживачі демонструють високу цінову еластичність попиту, тому компанія має значні обмеження у своїх діях.

Інфляція була ключовим фактором зростання у 2022-2023 роках, тоді як у 2024-2025 роках головним чинником стало збільшення обсягу продажів (у тоннах та одиницях). Однак поточна проблема компанії щодо зростання фінансових показників зберігається з початку карантину, пов'язаного з COVID-19.

В даному випадку, компанія може розраховувати на підвищення своєї конкурентоспроможності в майбутньому лише за рахунок зниження річного темпу зростання виробничих витрат без порушення виробництва, а отже – якість продукції залишається головним пріоритетом компанії.

Стабільність та фінансовий успіх для ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» передбачається не за рахунок цінових війн, а лише за формування унікальних переваг, як висока лояльність партнерів, скорочення витрат логістики, стабільний попит на свою продукцію через лояльність клієнтів, та вдосконалення платформи B2B.

Висновки з розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було проведено загальну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» та розроблено стратегічні напрями її підвищення.

Дослідження показало, що компанія функціонує в складних умовах макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та порушених логістичних ланцюгів. Незважаючи на світове визнання бренду, високу якість продукції та статус ринкового лідера у суперпреміум сегменті, поточний фінансовий стан підприємства має надмірний рівень операційних витрат та уповільнення оборотності оборотних активів через зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей. Крім того, спостерігається сильний конкурентний тиск з боку локальних компаній, як ТОВ «КОРМОТЕХ» та міжнародних компаній, як ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», які мають переваги у ціноутворенні та активно нарощують свою частку ринку.

Враховуючи високу еластичність попиту за ціною на ринку зоотоварів та зниження платоспроможності населення, підвищення роздрібних цін для покращення фінансових результатів компанії є неможливим. Відповідно, було запропоновано стратегію підвищення конкурентоспроможності, що базується на двох ключових векторах: внутрішній оптимізації логістичних витрат та модернізації комерційної політики у B2B-сегменті.

Для досягнення поставлених цілей було запропоновано оптимізувати логістичні процеси, застосувати гнучкі методи кінцевого дисконту на основі виконання планів закупівель, поширювати інтеграцію мотиваційної платформи Pepsell, поширювати спонсорство у виставках та співпрацю з розплідниками.

Для оцінки ефективності розроблених заходів було побудовано фінансово-стратегічний прогноз на 2026–2030 рр. за методом екстраполяції трендів. Прогнозні розрахунки демонструють, що без змін стратегії, очікується щорічний приріст чистого доходу на рівні 5-10%. Темпи зростання чистого прибутку спрогнозувати через математичну екстраполяцію не вдалося через низький коефіцієнт детермінації ($R^2=0,15$), про що свідчить наступний розрахунок темпів приросту чистого прибутку у розмірі 1-2% щорічно.

Проте, було запропоновано стабілізувати прогнозованість продажів та, відповідно, фінансових результатів в умовах постійного інфляційного тиску на собівартість імпортованої продукції та логістики через заходи оптимізації витрат.

Отже, можна стверджувати, що подальша стабільність та успіх ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» не можуть бути досягнуті шляхом цінових війн через високу конкуренцію на ринку та чутливості споживачів до цінових та нецінових факторів товару. Конкурентоспроможність компанії залежить від здатності формувати унікальні нецінові переваги, такі як: підтримка еталону якості та лікувальних властивостей раціонів, забезпечення стійкості логістичних ланцюгів, систематичне зниження внутрішніх витрат та побудова взаємовигідної співпраці із роздрібними магазинами та професійною спільнотою.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, методичних інструментів та практичних аспектів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку на прикладі ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».

За результатами проведеного організаційно-економічного та стратегічного аналізу сформульовано основні висновки та пропозиції.

Теоретичне узагальнення сутності конкурентоспроможності підприємства дало визначення, що конкурентоспроможність – це комплексне відносне поняття, яке відображає здатність компанії випереджати конкурентів завдяки швидкій адаптації до ринкових змін та ефективному використанню ресурсів.

Глобальний та український ринок готових раціонів для домашніх тварин характеризується стійкою тенденцією до довгострокового масштабування та зростання. Сучасний вітчизняний зооринок сформувався під впливом основних лідерів, серед яких провідні позиції займають бренди: ТМ «Royal Canin», «Club 4 Paws», «OptiMeal», «Pro Plan» та «Friskies», до яких за обсягами продажів наближаються такі висококонкурентні бренди, як: ТМ «Brit», «Josera», «Savory», «Farmina», тощо.

