

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра економіки підприємства

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

Студентки II курсу ОС Магістр
денної форми навчання
напряму підготовки спеціальності
051 Економіка
освітньо-професійної програми
«Економіка бізнесу»
Сухої Софії Стефанівни

Науковий керівник:

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Філюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка



_____ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від 09.05.2025 р., протокол № 12 .

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Філюк Галина Михайлівна

_____ (підпис)

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та механізм забезпечення.	7
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів	15
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	27
2.1. Аналіз конкурентного середовища в галузі виробництва молочної продукції України	27
2.2. Аналіз господарської та фінансової діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод".	34
2.3. Діагностика конкурентних переваг та оцінка конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" в умовах сучасних викликів.....	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	71
3.1. Підвищення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" шляхом розвитку цифрового каналу продажів	71
3.2. Digital-просування як фактор зростання конкурентоздатності ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах цифрової трансформації ринку.....	75
3.3. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент підвищення конкурентоздатності ТДВ "Яготинський маслозавод"	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

В умовах постійної турбулентності сучасного бізнесу компанії змушені шукати інноваційні підходи для зміцнення своїх конкурентних позицій та повної реалізації внутрішніх можливостей. Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху, що залежить не лише від ефективності виробництва, але й від здатності підприємства оперативно реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Актуальність теми визначається необхідністю для сучасних компаній постійно вдосконалюватися, використовуючи передові методи управління та аналізу. Тому, аналіз конкурентоспроможності та розробка ефективних стратегій для її підвищення є першочерговим завданням для бізнесу.

Вагомий внесок у вивчення цього питання зробили такі відомі вчені, як Воронкова А.Е., Міценко Н. Г., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Филюк Г.М. та інші.

Мета роботи – оцінка стану конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів та розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та розглянути різні підходи до його трактування;
- проаналізувати систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх застосування;
- здійснити аналіз конкурентного середовища галузі виробництва молочної продукції в Україні;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод";
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод";
- обґрунтувати ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод".

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти оцінки та зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів (на прикладі діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод").

Методи дослідження, які використані у роботі включають в себе абстрактно-логічний метод, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації наукової літератури, метод порівнянь та аналогій, метод експертних оцінок, анкетування, спостереження, коефіцієнтний аналіз, матричний аналіз та інші.

Інформаційна база роботи включає в себе фінансову звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 4 роки (2021-2024 рр.), матеріали дослідження вітчизняних та іноземних вчених у сфері оцінки та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені в мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані ТДВ «Яготинський маслозавод» для оцінки рівня своєї конкурентоспроможності, виявлення слабких місць і розробки практичних заходів щодо її підвищення. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути покладені в основу стратегічного планування підприємства. Одержані висновки можуть бути також корисними для інших вітчизняних виробників молочної продукції, які прагнуть зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах зростаючої конкуренції.

Елементи наукової новизни:

- узагальнено економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та чинників, що на неї впливають в сучасних умовах господарювання;
- поглиблено підхід до оцінювання конкурентоспроможності на основі поєднання фінансових та ринкових показників;

– проведено комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптовані до його специфіки та ринкового середовища.

Робота складається з 88 сторінок основного тексту, 24 таблиць, 18 рисунків та 67 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність та механізм забезпечення

Конкуренентоспроможність підприємства відіграє значну роль у діяльності підприємств у сучасному світі і є одним з основних показників їхньої ефективності. У світі стрімкого розвитку науки та технологій, конкуренція між компаніями постійно посилюється, а отже вони повинні вдаватися до різних заходів для посилення свого становища на ринку шляхом оптимізації витрат, підвищення продуктивності виробництва, покращення якості продукції тощо.

Проте, для формування ефективних стратегій розвитку бізнесу, насамперед важливо чітко розуміти, що являє собою поняття "конкуренентоспроможність". Його дослідження засноване на різних факторах та підходах, що визначають можливість компаній функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Поняття конкурентоспроможності є складним та багатограним і тому доцільним є розпочати його аналіз з історичних витоків його встановлення, щоб відстежити його еволюцію від перших економічних теорій до сучасного розуміння.

Еволюція поняття конкурентоспроможності починається ще у 18 столітті, коли Адам Сміт, засновник класичної політичної економії, сформулював теорію абсолютних переваг. Він стверджував, що країна буде експортувати ті товари, у виробництві яких вона має абсолютну перевагу. Конкуренцію А. Сміт бачив ефективним інструментом цінового регулювання, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів. Саме його бачення досконалої конкуренції стало відправною точкою для глибшого розуміння конкуренції, як рушійної сили економіки [42, с. 289-290].

Подальші кроки у дослідженні цієї теми зробив Д. Рікардо, який на основі теорії Сміта, сформував власне бачення знане, як теорія порівняльних переваг. Він вважав, що міжнародна торгівля є вигідною для всіх держав, навіть за наявності країни з

абсолютною перевагою, оскільки держава повинна спеціалізуватися на виробництві товарів з нижчими альтернативними витратами. Теорія порівняльних переваг зробила вагомий внесок у розвиток економічної теорії і довгий час залишалася основою пояснення міжнародної торгівлі. Рікардо вперше дослідив та описав баланс сукупного попиту та пропозиції та довів переваги від торгівлі для всіх учасників [42, 289-290].

Важливими також були ідеї Джона Стюарта Мілля. Він вважав конкуренцію основою цінового регулювання ринку, а також стверджував, що політекономія може претендувати на наукове визнання саме завдяки принципу конкуренції [43, с.8; 3, с.9].

Наступний етап дослідження поняття конкурентоспроможності започаткували економісти Елі Хекшер і Бертіл Олін, які доповнили попередні теорії урахуванням таких факторів виробництва, як земля та капітал. За їхнім баченням, країни експортувати ті товари, для виробництва яких мали надлишок ресурсів, а імпортували ті, для яких дефіцит. Ця теорія мала важливий вплив на розуміння конкурентоспроможності, оскільки враховувала вагу не тільки природних, але й набутих факторів виробництва. П. Самуельсон і В. Столпер пізніше представили математичний опис цієї моделі [50, с.55].

Сучасне розуміння конкурентних переваг значною мірою базується на працях Майкла Портера, який у 80-х роках минулого сторіччя запровадив сам термін "конкурентоспроможність". Він наголошував на тому, що основне поле конкуренції - це не держави, а саме фірми. І на конкурентні переваги фірми впливає обрана стратегія, а також співвідношення детермінантів цих переваг [42, 289-290].

Отже, еволюція поняття конкурентоспроможності пройшла довгий шлях від природних абсолютних переваг і аж до врахування стратегій та детермінантів конкурентних переваг компаній. Для кращого розуміння схема наведена на Рис. 1.

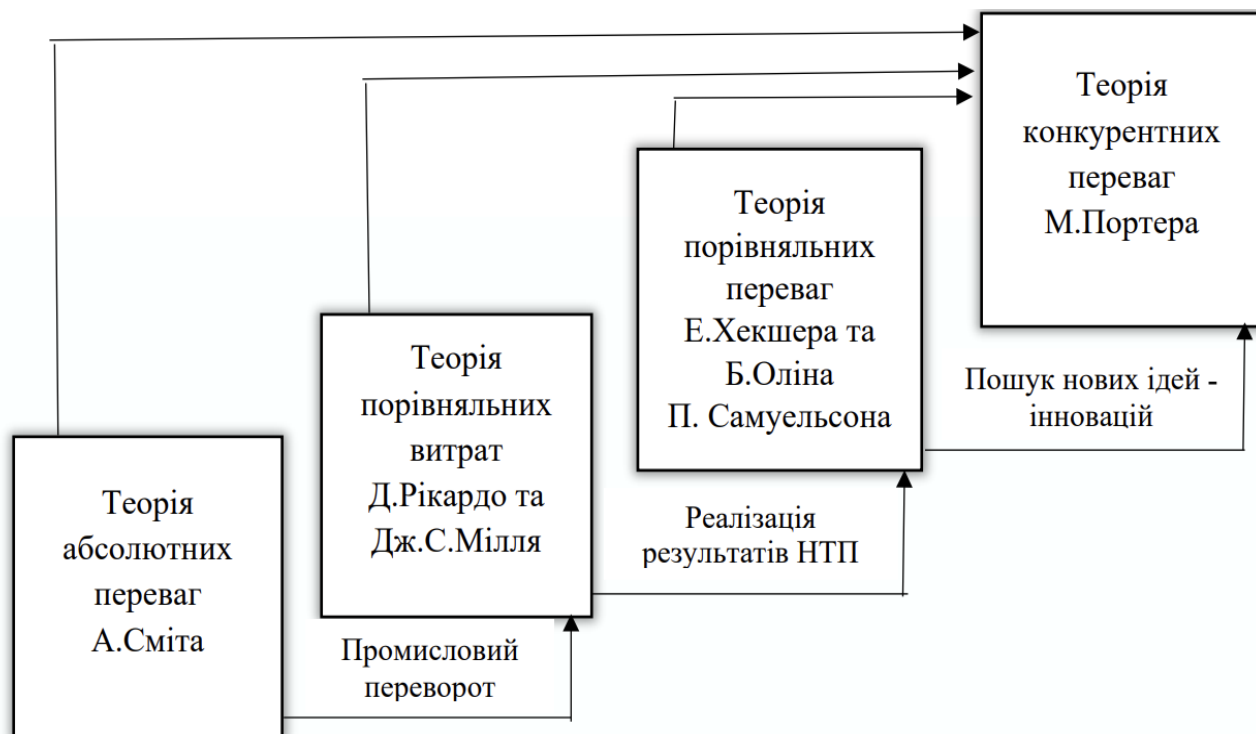


Рис. 1.1. Еволюція базових економічних теорій щодо дослідження конкурентоспроможності.

Джерело: [49].

У сучасних умовах глобалізації, технологічного прогресу та стрімкого розвитку, конкурентоспроможність розглядається з багатьох точок зору і враховує ціле різноманіття аспектів: ціну, якість, інноваційність, ефективність, технологічність та інші. Щоб краще дослідити цей широкий ряд поглядів, у таблиці 1 наведені деякі визначення конкурентоспроможності сучасними авторами та науковцями.

Таблиця 1.1

Наукові трактування терміну "конкурентоспроможність".

Автор (-и)	Визначення поняття "конкурентоспроможність"
Воронкова А.Е.	Характеристика учасника ринку, яка проявляється в ході конкурентної боротьби та дає можливість закріпитися на ринку з метою майбутнього розвитку. Вона передбачає здатність покривати витрати та отримувати прибуток [11].
Миценко Н. Г.	Спроможність об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі [21]

Автор (-и)	Визначення поняття "конкурентоспроможність"
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Здатність ефективно діяти на відповідному ринку, завдяки використанню конкурентних переваг [32]
Венгер В.В.	Постійний процес розвитку, реструктуризації та вдосконалення, який дає змогу виробляти товари та послуги, відповідно до міжнародних стандартів, а також забезпечити зростання реальних доходів громадян у довгостроковому вимірі [5].
Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С.	Всебічна оцінка здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси та можливості. Вона також показує, наскільки успішно підприємство веде свою діяльність порівняно з іншими гравцями на тому ж ринку [12].
Волошин А.	Це комплексне та багатогранне поняття, що включає в себе кілька ключових елементів, серед яких економічна ефективність, якість продукції, нововведення, частку ринку та ін [6, с. 87].
Филюк, Г., Бондарук А.	Це результат володіння конкурентною перевагою (або перевагами), що демонструє поточний рівень успішності підприємства та фіксує його стан на конкретний момент, тобто є статичною характеристикою [47, с.55].