На сучасному етапі розвитку ринку, лідерство та формування стійких переваг підприємств визначається не лише ціновою політикою, а й залежить від чинників нецінової конкурентоспроможності. До них належать науковість та інноваційність продукту, відомість бренду, рівень лояльності та довіри з боку споживачів і ветеринарної спільноти, а також стабільність ланцюгів постачання, що в умовах воєнного стану стало критичним фактором для багатьох компаній. Рушійною силою розвитку ринку є стійкий соціально-психологічний тренд на антропоморфізм домашніх тварин, що стимулює стрімке зростання попиту на готові раціони суперпреміум класу та спеціалізовані ветеринарні дієти.

Водночас, в Україні, під впливом макроекономічної нестабільності та зниження реальних доходів населення, спостерігається переорієнтація попиту із суперпреміального сегменту на користь більш бюджетних – преміальних, а в окремих випадках – економ-раціонів для домашніх улюбленців. В останнє десятиріччя збільшення виробництва готових раціонів для домашніх тварин зумовлено тим, що споживачі почали надавати перевагу сухим кормам, замість власноруч приготованого натурального харчування для тварин. Наразі стратегічне прогнозування кон'юнктури ринку ускладнене через високий рівень невизначеності, тривалі військові дії та їх деструктивний вплив на економіку країни в цілому.

ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» демонструє високу ринкову активність та є ключовим дистриб'ютором продукції суперпреміум класу на українському ринку. Динаміка чистого доходу від реалізації свідчить про стабільне масштабування діяльності компанії. У 2025 році обсяг чистого доходу досяг 2 389 925 тис. грн (2 млрд. грн), що на 12,47% перевищує показник попереднього року. Разом із тим, фінансовий стан підприємства зазнає впливу макроекономічних чинників, як інфляція, коливання валютного курсу, воєнні ризики. Спостерігається тенденція до зниження рентабельності продажів – з 26,8% у 2020 році до 15,0% у 2025 році. Це зумовлено випереджаючим зростанням операційних витрат, зокрема витрат на збут (приріст на 14,93%) та адміністративних витрат (приріст на 31,25%).

Аналіз структури балансу підприємства виявив негативні тенденції, які впливають на загальну конкурентоспроможність компанії. Спостерігається зміна у структурі капіталу через зменшення частки власного капіталу в загальній структурі пасивів. Нерозподілений прибуток компанії скоротився на 21,79% (154 930 тис. грн), що призвело до зниження коефіцієнта автономії з 0,77 до 0,55. Хоча підприємство залишається фінансово незалежним, так як значення вище нормативного порогу 0,5, тренд свідчить про зростання залучення позикових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився вдвічі – з 4,24 до 2,13, що визвано стрімким накопиченням поточних зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, що зросла на 116,80% (на 462 092 тис. грн). Разом із уповільненням

оборотності активів, зафіксовано зростання дебіторської заборгованості на 41,35% (на 98 820 тис. грн), що може свідчить позитивний та негативний аспект. Якщо позитивний, то кількість контрагентів зростає, а якщо негативний – то підвищення ризиків формування прострочених боргів з боку B2B-контрагентів. В обох випадках, це свідчить про тимчасове заморожування значних обсягів ліквідних коштів з обороту компанії

Дослідження ринкової кон'юнктури підтвердило, що ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Ключовим стратегічним суперником є вітчизняний виробник ТОВ «КОРМОТЕХ» (ТМ «OptiMeal», «Club 4 Paws»), який володіє суттєвими перевагами ціноутворення через відсутність імпорتنих мит і менші логістичні витрати. Також значний тиск чинить ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» через ТМ «Pro Plan».

Для визначення конкурентоспроможності продукції ТМ «Royal Canin» було проведено суміщений ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту компанії на базі статистики продажів партнерських локальних зоомагазинів м. Одеса. Визначено, що продукція бренду відноситься до категорії АХ. Вона відноситься до категорії, що користується найбільшим попитом та забезпечує понад 70% валового прибутку роздрібних точок продажу. Категорія АХ характеризується найвищим ступенем стабільності попиту, а продукція цієї категорії має сильні нецінові конкурентні переваги, відомість бренду, лояльність споживачів, що дозволяє оптимізувати логістику.

SWOT-аналіз дозволив визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та зовнішні загрози ринку. Основними силами компанії є висока науковість раціонів, беззаперечний авторитет серед ветеринарної спільноти та розвинена дистриб'юторська мережа. Головною слабкістю визначено залежність від імпорту та високу собівартість, що трансформується у преміальне ціноутворення на полицях зоомагазинів для кінцевих споживачів. В умовах воєнного стану, падіння купівельної спроможності українців та макроекономічної кризи створює критичну загрозу відтоку чутливих до ціни споживачів у більш дешеві сегменти, відповідно, до конкурентів. Такий

розвиток подій впливає не тільки на рентабельність продажів самої компанії, але й на зоомагазини.

Таким чином, результати аналітичного дослідження у другому розділі підтвердили, що ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» зберігає статус лідера ринку, проте потенціал його подальшого розвитку стримується зростанням операційних витрат, дестабілізацією ліквідності балансу через накопичення заборгованостей та агресивним тиском з боку локальних виробників.

У рекомендаційному розділі обґрунтовано стратегічний комплекс заходів щодо підвищення нецінової конкурентоспроможності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», спрямований на внутрішню оптимізацію витрат та модернізацію комерційної політики за умов макроекономічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

В умовах високої еластичності попиту за ціною на ринку кормів для тварин, компанія не може використовувати інструменти цінової конкуренції напряму, тому ключовий фокус має бути зміщений на формування унікальних нецінових переваг.

Пропонується обрати напрям оптимізації сукупних логістичних витрат підприємства шляхом проведення детального аудиту ланцюгів постачання, ліквідації надлишкових операцій та впровадження сучасних інструментів на основі алгоритмів штучного інтелекту. Це дозволить автоматизувати замовлення, знизити питому вагу витрат на збут, оптимізувати маршрути доставки та вивільнити заморожені оборотні кошти. Розроблено заходи з модернізації комерційної політики у B2B-сегменті, тому що ринкова частка компанії безпосередньо залежить від лояльності лідерів думок: ветеринарних клінік, професійних розплідників. Було обґрунтовано доцільність посилення системи кінцевого комерційного дисконту за виконання партнерами планів закупівель. Актуальним є забезпечення точок роздрібною торгівлі безкоштовним торговельним брендованим обладнанням для зниження їхніх витрат на розміщення товару на полицях та реклами. Успішне впровадження використання мотиваційної платформи Pepsell для безпосереднього стимулювання персоналу зоомагазинів здійснювати пріоритетні рекомендації продукції ТМ «Royal Canin» допомагає збільшувати продажі. Масштабним

вектором розвитку є спонсорська підтримка кінологічних і фелінологічних виставок, впровадження пільгових програм для сертифікованих розплідників, що формує довгостроковий бар'єр для входу конкурентів у професійний сегмент.

Фінансово-стратегічне прогнозування фінансових результатів на період 2026–2030 років за допомогою методу екстраполяції трендів показали очікування стабільного щорічного приросту чистого доходу від реалізації. Так, очікується зростання на рівні 5–10% із досягненням показника 3 373 456,8 тис. грн у 2030 році. Проте обґрунтовано, що прогнозування чистого прибутку наразі є неможливим через високу волатильність протягом досліджуваного періоду та низький коефіцієнт детермінації прогнозу (0,15). Однак не дивлячись на постійний інфляційний тиск на собівартість імпортованої продукції та логістику, темпи зростання фінансових показників залишатимуться стабільними.

Це остаточно підтверджує, що майбутня конкурентоспроможність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» має базуватися виключно на стійкості логістичних ланцюгів, управлінні лояльністю клієнтів та мінімізації внутрішніх операційних витрат.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична система Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
2. Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Бербер А. І. Дослідження міжнародного ринку зообізнесу: основні особливості і тенденції розвитку. *Міжнародна науково-практична конференція Paris Science and Education Forum: proceedings of the International scientific and practical conference (March 2-4, 2026). Paris, France, 2026. С. 30-43. URL: <https://naukainfo.com/jurnaly/Conference102.pdf#page=32> (дата звернення: 20.05.2026).*
4. Благорозумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. С.8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.97> (дата звернення: 17.05.2026).
5. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. С. 188-193. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf (дата звернення: 17.05.2026).
6. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Вакалюк В.А. Організаційно-економічне забезпечення активізації інноваційної діяльності в економіці України. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: колективна монографія*. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 303-412 URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-4_.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

8. Витищенко В. ABC та XYZ аналіз у Торгсофт. *ТОРГСОФТ*. 2020 р. URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft/> (дата звернення: 22.05.2026).
9. Гіріна О. Б., Роєнко А. Д. Управління запасами зоомагазину з використанням ABC та XYZ-аналізу. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій: зб. наук. пр.* Матеріали V-ї міжнародної наук.-практ. конф. ОНМУ, м. Одеса, 06-07 листопада 2025. С. 282-287. URL: https://pm-onmu.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/PM_ONMU_Conference_Materials_2025.pdf (дата звернення 28.05.2026)
10. Гіріна О. Б., Роєнко А. Д. Управління запасами магазину з використанням ABC та XYZ-аналізу та обліком знижок при розрахунку оптимальної партії замовлення. *Економіка та суспільство*. 2026. №86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-183> (дата звернення 27.05.2026).
11. Джур О. Ланцюги постачань в умовах конкуренції та розвитку секторів сучасної космічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-96> (дата звернення: 25.05.2026).
12. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 25.05.2026)
13. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с. URL: <https://buklib.net/books/21874/> (дата звернення: 20.05.2026).
14. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
15. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/264-koefitsient-kontsentratsiji-pozikovogo-kapitalu> (дата звернення: 20.05.2026).

16. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv> (дата звернення: 12.05.2026).

17. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення: 20.05.2026).

18. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення: 20.05.2026).

19. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*» URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya> (дата звернення: 20.05.2026).

20. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт швидкої ліквідності). Онлайн-журнал «*Financial Analysis online*» URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti> (дата звернення: 16.05.2026)

21. Кобиліух О. Я. Головні тренди розвитку кормів для домашніх тварин у світі та в Україні. *Академічні візії*. 2023. №26. 11 с. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/821> (дата звернення: 16.05.2026).

22. Корнева Н. О., Кирлейза Г. М. Аналіз ліквідності ПРАТ «ЛАКТАЛІС-МИКОЛАЇВ» та розробка рекомендацій щодо її покращення. *Молодий вчений*. 2018. №11(63). С. 1132-1136 URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3669> (дата звернення: 16.05.2026).

23. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія. Суми 2018 р. 330 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67811> (дата звернення: 13.05.2026).
24. Куницька О. М., Мержиєвська Є. В. Управління запасами з використанням сучасних підходів логістики та маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2008 р. №633. С. 380-384. URL: https://vlp.com.ua/files/55_0.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
25. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016 р. №5 С. 189-194. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf (дата звернення: 18.05.2026).
26. Левицька, О. М. Оцінка конкурентоздатності сервісних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. №39. С. 176-181. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/977> (дата звернення: 17.05.2026).
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
28. Майборода О. Є., Косарєва І. П., Корабейнікова І. О. Характеристика сутності та поняття дебіторської і кредиторської заборгованості. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 396-402. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/61.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
29. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 94–103. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 11.05.2026).
30. Офіційний сайт Josera. URL: <https://josera.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
31. Офіційний сайт Kormotech. URL: <https://kormotech.com> (дата звернення: 26.05.2026).

32. Офіційний сайт Mars, Incorporated and its Affiliates. URL: <https://www.mars.com> (дата звернення: 24.05.2026).
33. Офіційний сайт Purina. URL: <https://www.purina.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
34. Офіційний сайт Royal Canin. URL: <https://www.royalCanin.com/ua> (дата звернення: 10.05.2026).
35. Офіційний сайт Suziria. URL: <https://suziria.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
36. Офіційний сайт TRIPLEX. URL: <https://zoo.triplex.com.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
37. Офіційний сайт Ройчер. URL: <https://roycher.com> (дата звернення: 26.05.2026).
38. Очеретенко С. В., Кудріна В. Ю. Використання знижок в логістичних системах підприємствах. *Системи управління, навігації та зв'язку*, 2019, №3(55). С.72-75. URL: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2019.3.072> (дата звернення: 20.05.2026).
39. Пилипенко О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. №170. С. 43-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-8> (дата звернення: 20.05.2026).
40. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III: станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Річні внутрішні звіти продажів ФОП Антонюк І. В. за 2020-2025 р. (надана на умовах конфіденційності, додаток Б.1).
42. Річні внутрішні звіти продажів ФОП Роєнко Д. В. за 2020-2025 р. (надана на умовах конфіденційності, додаток Б.2).
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: *Економічна думка*, 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення: 12.05.2026).

44. Самодай В. П., Донський М. Л., Гладун М. В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. 9 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34> (дата звернення: 12.05.2026).

45. Стельмах М. Механізм формування раціональної структури капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2010, №5. С. 339-343. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_5/stelmah.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

46. Тюленева Ю.В., Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №20. С.598-603. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

47. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Нар. укр. акад. Харків. 2018 р. 320 с. URL: <https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkonkur.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

48. Чиж Л. П. Економічна діагностика: конспект лекцій підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти (магістр) спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економіка морського транспорту», «Фінансово-економічна безпека». Одеса: ОНМУ, 2023 р. 117 с. URL: https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/2538/2_ЕД_конспект_лекцій.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 22.05.2026).

49. Чирак І. Давид Рікардо – визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з Дня народження). *Вісник економіки*. 2022. №1. С. 171–190. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.171> (дата звернення: 13.05.2026).

50. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення: 11.05.2026).

51. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса : Атлант. 2013. 470 с. URL:

http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf. (дата звернення: 11.05.2026).

52. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 855 р. URL: https://openlibrary.org/books/OL21395798M/The_competitive_advantage_of_nations (дата звернення: 26.05.2026).