Проаналізувавши різне трактування поняття "конкурентоспроможності" можна підсумувати, що це можливість об'єкта (товару, послуги, підприємства, галузі, країни) запропонувати споживачам кращі умови, порівняно з конкурентами, що досягається шляхом постійного вдосконалення та розвитку.

Однією з важливих характеристик конкурентоспроможності є її поділ на рівні, а саме розрізняють конкурентоспроможність:

- продукту - це його можливість конкурувати з іншими аналогічними товарами, завдяки ціні, якості, інноваційності та ін.;
- підприємства, де ключовими є досвід, управління, позиція на ринку, ефективність розподілу та використання ресурсів тощо;
- галузі, що охоплює такі аспекти, як продуктивність, якість представлених товарів, конкурентні переваги;
- країни або регіону, яка характеризує їх здатність залучати інвестиції, приваблювати туристів, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги тощо [6, с.86].

Усі рівні конкурентоспроможності тісно взаємопов'язані і кожен з них потребує детального розгляду. У цій роботі буде досліджено рівень конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі не існує єдиного визначення даного поняття, оскільки кожен вкладає в нього своє розуміння. Проте, Бочко О. О. та Кожушко П. І. визначають кілька підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства [2].

Першим є порівняльний підхід, який базується на зіставленні підприємства з прямими конкурентами, що виготовляють аналогічну продукції та функціонують на тому ж ринку [2].

Представниками такого підходу є зокрема Цибульська Е.І., Мацигура В.І., які трактують конкурентоспроможність підприємства, як його зможу вести свою діяльність більш ефективно, ніж його конкуренти, протягом як короткого терміну, так і в довгостроковій перспективі [51].

Також Кривенко Л. В. визначає це поняття, як різниця у розвитку компанії у порівнянні з конкурентами, що впливає на рівень задоволення споживачів та ефективність діяльності [17].

Наступним підходом є ресурсний. Прихильники такого підходу фокусуються на спроможності компанії ефективно використовувати наявні ресурси з метою охоплення якомога більшої частки на ринку [2].

Так, Брітченко І.Г., Ладунка І.С. вбачають конкурентоспроможність підприємства у його вмінні застосовувати у своїй діяльності різні ресурси ефективніше, ніж конкуренти [3].

Ринковий або маркетинговий підхід заснований на вмінні компанії створювати конкурентні переваги задля перемоги у боротьбі за ринок [2].

Прикладом такого підходу є визначення Фісуненка П.А., який окреслює конкурентоспроможність підприємства, як його активний стан, що дозволяє

використовувати конкурентні переваги, уникаючи при цьому стратегічних помилок [49].

В той же час, прихильники продуктового підходу асоціюють конкурентоспроможність компаній з товаром, який вони виробляють [2].

Тарнавська Н.П. ототожнює конкурентоздатність підприємства з його можливістю випускати продукцію, здатну до конкурентної боротьби [40].

Ще одним підходом є атрибутивний, який робить акцент на унікальних характеристиках компанії, які формують конкурентну перевагу [2].

Представниками цього підходу можна вважати Богацька Н.М., Христич С. Г., які визначають конкурентоспроможність компанії, як комбінацію взаємопов'язаних елементів, що забезпечують його лідерство на ринку, підтримують наявні та створюють нові конкурентні переваги. [1].

Динамічний підхід зосереджує увагу на швидких змінах середовища і здатності підприємства до них адаптуватися [2].

Филюк Г. М. обґрунтовує такий підхід тим, що конкурентоспроможне підприємство повинно не тільки утримувати позиції на ринку, але й динамічно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції [46].

Ще одним підходом є функціональний, який конкурентоспроможність розглядає як результат ефективної діяльності та боротьби на ринку [2].

Дикань Л. В. трактує конкурентоспроможність підприємства, як його здатність успішно діяти на ринку і при цьому отримувати прибуток, достатній для модернізації виробництва, мотивації персоналу та забезпечення високої якості продукції [10].

І останнім є системний підхід, який полягає в інтегрованому розгляді всіх факторів, умов та їх взаємозв'язків [2].

Іванова Л.С. висловлює це, як здатність підприємства отримати синергічний ефект від злагодженого використання своїх переваг [16].

Крючкова Ж.В. зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність ефективно функціонувати на ринку, створювати та продавати унікальну

продукцію, що задовольняє потреби споживачів і приносить стабільний прибуток для розвитку [18].

Фісуненко П.А. наводить узагальнене розуміння конкурентоспроможності підприємства за допомогою семантичного трикутника Фреге, представленого на рисунку 1.2. Він дає змогу встановити зв'язок між терміном, його концепцією та реальним проявом [49].

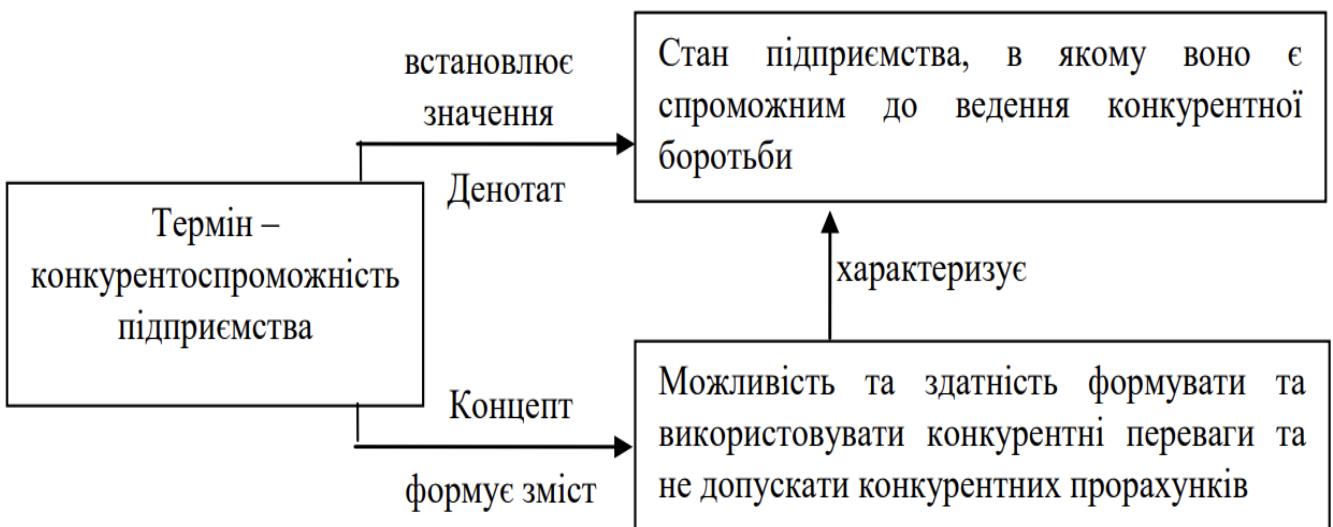


Рис. 1.2. Семантичний трикутник Фреге щодо терміну

"конкурентоспроможність підприємства" Джерело: [49]

Дослідивши різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, можна узагальнити це поняття як змогу компанії забезпечити своє ефективне функціонування на ринку, завдяки пропозиції товарів та послуг, що задовольняють потреби клієнтів краще, ніж конкуренти. Ця здатність є наслідком раціонального використання наявних ресурсів, інноваційної діяльності, оптимізації процесів та формуванню стійких переваг.

Отже, стає зрозумілим, що конкурентоспроможність підприємства є складною та багатогранною категорією, а отже механізм її забезпечення має базуватися на комплексному підході.

Конкурентоздатність компанії насамперед визначається ефективністю процесів виробництва або надання послуг, що напряду залежать від застосування інноваційних технологій, обладнання, залучення кваліфікованих спеціалістів, а також від маркетингових стратегій, спрямованих на захоплення та утримання частки ринку. Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності компанії є:

- стратегічне управління, що базується на наукових методах;
- збалансований розвиток технічного, технологічного, економічного та управлінського аспектів діяльності;
- використання передових методів дослідження та розробки, до яких відносяться зокрема програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень;
- аналіз взаємозв'язку та забезпечення узгодженості між усіма функціями управління на всіх етапах життєвого циклу продукту або процесу;
- впровадження комплексної системи заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності різних напрямів діяльності компанії [37].

Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасному світі конкурентоспроможність є визначальним фактором успіху будь-якої компанії. Наявність різних підходів до її визначення є важливим аспектом до розуміння та досягнення конкурентних переваг. Покращення якості продукції, скорочення витрат, впровадження новітніх технологій та маркетингових стратегій – є ключовими кроками для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не обмежується його здатністю вижити на ринку, але й демонструє його спроможність досягати стабільної прибутковості та задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства вкрай необхідним є розуміння факторів, що на неї впливають. Ідентифікація цих факторів дозволяє компанії проаналізувати та оцінити свої слабкі та сильні сторони, а також потенційні можливості та загрози. Чітко окреслені фактори впливу дають змогу приймати успішні управлінські рішення.

В той же час, для розуміння аспектів, які можуть чинити вплив на конкурентоспроможність, важливо зрозуміти, якими є її складові. Конкурентоспроможність підприємства можна представити, як поєднання цілей, яких хоче досягти компанія і засобів, які вона для цього використовує [58].

На основі цього можна виділити основні складові конкурентоспроможності (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Колесо складових конкурентоспроможності.

Джерело: [58]

Завдяки розумінню складових конкурентоспроможності стає легше окреслити фактори впливу на неї. Проте, одного підходу до їх визначення не існує. Науковці

класифікують ці фактори по-різному, залежно від галузі, в якій діє підприємство, від джерела впливу, від його тривалості і тд.

Однією з поширених класифікацій є поділ факторів впливу на внутрішні та зовнішні. Внутрішні (або ендогенні) - це ті, джерелом появи яких є саме підприємство, а до зовнішніх відносять ті, які виникають внаслідок умов ринкового середовища.

До внутрішніх факторів можна віднести такі.

- Виробничі ресурси та процеси. Сюди включають якість сировини та матеріалів, стан обладнання, рівень оптимізації процесів, продуктивність праці та ін.

- Людський капітал, який включає досвід та компетенції персоналу, ефективність системи управління та мотивації персоналу, корпоративну культуру компанії.

- Фінанси, а саме величина власного та залученого капіталу, оптимізація витрат, фінансова стійкість, рентабельність та прибутковість, інвестиційна діяльність.

- Маркетингові стратегії, під якими розуміють якість та асортимент продукції чи послуг, цінова політика, налагодженість каналів збуту, ефективність рекламних кампаній, позиціонування бренду та здатність пристосовуватися до умов ринку.

- Наукові, технологічні та інноваційні ресурси. Насамперед сюди варто віднести рівень інноваційної діяльності, наявність інтелектуальної власності, рівень цифровізації та автоматизації, а також здатність до розробки та впровадження новітніх технологій.

- Організація та управління також є важливими факторами, що впливають на конкурентоспроможність. До них можна включити ефективність організаційної структури, стратегічне планування, налагодженість внутрішньої комунікації, корпоративне управління тощо.

Щодо зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства, то вони є наступними:

– Економічні фактори, що включають в себе загальну економічну ситуацію в країні, купівельну спроможність населення, податкова політика, рівень розвитку інфраструктури, налагодженість міжнародної торгівлі.

– Політичне та правове середовище, а саме політична ситуація в державі, ефективність та рівень дотримання законодавства, державна політика щодо різних галузей, регуляторне законодавство, міжнародні угоди та ін.

– Технологічні фактори, такі як розвиток та доступність інновацій, темпи НТП, державна підтримка науково-дослідної діяльності

– Соціально-культурні фактори: демографія, рівень освіти, культурні особливості, стиль життя споживачів, вимоги до КСВ.

– Географічне розташування, що впливає на доступність до природних ресурсів, логістику, клімат та екологічну ситуацію, ризики природних катаклізм.

– Ринкові фактори, такі як рівень конкуренції, кількість конкурентів, бар'єри входу та виходу з ринку, глобалізація ринку.

Незважаючи на те, що поділ факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні є найбільш поширеними та фундаментальним, важливо враховувати, що це не єдиний погляд, оскільки різні науковці подають різну класифікацію, зазвичай більш деталізовану та засновану на ширшому спектрі сфер та напрямів впливу.

Наприклад, Гуменюк В.С. класифікував фактори конкурентоспроможності за різними аспектами, детально наведеними на рисунку 1.4.

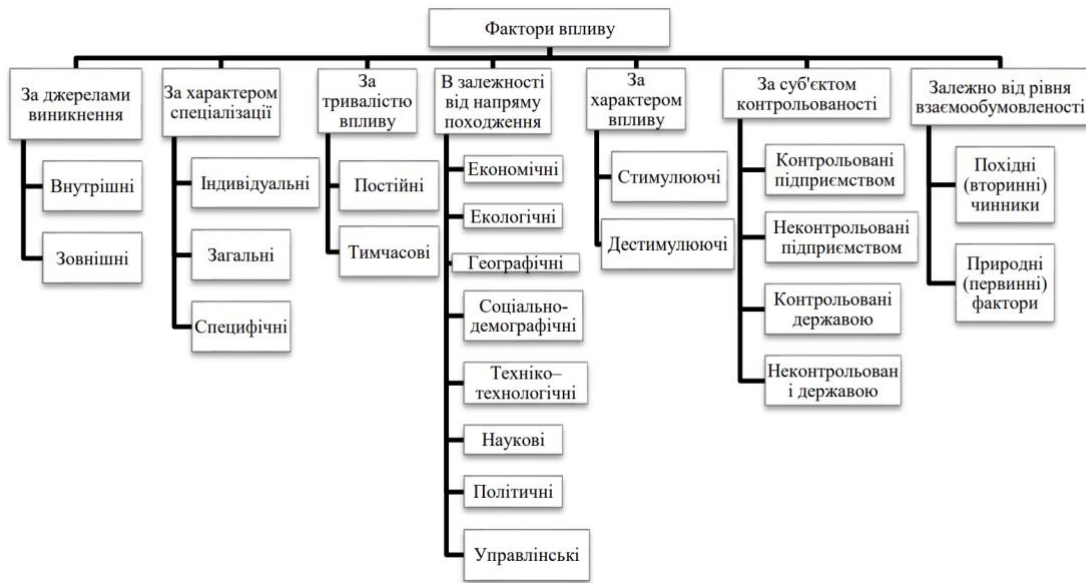


Рис. 1.4 Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність

Джерела: [7, 33, 53].

Також науковці наводять не тільки фактори, що впливають на конкурентоспроможність, але й змінні, які їх визначають (рис. 1.5).

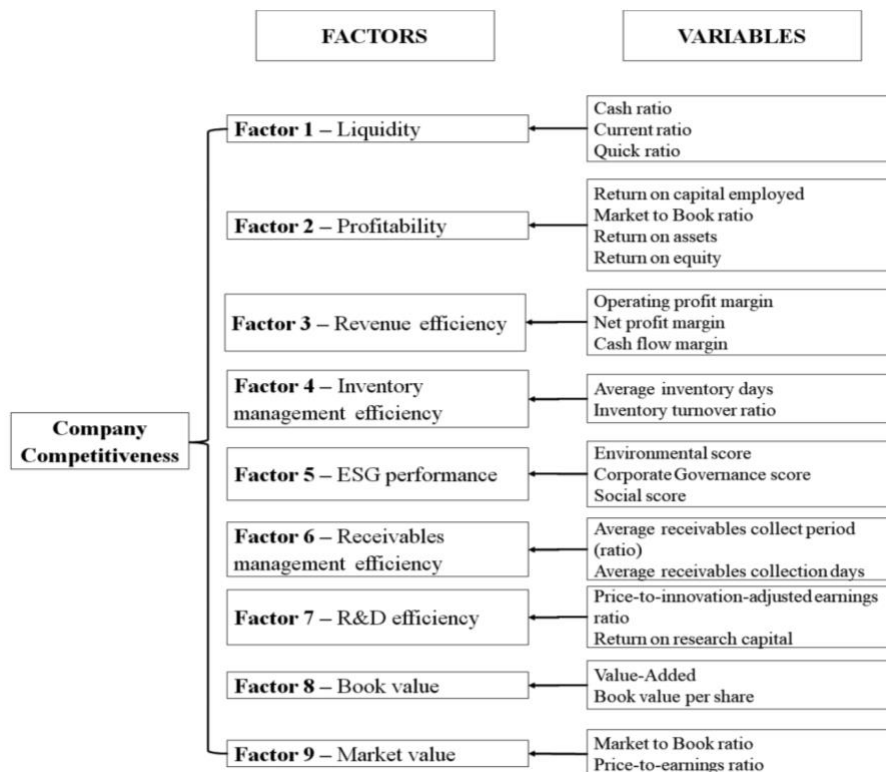


Рис. 1.5. Змінні, що визначають фактори впливу на конкурентоспроможність

Джерело: [63]

Отже, важливою умовою успішного функціонування компанії на ринку є розуміння складових її конкурентоспроможності, а також факторів, що на неї впливають. Варто враховувати вплив, як внутрішніх ресурсів та процесів, так і зовнішнього середовища: економічної, політичної та соціальної ситуації. До аналізу цих аспектів слід підходити комплексно, з урахуванням різних наукових поглядів та класифікацій. Такий підхід допоможе підприємству не тільки детально зрозуміти складові та чинники своєї конкурентоспроможності, а й виявити свої переваги та ризики і на цьому підґрунті приймати важливі стратегічні рішення та адаптувати свою діяльність до змінних ринкових умов.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В сьогоденні умовах нестабільності ринкового середовища, оцінка конкурентоспроможності компанії займає неабияке місце. Для утримання сильних позицій на ринку та прийняття ефективних управлінських рішень, компаніям критично важливо розуміти свої сильні та слабкі сторони, порівняно з конкурентами. В той же час, періодична оцінка конкурентоспроможності дає змогу підприємству адаптуватися до поточних викликів, розпізнати потенційні можливості та мінімізувати ризики.

У науковій літературі представлений широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, починаючи від простих якісних підходів і до багатогранних кількісних. Важливо проаналізувати, визначити переваги та недоліки їх використання, одержати комплексне розуміння цих методів та базуючись на ньому обрати найбільш релевантні для оцінки конкретної компанії.

Підходів до класифікації методів також існує чимало. Одним з них є їх об'єднання у 9 груп, а саме методи:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;

- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- матричні;
- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном [22, с. 484].

На рисунку 1.5 систематизовано методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідно до способу їх застосування та джерела отриманої інформації.

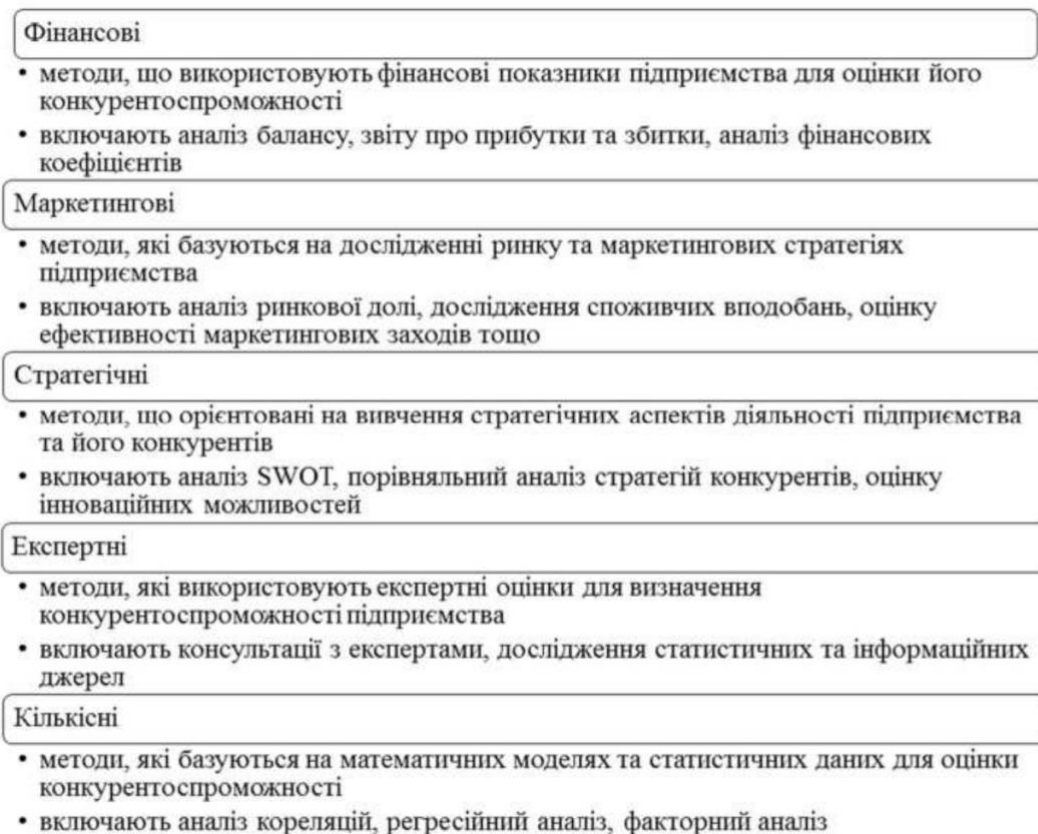


Рис. 1.6. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [35]

Існує й інший підхід до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності за різними критеріями наведений на рисунку 1.6.