53. Zhang W., Cao H., Lin L. Analysis of the Future Development Trend of the Pet Industry. *Atlantis Press International B.V.* 2022. P. 8 URL: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.275> (дата звернення: 18.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Таблиця А.1 – Фінансова звітність ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» за 2020-2025 роки, у тис. грн

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід	1 296 469,0	1 546 730,0	1 629 588,0	1 965 931,0	2 124 903,0	2 389 925,0
Чистий прибуток	347 464,0	277 478,0	364 054,0	318 950,0	328 930,0	357 701,0
Активи	493 614,0	523 200,0	701 994,0	998 740,0	924 966,0	1 024 495,0
Зобов'язання	133 000,0	464 108,0	315 562,0	296 040,0	211 095,0	458 913,0
Середня зарплата до оподаткування	-	54,99	100,16	83,48	103,83	112,74
Кількість працівників	-	85	78	78	82	86
Дохід на працівника	-	18 196,82	20 892,15	25 204,24	25 913,45	27 789,83

Джерело: складено за даними [1, 2].

Додаток А.2

Таблиця А.2. Звіт про фінансові результати ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»,
тис. грн.

Стаття	2024	2025	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 124 903	2 389 925	12,47%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	925 188,00	991 010,00	7,11%
Валовий прибуток	1 199 715,00	1 398 915,00	16,60%
Інші операційні доходи	26 782	19 892	-25,73%
Адміністративні витрати	(225 515)	(295 983)	31,25%
Витрати на збут	(614 974)	(706 774)	14,93%
Інші операційні витрати	(12 654)	(20 344)	60,77%
Фінансові результати від операційної діяльності			
- прибуток	373 354	395 706	5,99%
- збиток	-	-	
Інші фінансові доходи	27 861	41 331	48,35%
Дохід від участі в капіталі	-	-	
Втрати від участі в капіталі	-	643	+∞
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	401 215	436 394	8,77%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(72 285)	(78 693)	8,86%
Чистий прибуток	328 930	357 701	8,75%

Джерело: складено за даними [1, 2].

Додаток А.3

Таблиця А.3. Динаміка і структура активів і пасивів балансу ТОВ «РОЯЛЬ
КАНІН УКРАЇНА»

Розділ балансу	2024	2025	Відхилення тис грн	Темп приросту	Частка %	
					2024	2025
АКТИВ						
I. Необоротні активи						
<i>Нематеріальні активи</i>						
первісна вартість	332,00	332,00	0,00	0	0,04	0,03
накопичена амортизація	332,00	332,00	0,00	0	0,04	0,03
<i>Основні засоби</i>						
залишкова вартість	27 667,00	35 413,00	7 746,00	28,00	2,99	3,46
Відстрочені податкові активи	136,00	222,00	86,00	63,24	0,01	0,02
Інші необоротні активи	513,00	10 507,00	9 994,00	1948,15	0,06	1,03
Усього за розділом I	28 316,00	46 142,00	17 826,00	62,95	3,06	4,50
II. Оборотні активи						
Запаси	191 082,00	176 880,00	-14 202,00	-7,43	20,64	17,27
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 644,00	7 978,00	2 334,00	41,35	0,61	0,78
за виданими авансами	289 450,00	241 857,00	-47 593,00	-16,44	31,27	23,61
з бюджетом	46,00	2 165,00	2 119,00	4606,52	0,00	0,21
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	202,00	239,00	37,00	18,32	0,02	0,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 228,00	5 927,00	699,00	13,37	0,56	0,58
Гроші та їх еквіваленти	405 707,00	543 307,00	137 600,00	33,92	43,83	53,03
- рахунки в банках	405 707,00	543 307,00	137 600,00	33,92	43,83	53,03
Усього за розділом II	897 359,00	978 353,00	80 994,00	9,03	96,94	95,50
БАЛАНС	925 675,00	1 024 495,00	98 820,00	10,68	100,00	100,00

Продовження таблиці А.3

Розділ балансу	2024	2025	Відхилення тис грн	Темп приросту	Частка %	
					2024	2025
ПАСИВ						
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	3 069,00	3 069,00	0,00	0	0,33	0,30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	710 926,00	555 996,00	-154 930,00	-21,79	76,80	54,27
Усього за розділом I	713 995,00	559 065,00	-154 930,00	-21,70	77,13	54,57
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	0	6 517,00	6 517,00	+∞	0,00	0,64
Усього за розділом II	0	6 517,00	6 517,00	+∞	0,00	0,64
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 280,00	4 987,00	3 707,00	289,61	0,14	0,49
товари, роботи, послуги	137 910,00	190 909,00	52 999,00	38,43	14,90	18,63
розрахунками з бюджетом	3 760,00	3 443,00	-317,00	-8,43	0,41	0,34
- у тому числі з податку на прибуток	2 751,00	3 443,00	692,00	25,15	1,30	0,75
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3 422,00	3 659,00	237,00	6,93	0,37	0,36
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	40 000,00	230 000,00	190 000,00	475,00	4,32	22,45
Поточні забезпечення	25 308,00	25 915,00	607,00	2,40	2,73	2,53
Усього за розділом III	211 680,00	458 913,00	247 233,00	116,80	22,87	44,79
БАЛАНС	925 675,00	1 024 495,00	98 820,00	10,68	100,00	100,00

Додаток Б

**Довідка про надання даних внутрішньої звітності
для виконання кваліфікаційної роботи**

Видана здобувачці Роєнко Анастасії Дмитрівні, яка проходила переддипломну практику на базі ФОП Роєнко Дмитро Володимирович.