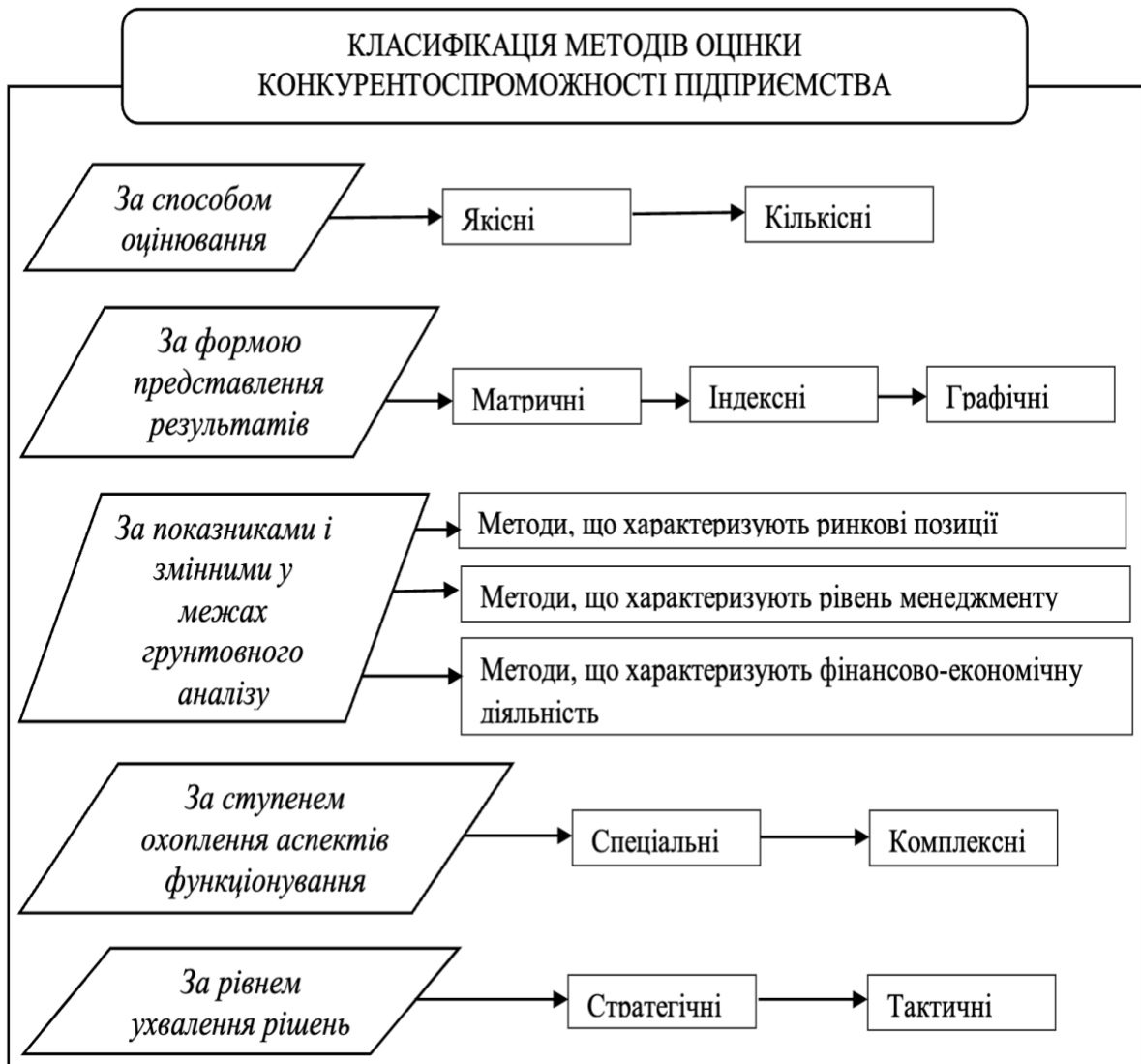


Рис. 1.7. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Джерело: [14]

Суханова А. В. наводить більш уточнену класифікацію методів за способом оцінювання, за формою представлення результатів, за показниками і змінними, що використовуються під час аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, а також за рівнем ухвалення рішень. Детально усі методи представлені в таблиці 1.2.

Методи оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, самооцінка

Джерело: [20, 39]

Зважаючи на різноманітність методів та підходів до їх класифікації, важливо розуміти переваги та недоліки кожного з них. Одні методи можуть бути більш простими у використанні, проте давати не надто точні результати, а інші ж навпаки можуть вимагати комплексного підходу та складних розрахунків, але при цьому гарантувати максимально точний результат. Аналіз найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Аналіз найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений простий розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевим і показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності

Метод	Переваги	Недоліки
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: [39]

Довбня С.Б. та Красіна К. О. розділяють методи на 5 груп.

- Група I. Опис конкурентної боротьби. Вона включає в себе такі методи: 1) діагностики конкурентного середовища; 2) аналізу конкуренції в галузі; 3) параметричних оцінок; 4) стратегічного аналізу;
- Група II. Узагальнення думок експертів. Сюди входять методи: 5) індексний; 6) ієрархій; 7) інтегрального показника; 8) контрольного листа;
- Група III. Оцінка конкурентоспроможності підприємства розраховується по конкурентоспроможності товару. Ця група включає в себе такі методи: 9) матриця "Мак-Кінзі" – Дженерал Електрик"; 10) оцінки конкурентоспроможності товару; 11) матриця Бостонської консалтингової групи;
- Група IV об'єднує методи, які базуються на кількісних об'єктивних даних: 12) рейтингових оцінок; 13) оцінки за теорією ефективної конкуренції; 14) загального

показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва;

– Група V. Аналіз прибутку, грошових потоків і вартості бізнесу. Ця група складається з двох методів оцінки: 15) оцінки по нормі прибутку та 16) оцінки по вартості бізнесу [13].

Отже, в умовах мінливого ринкового середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом для забезпечення його стійкості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наукова література пропонує широкий спектр методів оцінки, які можуть бути класифіковані за різними критеріями, включаючи спосіб оцінювання, форму представлення результатів, використовувані показники та рівень ухвалення рішень. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, що обумовлює необхідність ретельного аналізу та вибору найбільш релевантного підходу для конкретного підприємства, враховуючи його специфіку, цілі та доступні ресурси.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства як ключової економічної категорії, що визначає його життєздатність на ринку. Проаналізовано різні підходи до трактування цього поняття, а також охарактеризовано механізм забезпечення конкурентоспроможності, який включає стратегію розвитку, якість продукції, цінову політику, рівень інноваційності та здатність до адаптації в умовах динамічного середовища. Особлива увага приділена ролі конкурентних переваг як основи для досягнення сталого успіху.

Окремо досліджено систему факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Зовнішні чинники включають нестабільність економічного середовища, вплив глобалізації, військові дії, інфляцію, зміни в законодавстві та технологічні трансформації. Водночас внутрішні фактори охоплюють ефективність управління, виробничі ресурси, якість персоналу, рівень технологічного оснащення та гнучкість організаційної структури. Розуміння цих факторів є необхідною умовою для формування дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто як якісні, так і кількісні методи. Кожен із них має свої переваги та обмеження, однак у сукупності вони дозволяють комплексно оцінити позиції підприємства на ринку, визначити проблемні зони та сформуванати основу для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, теоретичне підґрунтя, закладене у цьому розділі, створює базу для подальшого прикладного аналізу на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

2.1. Аналіз конкурентного середовища в галузі виробництва молочної продукції України

Для аналізу та прийняття рішень щодо стану та діяльності підприємства, вкрай важливо розуміти контекст галузі, в якій компанія здійснює свою діяльність. ТДВ "Яготинський маслозавод" оперує на ринку молочної продукції в Україні, тому доцільним є проаналізувати його у цій роботі.

Виробництво молочної продукції напряму залежить від кількості виробленого молока. У 2024 році виробники молока, а відповідно й переробники, зіткнулися з труднощами, зокрема через обстріли, погодні негаразди та логістичні проблеми.

Враховуючи ці фактори виробництво молока в Україні продовжує скорочуватися. Так, у 2024 році в усіх категоріях господарств надоїли 7,2 млн т молока, що на 3% менше, ніж у 2023 році, і на 17% – порівняно з довоєнним 2021 роком. Станом на зараз, актуальні дані щодо виробництва молочної продукції в Україні відсутні [34].

Що стосується реалізації молочної продукції, то протягом 2020-2024 років вона залишалася відносно стабільною. Найменша кількість була реалізована у 2022 році, в основному через початок повномасштабної війни в Україні, що вплинула, як на виробничі потужності підприємств, так і на купівельну спроможність споживачів. Проте, протягом 2023-2024 вдалося відновити темпи і в 2024 було реалізовано молочної продукції на суму 68 062,5 млн. грн., що на 11,5% більше за значення 2022 року і на 12,4% - 2020 року [9]. Обсяги реалізації відображенні на рисунку 2.1.

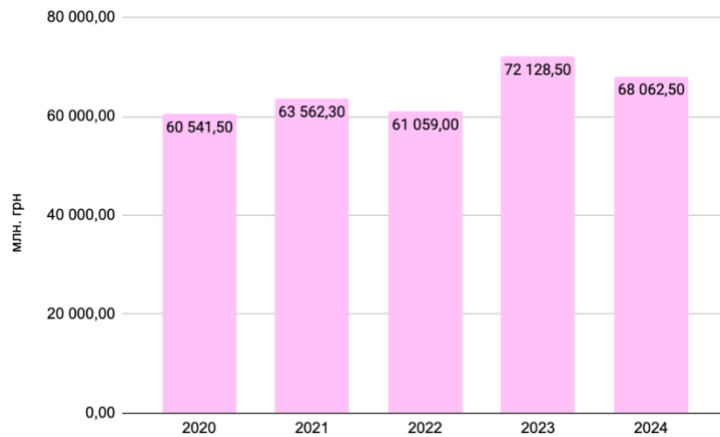


Рис. 2.1. Обсяги реалізації молочної продукції на ринку України протягом 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [9]

Асортимент молочної продукції в Україні досить широкий. На його формування впливають кілька основних факторів:

- потреби та вподобання споживачів;
- конкурентна боротьба;
- державне регулювання;
- цінова політика [34].

Українські виробники також активно здійснюють свою діяльність на іноземних ринках. Обсяг експорту молочної продукції з України за період 2020-2024 років зріс на 24,6%, що свідчить про позитивну динаміку підвищення попиту на українську продукцію за кордоном. Детальний розподіл експорту молочної продукції з України наведена на рисунку 2.2.

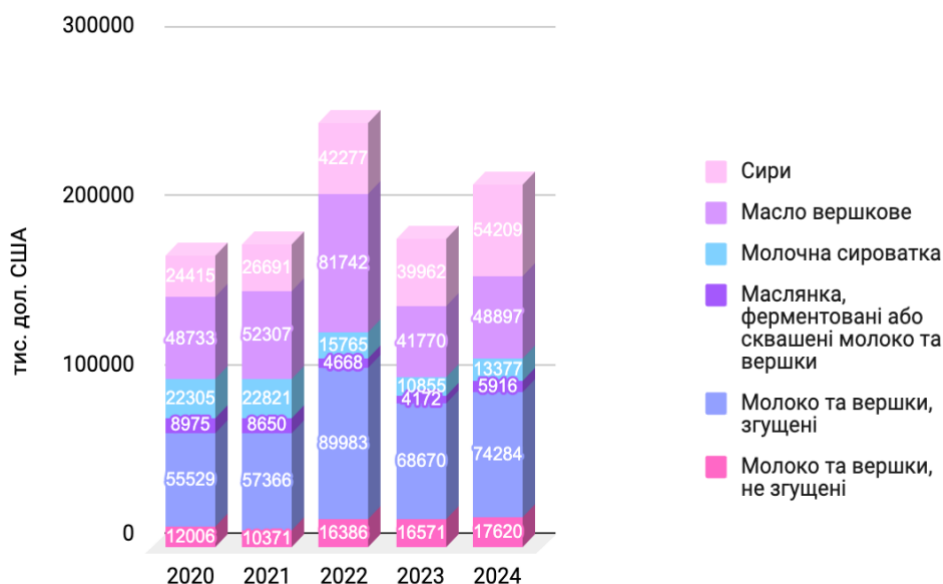


Рис. 2.2. Розподіл експорту молочної продукції з України у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

Найбільшу частку в структурі експорту молочної продукції у 2024 році становить молоко та вершки згущені, які становлять 34,7% всього експорту. Значні частки займають сири та вершкове масло - 25,3% та 22,8% відповідно. Детальний розподіл наведений на рисунку 2.3.