Для проведення дослідження здобувачці також були надані узагальнені показники діяльності торговельної мережі ФОП Антонюк Ірини Вікторівни.

Підтверджуємо, що для підготовки та виконання кваліфікаційної роботи бакалавра здобувачці були надані необхідні матеріали та інформаційні дані щодо діяльності підприємства, зокрема окремі показники внутрішньої звітності, статистичні та аналітичні матеріали.

ФОП Роєнко Дмитро Володимирович та ФОП Антонюк Ірина Вікторівна надають згоду на використання зазначених даних у кваліфікаційній роботі виключно в освітніх та наукових цілях за умови дотримання вимог конфіденційності та нерозголошення комерційно чутливої інформації.

Надані матеріали можуть бути використані для проведення економічного аналізу, розрахунків, підготовки таблиць, рисунків та формулювання висновків у межах виконання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Довідку видано для подання за місцем вимоги.

Дата: «22» травня 2026 р.

Роєнко Дмитро Володимирович






(підпис)

Дмитро РОЄНКО

М.П. Антонюк Ірина Вікторівна





(підпис)

Ірина АНТОНЮК

НАПРАВЛЕННЯ Рецензенту п. Леоновій Т.М.
НА РЕЦЕНЗІЮ

(прізвище, ініціали)

Шановна Тетяно Михайлівно!

(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу на здобуття ступеня бакалавра

Спеціальності 051 Економіка

Студентки 4 курсу з.ф.н. ННІМБ Росенко А.Д.

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА»

Додаток: Кваліфікаційна робота на 113 арк.

Презентація на 22 арк.

« 15 » 06 2026 р.

Директор ННІМБ

РЕЦЕНЗІЯ

1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко в роботі аргументована актуальність теми)	Тема, яка обрана здобувачкою Росенко А.Д. «Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА» в умовах конкурентного ринку», є актуальною і це чітко аргументовано у її роботі.
2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом	Кваліфікаційна робота бакалавра за змістом та обсягом відповідає завданню, яке отримала здобувачка Росенко А.Д. від свого керівника.
3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки і використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо)	У кваліфікаційній роботі здобувачки Росенко А.Д. на високому рівні розглянуто теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства та надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА». Крім того, здобувачка здійснила оцінку конкурентоспроможності підприємства та розробила стратегічний прогноз його розвитку на 2026–2030 рр.
4. Рівень використання літературних джерел (особливо зазначаються періодичні видання)	Рівень використання літературних джерел є високим, особливо слід зазначити спеціальну літературу з питань конкурентоспроможності функціонування підприємства, а також звітні документи ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА», внутрішню звітність зоомагазинів ФОП Росенко Д.В. та ФОП Антонюк І. В.

5. Повнота застосування чинних нормативних документів	У кваліфікаційній роботі здобувачкою Роенко А.Д. достатньо повно представлені нормативно-правові акти, а також матеріали виробничої та фінансово-економічної діяльності ТОВ «РОЯЛЬ КАНІН УКРАЇНА».
6. Якість оформлення кваліфікаційної роботи (грамотність, акуратність тощо) та презентації	Кваліфікаційна робота оформлена грамотно та акуратно, презентаційна частина відповідає всім необхідним вимогам.
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	Кваліфікаційна робота бакалавра виконана на достатньо високому рівні, але слід зазначити деякі зауваження суттєвого змісту: 1. У роботі доцільно було б більш детально розглянути вплив сучасних тенденцій розвитку зообізнесу та змін споживчих переваг на формування конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. 2. У роботі недостатньо уваги приділено аналізу впливу цифрових маркетингових інструментів та електронної комерції на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку ринку.

В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

Ст. Роенко А.Д. відмінно підготовлена до самостійної роботи за спеціальністю

Оцінка роботи

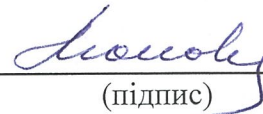
відмінно

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

РЕЦЕНЗЕНТ

Доцент Леонова Т.М.

кваліфікація, вчений ступінь, звання)



(підпис)

«17» червня 2026 р.



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Росенко_А_ Кваліфікаційна_робота_бакалавра

Автор

Росенко А.

Науковий керівник / Експерт

професор Влада Вікторівна Жихарєва

ІД документу

334191556

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Економіка і фінанси

ЗВІТ

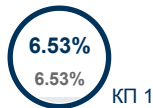
Дата звіту

6/5/2026

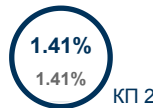
Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

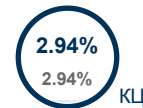
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**22078**

Кількість слів

**177550**

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		10
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		24
Парафрази (SmartMarks)		72

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копіювати текст

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	2019_605600_Bilevych_Anastasiia_Volodymyrivna_35904 10/25/2024	49 (0.22 %)

National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)

2	https://ua-referat.com/uploaded/rozvitok-konkurentospromojnosti-ta-rozshirennya-konkurentnih-p/index1.html	45 (0.2 %)
3	https://ua-referat.com/uploaded/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-ternopilesekij-nacionalen-v6/index7.html	35 (0.16 %)
4	https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/market-ukraine/pmu-annual-finance-data.docx?sfvrsn=20a2b6b5_4	33 (0.15 %)
5	https://ela.kpi.ua/bitstreams/a831fca2-81ec-4d6e-abcd-2300da969743/download	32 (0.14 %)
6	http://4-i-5.ru/text-3/page-9-ref-7801.php	32 (0.14 %)
7	https://studopedia.com.ua/1_32497_tema---organizatsiya-groshovih-rozrahunkiv-pidpriemstv.html	32 (0.14 %)
8	https://ela.kpi.ua/bitstreams/a831fca2-81ec-4d6e-abcd-2300da969743/download	28 (0.13 %)
9	МіщенкоОЮ_Керівник_ВоловикІА_13.12.23.docx 12/14/2023 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	25 (0.11 %)
10	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/3b43a5a2-bef1-46b4-8370-38ea87c030cb/download	23 (0.1 %)

Домашня база даних



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	--

Програма обміну базами даних (1.33 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	--

1	2019_605600_Bilevych_Anastasiia_Volodymyrivna_35904 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	59 (2) (0.27 %)
2	МіщенкоОЮ_Керівник_ВоловикІА_13.12.23.docx 12/14/2023 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	30 (2) (0.14 %)
3	Управління конкурентоспроможністю підприємства 2/7/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Львівський інститут)	30 (2) (0.14 %)
4	071_Скляр Я В_Керівник_Чернецька О В 12/14/2024 Dnipro State Agrarian and Economic University (Відділ внутрішнього аудиту і контролю якості освітньої діяльності)	23 (1) (0.1 %)
5	Ефективне управління командою стоматологічної клініки: мотивація, комунікація та розвиток персоналу (за матеріалами ТОВ «БІШ-КОМПАНІ») 1/27/2026 Lviv Institute of Management (Lviv Institute of Management)	22 (1) (0.1 %)
6	Особливості застосування контент-маркетингу в соціальних мережах 4/27/2025 National University Kyiv Mohyla Academy course papers (National University Kyiv Mohyla Academy)	22 (3) (0.1 %)
7	dm_2025_051_012 6/16/2025 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	21 (1) (0.1 %)

8	М_ЕкАналіт_2024-1_ГІЗ_Гивоварова А.М. 12/18/2025 О.М.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	17 (1) (0.08 %)
9	Решетняк 1/30/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	17 (2) (0.08 %)
10	076_МР ВОРОБИЙОВА (2024).pdf 12/17/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	14 (2) (0.06 %)
11	Диплом_Довженко А. Я. 6/2/2025 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Факультет геології, географії, рекреації і туризму - кафедра геології)	12 (1) (0.05 %)
12	Ткачук_стаття.docx 11/29/2023 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	8 (1) (0.04 %)
13	101_Онопrienko_Inna_Viktorivna_eko2025 2/10/2025 National University of Food Technologies (Кафедра екології та екоменеджменту)	7 (1) (0.03 %)
14	ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 3/24/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра підприємницького та корпоративного права)	6 (1) (0.03 %)
15	СИСТЕМА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 6/20/2024 International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk (International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk)	6 (1) (0.03 %)

Інтернет (5.2 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
16	https://ela.kpi.ua/bitstreams/a831fca2-81ec-4d6e-abcd-2300da969743/download	71 (3) (0.32 %)
17	http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4006/%D0%95%D0%94_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2_2024.pdf?sequence=1	67 (11) (0.3 %)
18	http://4-i-5.ru/text-3/page-9-ref-7801.php	61 (3) (0.28 %)
19	https://opendatobot.ua/court/118553407-c69b36fe3c8dc3b2fb8178ef560d6aa1	54 (4) (0.24 %)
20	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/3b43a5a2-bef1-46b4-8370-38ea87c030cb/download	53 (5) (0.24 %)
21	https://work-info.com.ua/fop?cat=528	52 (5) (0.24 %)
22	http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/27353/1/%D0%A1%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf	51 (3) (0.23 %)
23	https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722	47 (3) (0.21 %)
24	https://ua-referat.com/uploaded/rozvitok-konkurentospromojnosti-fa-rozshirennya-konkurentnih-p/index1.html	45 (1) (0.2 %)