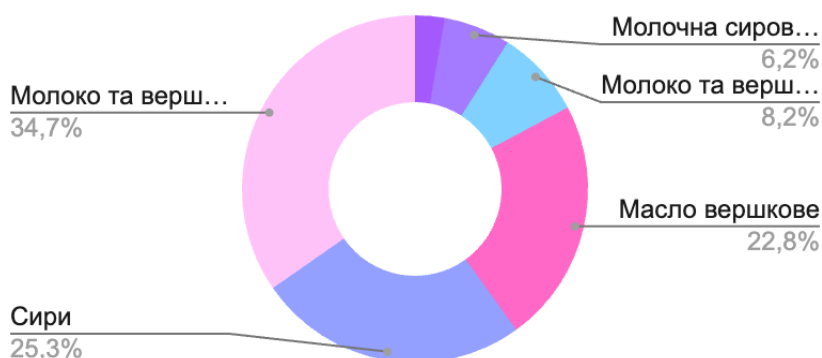


Рис. 2.3. Структура експорту молочної продукції з України у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

Українські виробники експортують свою продукцію в основному до Молдови (27,8%), Польщі (9,0%) та Болгарії (7,7%). Чітко можна простежити, що експорт здійснюється переважно до держав, що межують з Україною. Це пояснюється в

основному попитом в цих країнах, а також логістичними аспектами. Детальний розподіл експорту між країнами наведений на рисунку 2.4.

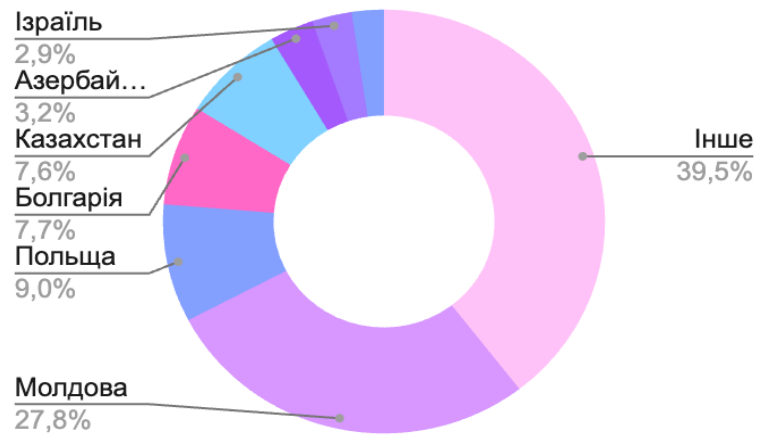


Рис. 2.4. Основні країни-імпортери молочної продукції з України у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

Якщо говорити про імпорт, то з 2020 року до 2021 року обсяг імпорту молочної продукції зростав, проте, у 2022 його обсяг різко скоротився через військову ескалацію на території України. Проте, протягом наступних років обсяг імпорту продовжив зростати, проте так і не досягнув значень 2020 року, а був на 7,9% меншим. Динаміка обсягів імпорту наведена на рисунку 2.5.

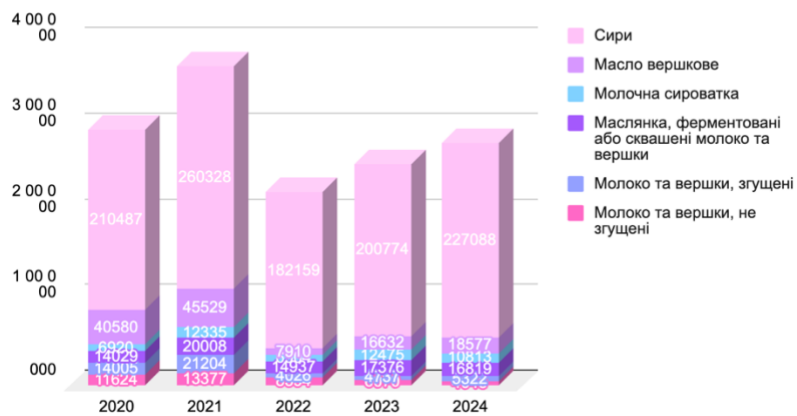


Рис.2.5. Розподіл імпорту молочної продукції з України у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

У структурі імпорту найбільшу частку, а саме 80,3%, становлять сири. Така ситуація зумовлена кількома факторами: попит на сири, які захищені географічними позначеннями, низька якість сировини, а також те, що європейські фермери отримують дотації, а отже їхня продукція дешевша за вітчизняну. Детальна структура імпорту наведена на рис. 2.6.

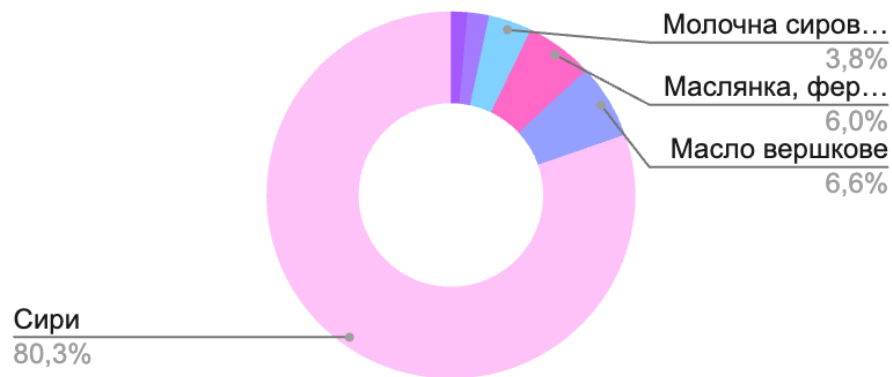


Рис. 2.6. Структура імпорту молочної продукції з України у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

Молочна продукція імпортується до України з різних держав, проте найбільшу частку займають Польща (39,3%) та Німеччина (19,0%). Така структура спричинена логістичними факторами, а також обидві країни мають потужні молочні ферми та виробництво молока та молочної продукції значно перевищує внутрішнє споживання. Розподіл імпорту між країнами представлено на рисунку 2.7.

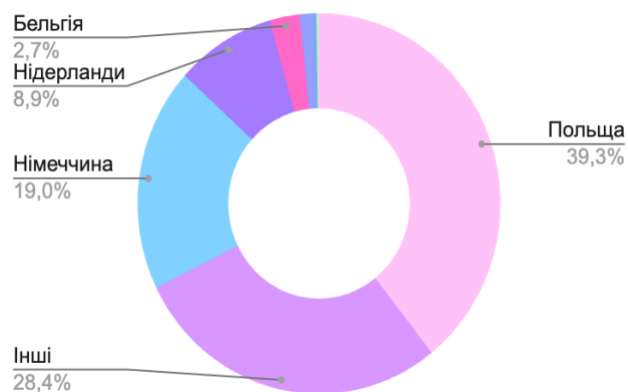


Рис. 2.7. Основні країни-експортери молочної продукції до України у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [8]

Отож, з аналізу зовнішньоекономічної діяльності на ринку молочної продукції, можна побачити, що український ринок перебуває на перетині діяльності як вітчизняних, так і іноземних виробників. На конкуренцію між ними впливає низка факторів, як от ціноутворення, підтримка держави, технологічний розвиток та споживчий попит.

Для кращого розуміння структури ринку варто розглянути ключових виробників молочної продукції в Україні. За рівнем чистого доходу у 2023 році можна виділити 5 найбільших виробників: ТОВ "Террафуд", ТДВ "Яготинський маслозавод", ТОВ "Люстдорф", АТ "Тернопільський молокозавод" та ТОВ "МК "Галичина". Детальніше інформація наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Найбільші компанії-виробники молочної продукції в Україні за обсягом виручки у 2023 році

Назва компанії	Код ЄДРПОУ	Опис діяльності компанії	Чиста виручка від реалізації за 2023 р., тис. грн.
ТОВ "Террафуд"	UA36867724	Одна з найбільших молочних компаній України, що володіє брендами "Біла Лінія", "Ферма", "Premiale", під якими здійснює реалізацію молока, сирів, йогуртів та вершкового масла.	6 047 395
ТДВ "Яготинський маслозавод"	UA00446003	Один із найстаріших молочних заводів України, відомий брендом "Яготинське", виробляє молоко, кефір, масло, сир і дитяче харчування ("Яготинське для дітей").	4 857 266
ТОВ "Люстдорф"	UA23063575	Підприємство, яке виготовляє продукцію під брендами "Селянське", "На здоров'я!" і "Grand". Спеціалізується на виробництві ультрапастеризованого молока та вершків.	4 398 816

Назва компанії	Код ЄДРПОУ	Опис діяльності компанії	Чиста виручка від реалізації за 2023 р., тис. грн.
АТ "Тернопільський молокозавод"	UA30356917	Компанія-виробник продукції під брендом "Молокія", один із лідерів ринку, відомий високими стандартами якості.	4 038 979
ТОВ "МК" "Галичина"	UA39685014	Український виробник молочних продуктів із фокусом на традиційні рецептури та натуральність, випускає продукцію під брендом "Галичина", особливо популярний серед кисломолочних виробів.	3 690 164

Джерело: складено автором на основі джерел [23], [24], [25], [26], [27], [28]

Отож, за результатами аналізу галузі виробництва молочної продукції України, можна зробити висновок, що ця галузь є досить динамічною і гнучкою, піддається впливу ринкових факторів та споживчих потреб.

Протягом останніх років спостерігається скорочення виробництва молока, яке є основною сировиною, через низку факторів, серед яких воєнні дії, логістичні труднощі та обмеженість фінансування. Проте, обсяг виробництва молочної продукції тримається на стабільному рівні.

На ринку молочної продукції в Україні активно здійснюється зовнішньоекономічна діяльність. Вітчизняні компанії активно експортують свою продукцію до різних країн, що свідчить про конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародних ринках. Але в той же час значний обсяг продукції імпортується до України.

Ринок є досить конкурентним, на ньому діють як вітчизняні, так і закордонні компанії. Ключовими факторами успіху є ціноутворення, підтримка держави, технологічний розвиток та споживчий попит.

2.2. Аналіз господарської та фінансової діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод".

ТДВ "Яготинський маслозавод" – це один з флагманів української молочної промисловості, яке було засноване ще у 1956 році. За час свого існування компанія пройшла шлях значного розвитку – від локального заводу до одного з провідних національних виробників молочної продукції.

Модернізація підприємства відбувалося у кілька важливих етапів, зокрема рушійною стала реконструкція у 1960-х роках, після якої завод досяг потужності переробки молока та виробництва масла до 100 тонн на добу та тонни на годину відповідно. Наступним важливим етапом було встановлення німецької лінії безперервної дії, яка дозволила збільшити потужність цеху з виробництва масла до 2,5 тонн на годину [25].

Ці та інші технічні зміни стали вагомими факторами стрімкого зростання підприємства, а вже у 2006 році компанія увійшла до групи "Молочний альянс", що сприяло значним якісним змінам. Зокрема відбулося переоснащення виробничих ліній, що дало змогу значно розширити асортимент продукції. Станом на зараз потужність заводу дозволяє приймати до 500 тонн молока та 50 тонн вершків на добу і відповідно виробляючи до 35 тонн вершкового масла та понад 300 тонн інших молочних продуктів [25]. Реєстраційні дані зазначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Реєстраційні дані ТДВ "Яготинський маслозавод"

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІД-ПО-ВІД-АЛЬ-НІ-СТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"
Код ЄДРПОУ	00446003
Адреса	07700, Україна, Яготинський р-н, Київська обл., місто Яготин, вулиця Шевченка, будинок, 213
Дата заснування	25.03.1996

Основний діяльності	вид	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Інші види діяльності		Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля пальним, Вантажний автомобільний транспорт, Забір, очищення та постачання води
Статутний капітал		3 796 716 грн.
Власники		ПРАТ "МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС" (99.99%), ТОВ КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ "ЕТАЛОН ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ" (ЗАКРИТИЙ НЕ-ДИ-ВЕР-СИ-ФІ-КО-ВА-НИЙ ВЕНЧУРНИЙ ПАЙОВИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ПРЕСТИЖ-СТАБІЛЬНИЙ ДОХІД") (УКРАЇНА)

Джерело: [23]

У 2012 році відбулося відкриття філії "Яготинське для дітей" у смт. Згурівка Київської області – це спеціалізований завод, на якому використовується інноваційне обладнання з Швеції, Італії, Німеччини та інших країн. Основна діяльність заводу - це виробництво дитячого молочного харчування, характеристиками якого є відсутність консервантів, штучних барвників, антибіотиків та цукру [25]. Реєстраційні дані філії зазначені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Реєстраційні дані філії ТДВ "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей"

Повна назва		ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" "ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ"
Код ЄДРПОУ		38073507
Адреса		07600, КИЇВСЬКА область, ЗГУРІВСЬКИЙ район, смт ЗГУРІВКА, вулиця КОЦЮБІНСЬКОГО, будинок 6
Основний діяльності	вид	10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів

Інші види діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру, Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у., Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
----------------------	--

Джерело: [23]

Продукція ТДВ "Яготинський маслозавод" реалізується під двома торговельними марками. Першою є "Яготинське", під якою випускається 36 видів продукції, зокрема:

- йогурт, кефір, олія;
- молоко та молочні продукти (ряжанка, простокваша, сметана з печі);
- вершки, сметана, сироватка молочна;
- функціональний кисломолочний продукт "Геролакт";
- м'які та кисломолочні сири;
- айран та какао на молоці;
- питна закваска [25].

Ще однією маркою є "Яготинське для дітей", під якою виробляється продукція дитячого молочного харчування:

- йогурти;
- молочні каші;
- кефір, айран;
- молоко;
- молочні коктейлі;
- сир кисломолочний;
- солодкі сирки та десерти [25].

ТДВ "Яготинський маслозавод" ввело в продаж абсолютно нову категорію товару готових заквасок, ставши піонером серед молочно переробних компаній. Впровадження цієї категорії було успішним рішенням для компанії, адже за перші 10

років обсяги виробництва та реалізації зросли з 300 до 300 000 літрів за добу. Це свідчить про здатність компанії діяти інноваційно та створювати тренди [25].

Продукція ТМ "Яготинське" та ТМ "Яготинське для дітей" активно експортується до країн Азії, Європи та Північної Америки, а також до арабомусульманських країн, що стало можливим завдяки отриманню сертифікату "халяль" [25].

ТДВ "Яготинський маслозавод" славиться високою якістю своєї продукції, адже сировиною, яка використовується для виробництва продукції, є молоко від провідних агрохолдингів та фермерських господарств. Близько 60% сировини є екстра гатунку європейського стандарту, 25% вищого та 15% першого гатунку, а також лише натуральні фруктови, овочеві та ягідні наповнювачі. Перед переробкою вся сировина проходить багатоступеневий контроль якості, а система управління якістю і безпечністю харчових продуктів сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2015 [25].

Ще одним доказом високих стандартів якості є використання на заводах новітнього обладнання закритого циклу, що дозволяє звести до мінімуму необхідність людського втручання у виробничий процес. Такий підхід є гарантією безпеки та якості продукції, що неодноразово підтверджувалось різними нагородами на національному рівні [25].

Важливим показником в діяльності підприємства є персонал. З 2021 року кількість людей, що працюють на заводах Яготинського, залишалася майже незмінно. У 2021 році - 901 особа, а у 2024 - 928 осіб [48].

Низький рівень плинності кадрів може вказувати на стабільність колективу та, ймовірно, на задоволеність працівників умовами праці.

Чистий дохід від реалізації наведений у таблиці 2.4.

Чистий дохід від реалізації ТДВ "Яготинський маслозавод" у 2022-2024 рр.

Період	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Темпи приросту
2022	3 736 091	
2023	4 857 266	30,01
2024	5 635 593	16,02

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

Протягом 2022-2024 років чистий дохід компанії зростає. Так, у 2023 році приріст склав 30,01%, що може бути спричинено розширенням ринків збуту, а також запуском нових продуктів. У 2024 зростання було дещо меншим і становило 16,02%, що є показником певного насичення ринку або тимчасового зниження попиту.

Не менш важливим є аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод", оскільки вони є індикаторами ефективності управління ресурсами.

Дані щодо рівня зносу та придатності ОЗ наведені в таблиці 2.5.

Рівень зносу та придатності основних засобів за період 2022-2024 рр.

№п/п	Показник	2022	2023	2024
1	Первісна вартість ОЗ (тис. грн.)	811 917	898 932	1 117 338
2	Залишкова вартість ОЗ (тис. грн.)	390 541	415 608	568 761
3	Знос (тис. грн.)	421 376	483 324	548 577
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,54	0,49
5	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,48	0,46	0,51

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

Первісна вартість основних засобів зросла з 811 917 тис. грн. у до 1 117 338 тис. грн. протягом 2022-2024 рр. Таке зростання свідчить про розширення матеріально-технічної бази за рахунок збільшення інвестиційних вкладень.

Проте, динаміка коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів є неоднозначною. Коефіцієнт зносу основних засобів спочатку збільшився з 0,52 у 2022 році до 0,54 у 2023 році, а потім знизився до 0,49 у 2024 році. Відповідно, коефіцієнт

придатності основних засобів спочатку зменшився з 0,48 у 2022 році до 0,46 у 2023 році, а потім зріс до 0,51 у 2024 році.

Зменшення коефіцієнту зносу та зростання коефіцієнту придатності основних засобів у 2024 році свідчить про введення в роботу нових, менш зношених основних засобів або ж списання великої кількості вже зношених.

Наступним кроком є аналіз майна підприємства, дані для якого наведені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6.

Аналіз майна ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2022-2024 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Всього майна, тис. грн.	2 029 019	2 164 580	2 327 696	135 561	163 116	+6,7	+7,5
1. Необоротні активи тис. грн.	424 089	447 473	590 637	23 384	143 164	+5,5	+32,0
У % до майна, %	20,9	20,7	25,4	–	–	–	–
2. Оборотні активи, тис. грн.	1 604 930	1 717 107	1 737 059	112 177	19 952	+7,0	+1,2
У % до майна, %	79,1	79,3	74,6	–	–	–	–
2.1. Запаси тис. грн.	165 465	192 592	253 031	27 127	60 439	+16,4	+31,4
У % до ОА, %	10,3	11,2	14,6	–	–	–	–
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	592 908	623 833	672 218	30 925	48 385	+5,2	+7,8
У % до ОА, %	36,9	36,3	38,7	–	–	–	–
2.3. Поточні фін. інвестиції, грошові кошти та їх	7 818	41 043	28 237	33 225	-12 806	+425,0	-31,2

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
еквіваленти, тис. грн.							
У % до ОА, %	0,5	2,4	1,6	–	–	–	–

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

Що стосується майна підприємства, то протягом 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання загального обсягу активів. У 2023 році зростання становило 6,7%, а у 2024 році темп підвищився до 7,5%. Така динаміка свідчить про поступове нарощування активів із помірною інвестиційною активністю.

Особливу увагу слід звернути на необоротні активи, які у 2024 році зросли на 32,0 % порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про масштабне оновлення основних засобів, модернізацію або купівлю нового обладнання. Позитивним є і те, що частка необоротних активів у загальній структурі активів зросла з 20,7% до 25,4%, що вказує на довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Водночас оборотні активи у 2024 році зросли лише на 1,2%, що є незначним показником у порівнянні з попередніми роками. Це може свідчити про стабілізацію операційної діяльності або про обережність у формуванні запасів і дебіторської заборгованості. Частка оборотних активів у структурі знизилась із 79,3% до 74,6%, що є логічним наслідком пріоритету інвестицій у необоротні активи.

Значне зростання запасів на 31,4% може бути зумовлене як підготовкою до підвищеного попиту, так і недостатнім плануванням виробництва. Частка запасів в оборотних активах також зросла з 11,2% до 14,6%, що потребує додаткового аналізу ефективності обігу товарних ресурсів.

Помірне зростання дебіторської заборгованості на 7,8% свідчить про стабільну кредитну політику. Частка дебіторської заборгованості залишилась відносно стабільною – 36,3% у 2023 році проти 38,7% у 2024, що свідчить про контрольований рівень кредитного ризику.

Особливої уваги заслуговує зміна в обсязі грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій: після суттєвого зростання у 2023 році на 425,0% у 2024 році відбулося їх зниження на 31,2%. Це може свідчити про використання накопичених ресурсів на фінансування інвестицій або покриття поточних витрат. Зменшення частки грошових коштів в оборотних активах із 2,4% до 1,6% варто розглядати як ознаку тимчасового зниження ліквідності.

Загалом, підприємство у 2024 році демонструє ознаки активного інвестиційного розвитку з переорієнтацією ресурсів у довгострокові активи. Водночас окремі показники вимагають посиленого контролю для забезпечення збалансованої структури активів і підтримки належного рівня платоспроможності.

У таблиці 2.7 наведені основні показники фінансово-господарської діяльності компанії.

Таблиця 2.7.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2022-2024 рр, тис. грн.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3 736 091	4 857 266	5 635 593	1 121 175	778 327	30,01	16,02
Собівартість реалізованої продукції	3 090 847	3 979 309	4 872 373	888 462	893 064	28,7	22,4
Валовий прибуток	645 244	877 957	763 220	232 713	-114 737	36,1	-13,1
Інші операційні доходи	47 017	19 109	105 715	-27 908	86 606	-59,3	453,2
Адміністративні витрати	37 602	44 464	55 406	6 862	10 942	18,2	24,6
Витрати на збут	296 742	367 149	443 442	70 407	76 293	23,7	20,8

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Інші операційні витрати	65 926	41 416	132 314	-24 510	90 898	-37,2	219,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	291 991	444 037	237 773	152 046	-206 264	52,1	-46,5
Фінансовий результат до оподаткування	177 841	308 855	117 388	131 014	-191 467	73,7	-62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-22 202	-53 695	-21 825	-31 493	31 870	141,8	-59,3
Чистий фінансовий результат	155 639	255 160	95 563	99 521	-159 597	63,9	-62,5

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

Щодо фінансових результатів діяльності, то у 2024 році підприємство продовжувало зростати за обсягом чистого доходу, однак темпи зростання були помітно нижчими, ніж у 2023 році. Собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше – на 22,4%, що зумовило зниження валового прибутку на 13,1%. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво, які не були компенсовані зростанням ціни продажу.

Операційні витрати зросли як за адміністративними, так і за збутовими статтями. Помітне зростання інших операційних витрат може бути пов'язане з непередбаченими втратами або переоцінками. Попри зростання інших операційних доходів, фінансовий результат від операційної діяльності знизився майже наполовину.

Прибуток до оподаткування скоротився на 62,0%, а чистий прибуток – на 62,5%, що вказує на загальне зниження прибутковості бізнесу в 2024 році. Ймовірно, це результат збільшення виробничих і фінансових витрат при збереженні стабільного, але вже не високого зростання доходів.

Важливим є також аналіз показників ліквідності, які представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

**Основні показники ліквідності ТДВ "Яготинський маслозавод"
за 2020-2024 рр., %**

Показник ліквідності	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	136,05	143,18	147,23	174,31	133,97
Абсолютна ліквідність	1,35	3,97	0,72	4,17	2,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	114,05	122,41	132,05	154,76	114,46

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

У динаміці показників ліквідності у 2020–2024 роках простежується змішана тенденція. У 2023 році спостерігався пік значень за більшістю коефіцієнтів, однак у 2024 році всі ключові показники знизились.