25	https://ua-referat.com/uploaded/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-ternopileseki-j-nacionalen-v6/index7.html	43 (2) (0.2 %)
26	https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/market-ukraine/pmu-annual-finance-data.docx?sfvrsn=20a2b6b5_4	44 (2) (0.2 %)
27	https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/051-%D0%B1-%D0%9A%D0%A1%D0%9F-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-%D0%A1%D0%B8%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D1%83%D1%81_copy.pdf	37 (3) (0.17 %)
28	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3422b939-105b-4881-803e-eaf1ff0f761e/content	35 (2) (0.16 %)
29	http://www.4ua.co.ua/finance/rb2bd79b4c43b89521216d37_0.html	33 (2) (0.15 %)
30	https://studopedia.com.ua/1_32497_tema---organizatsiya-groshovih-rozrahunkiv-pidpriemstv.html	32 (1) (0.14 %)
31	http://emitinfo.com/doc/Publication_32015.pdf	27 (4) (0.12 %)
32	https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2010684	26 (2) (0.12 %)
33	http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11428/3/Competitiveness_of_the_enterprise_in_the_conditions_of_globalization.pdf	24 (3) (0.11 %)
34	https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52991/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96.pdf	23 (1) (0.1 %)
35	http://www.lib.mdpu.org.ua/e-book/gosppravo/lect/tema1_7.htm	23 (3) (0.1 %)
36	https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/659bda71-14bd-42ad-b3a7-6a70fd110306/download	23 (2) (0.1 %)
37	http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1655	22 (1) (0.1 %)
38	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27820/1/63.PDF	22 (2) (0.1 %)
39	https://studfile.net/preview/16667299/	20 (2) (0.09 %)
40	https://www.scribd.com/document/876624664/181-Shulika-Volodymyr-Hryhorovych	19 (3) (0.09 %)
41	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/96076/1/Tovstukha_bac_rob.pdf	18 (3) (0.08 %)
42	https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/40124/Moshenska.pdf?sequence=1	18 (2) (0.08 %)
43	http://www.mark5.ru/47/15031/index1.4.html	16 (1) (0.07 %)
44	https://cyberleninka.ru/article/n/modelyuvannya-protseviv-pidtrimki-prijnyattya-rishen-v-sistemi-upravlinnya-zapasami	15 (1) (0.07 %)
45	https://ua-referat.com/uploaded/analiz-tehniko-ekonomichnih-pokaznikiv-virobnicho-gospodarseko/index6.html	13 (2) (0.06 %)
46	http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvah_regionu_monografiya_kol_avt.pdf	13 (1) (0.06 %)
47	https://oranta.ua/upload/iblock/d63/d630ed265c29298e943db823e47f1c5c.pdf	13 (2) (0.06 %)
48	http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf	12 (1) (0.05 %)
49	http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/6122_dis.pdf	11 (1) (0.05 %)
50	https://kyivvlada.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/33640879_d%C2%A2d%C2%9Ed%C2%92_d%C2%93d%C2%90d%C2%9Cd%C2%90_d-d%C2%86d%C2%95d%C2%9Bd%C2%A2d%C2%86_2025-11-08_17-36.pdf	10 (1) (0.05 %)

51	https://arcrnet.cnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/94727%D0%A6%D0%BA%D1%80%D0%BU%D0%B1%D0%B0%20%D0%9A.pdf?sequence=1	10 (1) (0.05 %)
52	http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/14019/1/%D0%9A%D0%A0%D0%9C_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%83%D0%BD%20%D0%A1.%D0%A1..pdf	10 (1) (0.05 %)
53	http://emitinfo.com/doc/Publication_3(16)_v3.pdf	8 (1) (0.04 %)
54	https://stydopedya.ru/1_45218_koledzh-transportu-ta-kompyuternih-tehnologiy.html	7 (1) (0.03 %)
55	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35463/1/Lytyynenko_bakalavr.pdf	6 (1) (0.03 %)
56	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17361/1/Tsybulova%20Y.pdf	6 (1) (0.03 %)
57	https://subj.ukr-lit.com/finansi-pidpriyemstv-nepochatenko-o-o-1-1-ponyattya-ta-sut-finansiv-pidpriyemstv-osnovi-organizaci%D1%97-finansiv-pidpriyemstv/	5 (1) (0.02 %)



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------