Поточна ліквідність, що характеризує загальну здатність підприємства покривати поточні зобов'язання, у 2024 році знизилася з 174,31% до 133,97%. Це свідчить про послаблення короткострокової платоспроможності підприємства, хоча загалом показник все ще перебуває в межах норми.

Абсолютна ліквідність знизилася з 4,17% до 2,18%, що є ознакою зменшення обсягу грошових коштів і найліквідніших активів. Таке зменшення часто вказує на використання готівки на інвестиційні чи операційні потреби.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що виключає запаси з розрахунку, знизився із 154,76% до 114,46%. Це ще один сигнал про те, що вільні ресурси для негайного покриття зобов'язань скоротились.

Загалом, у 2024 році компанія демонструє погіршення ліквідності, що обумовлене високими інвестиційними витратами та зменшенням грошових залишків. Водночас рівень ліквідності залишається прийнятним, але потребує уваги для

запобігання подальшому зниженню платоспроможності, показники якої наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Основні показники платоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2020-2024 рр., %

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	38,26	33,62	33,76	43,44	35,05
Коефіцієнт заборгованості	48,74	50,66	53,72	45,51	55,70
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	113,57	122,38	161,53	210,11	138,11

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

Показники фінансової стійкості компанії протягом 2020–2024 років змінювались нерівномірно.

Коефіцієнт автономії у 2022 році досяг найвищого значення – 43,44%, однак уже у 2024 році знизився до 35,05%, що може свідчити про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт заборгованості у 2024 році зріс до 55,70% – найвищого за весь аналізований період. Це свідчить про збільшення боргового навантаження, що може призвести до зниження фінансової стійкості в разі погіршення ринкових умов.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році знизився до 138,11%, що свідчить про зменшення надлишку власного капіталу для покриття довгострокових активів. Хоча значення залишається в межах норми, негативна динаміка потребує моніторингу.

У підсумку, структура капіталу компанії у 2024 році вказує на тенденцію до зростання фінансового ризику через активне залучення позикових коштів при зменшенні відносної ваги власного капіталу.

Показовим фактором успішності функціонування підприємства є його рентабельність. Основні показники рентабельності для "Яготинського маслозаводу" наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Основні показники рентабельності ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024
ROA - Рентабельність активів	7,7	11,8	4,1
Рентабельність власного капіталу	22,7	27,1	11,7
RCA - Рентабельність оборотних активів	9,7	14,9	5,5
NPM - Чиста маржа	4,2	5,3	1,7
ROTA - Рентабельність загальних активів	31,8	40,6	32,8
Валова рентабельність собівартості	20,9	22,1	15,7
Рентабельність операційних витрат	73	86,3	29,2
Чиста рентабельність витрат	5,3	6,5	2,3

Джерело: розраховано на основі джерела [48]

У динаміці показників рентабельності за 2022–2024 роки спостерігається чітке зниження ефективності діяльності у 2024 році.

Рентабельність активів (ROA) знизилась із 11,8% у 2023 році до 4,1% у 2024 році, що свідчить про менш ефективне використання активів підприємства для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу скоротилась до 11,7%, порівняно з 27,1% у 2023 році. Це означає, що прибуток на одиницю вкладеного власного капіталу значно зменшився, що може зменшити інтерес інвесторів.

RCA також знизилась утричі – з 14,9% до 5,5%, що вказує на погіршення оборотності ресурсів, які використовуються в операційній діяльності.

NPM впала з 5,3% до 1,7%, тобто з кожної гривні виручки підприємство залишає собі менше чистого прибутку.

Валова рентабельність собівартості знизилась із 22,1% до 15,7%, що підтверджує зростання витрат на одиницю продукції без відповідного зростання цін реалізації.

Рентабельність операційних витрат обвалилася з 86,3% до 29,2%, що свідчить про значне зниження ефективності управління витратами. Це вимагає негайного аналізу структури операційних витрат і пошуку резервів оптимізації.

Аналогічно, чиста рентабельність витрат впала до 2,3%, що є ще одним тривожним сигналом зниження загальної ефективності.

Отже, 2024 рік для підприємства став роком різкого погіршення рентабельності, попри стабільні обсяги реалізації. Це вимагає перегляду витратної частини, виробничої політики та цінової стратегії для відновлення прибутковості.

Оцінка фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних зрушень, так і нових викликів. Компанія демонструвала стабільне зростання активів і активно інвестувала у модернізацію та розширення основних засобів, що є свідченням стратегічного курсу на довгостроковий розвиток. Водночас у 2024 році помітне погіршення ключових фінансових показників – таких як прибутковість, рентабельність і ліквідність – свідчить про зростання витрат і фінансового навантаження, що знижує ефективність операційної діяльності.

У подальшій перспективі компанії доцільно зосередитись на підвищенні рентабельності, оптимізації витрат, а також посиленні платоспроможності через збалансовану кредитну політику. Успішне поєднання інвестиційної активності з контролем за фінансовими ризиками дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити сталий розвиток.

2.3. Діагностика конкурентних переваг та оцінка конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" в умовах сучасних викликів

З метою всебічного аналізу конкурентного становища та виявлення ключових конкурентних переваг одного з провідних гравців молочної індустрії України – ТДВ "Яготинський маслозавод", було проведено ретельне соціологічне дослідження. У цьому опитуванні взяли активну участь 230 респондентів різних вікових категорій, що дозволило охопити широкий спектр споживчих думок та уподобань. Отримані первинні дані є фундаментом для глибокого розуміння позиції "Яготинського маслозаводу" у конкурентному середовищі та визначення його сильних та слабких сторін в очах споживачів.

Опитування показало, що лідерами за споживацькими перевагами є ТМ "Яготинське" та ТМ "Галичина", кожна з яких отримала по 27,4% голосів, тоді як ТМ "Молокія" посіла третє місце з 23,5%; решта брендів, включаючи "Простонаше", "Ферма" сумарно складають меншу частину вибору опитаних. Важливо зазначити, що перевагу ТМ "Яготинське" надали респонденти вбільшості віком від 18 до 25 років (52%).

Для об'єктивної оцінки конкурентних переваг ТДВ "Яготинський маслозавод" необхідно провести бенчмаркінг, тобто, порівняльний аналіз з іншими ключовими гравцями на молочному ринку України за низкою визначальних факторів. Такий підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії відносно лідерів галузі та визначити її унікальну позицію в конкурентному середовищі. Для порівняння обрано компанії ТОВ "МК Галичина" під брендом "Галичина" та ПрАТ "Тернопільський молокозавод" під брендом "Молокія", оскільки ці бренди входять в топ-3 за вибором респондентів опитування. Результати представлені у таблиці 2.11.

Порівняльне дослідження конкурентів

Критерій	Яготинський маслозавод	Галичина	Молокія
Асортимент	Йогурт, кефір, олія, молоко, ряжанка, вершки, сметана, сироватка молочна, сир, айран, какао на молоці, питна закваска, молочні каші, сирки та десерти	Йогурт, молоко, сир, сметана, кефір, масло, вершки, ряжанка, рослинні напої	Йогурт, молоко, сир, сметана, кефір, масло
Цінова політика (вартість пляшки молока ультрапастеризованого, 2,5%, 950 г)	65,49 грн.	69,49 грн.	70,99 грн.
Сертифікати якості	ISO 22000:2007, ISO 9001:2015	FSSC 22000	ISO 22000
Кількість працівників, осіб	928	1 589	1 238
Присутність в медіа просторі	Сайт, соціальні мережі (Instagram - 4,5 тис., Facebook - 18 тис. підписників)	Сайт, соціальні мережі (Instagram - 28,8 тис., Facebook - 67 тис. підписників)	Сайт, соціальні мережі (Instagram - 23,3 тис., Facebook - 16 тис. підписників)
Інтернет-магазин	-	https://dostavka.galychna.com.ua/	-

Джерело: складено автором на основі джерел [24], [25], [27]

Згідно з даними опитування переважна більшість (89,6%) знайома з продукцією "Яготинське" або "Яготинське для дітей". Лише 10,4% опитаних відповіли, що не знають цієї продукції. Отримані результати свідчать про дуже високий рівень впізнаваності бренду "Яготинське" та його дитячої лінійки серед опитаної аудиторії. Проте, 10,4%, які не знають про продукцію компанії становлять певний потенціал.

Хоча майже 90% опитаних знайомі з брендом, частка тих, хто фактично купує продукцію, становить близько 73%. Це свідчить про досить високий рівень конверсії

знайомства з брендом у реальні покупки. Однак існує певна частина знайомих з продукцією споживачів, близько 27%, які з різних причин її не купують. Важливо зазначити, що 71% споживачів, що не купують продукцію бренду знають про нього.

Серед респондентів, які не купують продукцію "Яготинське", основною причиною (53%) є надання переваги іншим брендам, значна частка (26%) вважає ціну завищеною, а 17% взагалі не знають про цю продукцію; решта причин, таких як низька якість або індивідуальні вподобання, мають незначну кількість згадок.

Опитування виявило, що головними конкурентними перевагами "Яготинського" споживачі вважають ширший асортимент продукції (40,1%), вищу якість (35,4%) та сильний бренд/репутацію (34,9%), при цьому значна частина (27,8%) також відзначила більш вигідну ціну, тоді як інші аспекти, такі як обслуговування клієнтів, були згадані значно рідше.

Серед респондентів, які купують продукцію ТМ "Яготинське" або ТМ "Яготинське для дітей", найпопулярнішим вибором є молоко (54,7%), за яким йдуть йогурт (47,2%), сметана (33%), кефір (27,4%), масло (25,9%), тоді як інші категорії, включаючи безлактозну продукцію та дитячі товари, мають значно меншу частку. Це свідчить про те, що базові молочні продукти є основою продажів бренду серед його покупців, хоча й інші категорії також мають свою аудиторію, хоча й меншу.

Середня оцінка задоволеності якістю продукції "Яготинське" становить 3,93. Це є ознакою загалом позитивного сприйняття якості продукції бренду серед опитаних споживачів порівняно з іншими виробниками, демонструючи, що більшість респондентів скоріше задоволені, ніж незадоволені якістю "Яготинське". Проте, частина відповідей, які незадоволені якістю свідчить про необхідність приділити увагу цьому аспекту.

Більшість респондентів (62,6%) вважає, що ціна на молочну продукцію "Яготинське" відповідає її якості. Значна частина опитаних (24,2%) не впевнені у відповідності ціни та якості, а 13,2% вважають, що ціна не відповідає якості. Таким чином, переважна більшість споживачів сприймає цінову політику "Яготинське" як

адекватну якість продукції, проте існує помітна частка тих, хто має сумніви щодо цього співвідношення.

Середня оцінка задоволеності асортиментом молочної продукції "Яготинське" становить 4,01. Це є свідченням високого рівня задоволеності споживачів різноманітністю пропонованої продукції, що свідчить про успішність компанії у формуванні широкого та привабливого асортименту для своєї аудиторії. Враховуючи також те, що широкий асортимент посів перше місце в перевагах продукції Яготинського маслозаводу на думку респондентів, можна сміливо стверджувати, що це є однією з найбільш значних конкурентних переваг компанії.

Щодо якості упаковки молочної продукції "Яготинське" то середня оцінка становить 4,03. Це свідчить про високу оцінку споживачами зручності та надійності пакування, що є важливим фактором для підтримки якості продукту та позитивного досвіду користування. Проте, варто також врахувати, що деякі коментарі респондентів стосуються потреби в упакуванні, що підлягає вторинній переробці.

За даними опитування найефективнішими каналами розповсюдження реклами "Яготинське" є телебачення та реклама безпосередньо в місцях продажу, , які разом охоплюють понад 60% опитаних. Соціальні мережі та браузері, зовнішня реклама та рекомендації від знайомих відіграють меншу роль у загальному охопленні. Ці дані варто враховувати при оптимізації маркетингових стратегій компанії.

В умовах сучасної конкурентної боротьби між компаніями, присутність у медійному просторі є надзвичайно важливою. Проте, лише 13,3% опитаних відвідують сайт компанії, а 7,5% стежать за соціальними мережами "Яготинське". Активність онлайн-взаємодії з брендом є досить низькою. Більшість респондентів не залучені до онлайн-каналів комунікації компанії, що може свідчити про недостатню ефективність SMM-стратегії або низький інтерес аудиторії до онлайн-присутності бренду.

Середня оцінка впливу позиціонування бренду "Яготинське" на рівні 3,5 серед респондентів вказує на переважно нейтральний вплив поточної маркетингової

стратегії та репутації на рішення споживачів. Важливо звернути увагу на потенціал соціальних мереж та сайту як ключового інструменту залучення, який наразі не використовується компанією на повну силу, про що свідчить низька активність споживачів в онлайн-каналах бренду. Посилення присутності та ефективної комунікації в соціальних мережах може значно підвищити впізнаваність, лояльність та, як наслідок, позитивний вплив бренду на вибір молочної продукції споживачами.

Середня оцінка привабливості реклами "Яготинське", що становить 3,55 свідчить про помірний успіх маркетингових комунікацій бренду. Хоча значна частина опитаних, понад 53%, оцінила привабливість на 3 і вище, відсутність переважної більшості позитивних оцінок вказує на потенціал для покращення креативності та релевантності рекламних кампаній з метою підвищення емоційного відгуку та залученості споживачів.

Що стосується візуальної складової бренду, то середня оцінка не є високою і становить 3,73 серед 227 респондентів, вказує на переважно позитивне сприйняття, проте наявність значної частки оцінок на рівні "3" свідчить про потенційні можливості для подальшого вдосконалення дизайну з метою підвищення його привабливості та формування більш сильного емоційного зв'язку зі споживачами.

Згідно з опитуванням, середня оцінка важливості акцій та спеціальних пропозицій від "Яготинське" становить 3,81. Це підкреслює, що цінові стимули є вагомим фактором при виборі споживачів. Такі пропозиції можуть бути ефективним способом збільшення продажів та залучення нових клієнтів. Зважаючи на це, розробка та активне використання вигідних акцій може стати значною перевагою "Яготинське" на ринку.

Оцінка інноваційного лідерства "Яготинське" на рівні 3,2 відображає скоріше стримане сприйняття споживачами їхньої здатності бути першопрохідцями. Це означає, що компанія має простір для розвитку впровадження новинок та кращого інформування про свої інноваційні кроки.

Сприйняття інноваційного лідерства "Яготинське" на рівні 3,2 вказує на можливість посилити цю складову, враховуючи, що позитивний вплив інновацій на рішення про покупку оцінюється значно вище – в середньому на 3,81. Це підкреслює значний потенціал нових розробок та технологій для стимулювання споживчого інтересу та збільшення продажів продукції "Яготинське", оскільки більшість опитаних очікують позитивного впливу від впровадження нових смаків або технологій виробництва на їхній вибір.

Рівень обізнаності споживачів про соціальні та екологічні ініціативи "Яготинське" є вкрай низьким. Більшість опитаних не знають про жодну діяльність компанії в цих сферах. Це свідчить про неефективну комунікацію відповідних ініціатив або їхню відсутність у сприйнятті споживачів. Враховуючи зростаючу важливість соціальної відповідальності бізнесу для споживачів, компанії варто приділити більше уваги розробці та публічному висвітленню своїх соціальних та екологічних проєктів для підвищення лояльності та покращення іміджу.

Середня оцінка впливу на рівні 3,45 свідчить про те, що підтримка компаніями суспільно важливих ініціатив має помірний вплив на рішення споживачів при купівлі молочної продукції. Хоча це не є визначальним фактором для всіх, значна частина опитаних (сума відсотків для оцінок 4 та 5 становить 52,4%) надає цьому аспекту певну вагу. Це підкреслює зростаючу важливість соціальної відповідальності бізнесу в очах споживачів, і хоча вона може не бути першочерговою, її врахування може позитивно впливати на лояльність та вибір продукції.

Середня оцінка впливу обізнаності про соціальну відповідальність "Яготинське" на перевагу її продукції становить 3,76. Це свідчить про значний позитивний вплив соціальної відповідальності компанії на лояльність споживачів, оскільки 60,9% опитаних схильні надавати перевагу продукції "Яготинське", якщо знатимуть про її активну соціальну діяльність. При цьому 73,5% респондентів, що відповіли "скоріше так" і "так" наразі віддають перевагу іншим брендам. Вони становлять 40,9% від усіх опитаних.

Більшість із опитаних респондентів (79,2%) вважають, що продукцію "Яготинське" легко знайти у звичайних магазинах чи супермаркетах, про що свідчать високі оцінки 4 та 5. Аналогічно, зручність розташування полиць з продукцією цієї компанії також позитивно оцінюється більшістю споживачів (77,9% обрали оцінки 4 та 5). Таким чином, "Яготинське" має хорошу представленість та досить зручне розміщення своєї продукції в роздрібній мережі, однак є невеликий простір для покращення як доступності, так і зручності розташування для окремих споживачів.

Середні оцінки клієнтського досвіду взаємодії з "Яготинське" (3,9) та готовності рекомендувати продукцію (3,93) є досить близькими та свідчать про загалом позитивне сприйняття. Однак, розподіл відповідей показує, що хоча значна частина споживачів задоволена (близько 67% оцінили досвід та готовність рекомендувати на 4 або 5), існує помітна частка нейтральних (близько 21%) та навіть незадоволених клієнтів (близько 10%). Ця неоднорідність вказує на те, що компанія досягла певного рівня задоволеності, але не змогла повністю задовольнити потреби або очікування всіх споживачів.

Детальні показники опитування наведені в Додатку А.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища ТДВ "Яготинський маслозавод" можна зробити висновок, що компанія має ряд вагомих переваг на молочному ринку України. Серед них вирізняються широкий асортимент продукції, конкурентна ціна, висока впізнаваність бренду та загалом позитивне сприйняття якості. Особливо сильну позицію "Яготинське" займає серед молоді аудиторії, яка активно купує базові молочні продукти, зокрема молоко та йогурти. У порівнянні з основними конкурентами – "Галичиною" та "Молокією" – "Яготинський маслозавод" пропонує розширене продуктове портфоліо та привабливішу цінову політику.

Проте, компанії варто звернути увагу на декілька напрямів для покращення. Незважаючи на високу впізнаваність, частина знайомих із брендом споживачів не купує його продукцію, зокрема через перевагу іншим брендам або сприйняття ціни як завищеної. Також спостерігається низький рівень залученості до онлайн-каналів

комунікації та обмежене сприйняття інноваційності бренду. Відсутність інтернет-магазину, що вже впроваджено конкурентами, може бути втраченим шансом для подальшого зростання. Враховуючи загальносвітову тенденцію до цифровізації, розвиток онлайн-присутності та активне висвітлення соціально-екологічної діяльності можуть стати наступними кроками для зміцнення позицій "Яготинського маслозаводу".

Для того щоб отримати повне уявлення про конкурентоспроможність ТДВ "Яготинський маслозавод" та визначити стратегічні напрямки її зміцнення, важливим етапом є проведення SWOT-аналізу. Цей інструмент стратегічного планування дозволить систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність [54].

Результати SWOT-аналізу, наведені в таблиці 2.12, є основою для подальшої розробки ефективних стратегій розвитку компанії.

Таблиця 2.12.

SWOT-аналіз ТДВ "Яготинський маслозавод"

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>Широкий асортимент продукції – понад 36 видів молочних продуктів під брендом "Яготинське" та лінійка дитячого харчування "Яготинське для дітей".</p> <p>Конкурентна цінова політика – найнижча вартість базових продуктів серед основних конкурентів (наприклад, молоко ультрапастеризоване).</p> <p>Висока впізнаваність бренду – понад 89,6% опитаних знають продукцію, 73% – купують.</p> <p>Висока якість продукції – сертифікати ISO 22000:2007 та ISO 9001:2015, натуральна сировина екстра гатунку, сучасне обладнання закритого циклу.</p> <p>Лояльність молодшої аудиторії – найбільша підтримка серед споживачів віком 18–25 років.</p>	<p>Недостатній рівень онлайн-присутності – лише 13,3% відвідують сайт, 7,5% – стежать за соцмережами, відсутність інтернет-магазину.</p> <p>Недостатня емоційна привабливість бренду – середній бал візуального оформлення – 3,73, реклами – 3,55, позиціонування – 3,5.</p> <p>Сумніви у співвідношенні ціни та якості – 24,2% респондентів не впевнені, а 13,2% вважають ціну завищеною.</p> <p>Обмежене сприйняття інноваційності – інноваційне лідерство оцінено лише на 3,2 попри наявні нововведення.</p> <p>Низька обізнаність про соціальні та екологічні ініціативи – більшість не знають про відповідальність компанії.</p> <p>Зниження рентабельності у 2024 році – скорочення чистого прибутку на 62,5%, валового – на 13,1%.</p>

<p>Сильна дистрибуція – 79,2% респондентів вважають продукцію легко доступною, зручне розміщення в магазинах. Позитивний імідж упаковки та асортименту – середні оцінки понад 4,0 з 5. Стабільний колектив – незначна плинність кадрів свідчить про задоволеність співробітників. Активне інвестування в модернізацію – зростання первісної вартості основних засобів свідчить про розвиток матеріально-технічної бази. Експортна діяльність – продукція експортується до країн Азії, Європи, Північної Америки та арабомусульманських країн. Наявність спеціалізованого виробництва дитячого харчування ("Яготинське для дітей")</p>	<p>Погіршення показників ліквідності у 2024 році – зниження поточної, абсолютної та швидкої ліквідності. Зростання коефіцієнта заборгованості у 2024 році.</p>
<p>Opportunities (Можливості)</p>	<p>Threats (Загрози)</p>
<p>Цифрова трансформація – створення власного інтернет-магазину, мобільного додатку, активізація SMM, таргетинг. Підвищення соціального іміджу – активна комунікація соціальної та екологічної відповідальності. Промоакції та лояльність – розвиток програми акцій, бонусів, карток постійного клієнта, співпраця з рітейлерами для проведення спільних акцій та програм лояльності. Підвищення ефективності реклами – фокус на креатив, емоційний зв'язок і омніканальність. Зростаючий інтерес до здорового харчування та натуральних продуктів – можливість розширення асортименту органічної та функціональної продукції.</p>	<p>Зростання цін на сировину та енергоносії – тиск на собівартість та рентабельність. Посилення конкуренції – активна присутність брендів "Галичина", "Молокія" з власними онлайн-каналами. Зміна поведінки споживачів – більша чутливість до ціни, вимоги до екологічності та соціальної відповідальності. Можливе насичення ринку – уповільнення темпів зростання чистого доходу у 2024 році. Ризики зовнішньої логістики та експорту – війна, зміна геополітичної кон'юнктури. Нестабільна економічна ситуація в країні Зниження купівельної спроможності населення Пошкодження інфраструктури через обстріли з боку росії.</p>

Джерело: складено автором на основі [54]

Розглядаючи фактори впливу на конкурентоспроможність українських підприємств, необхідно враховувати не лише внутрішні аспекти, але й глибокі зміни у зовнішньому середовищі. Зокрема, логістична блокада, спричинена війною, суттєво обмежує експортні можливості, негативна демографічна ситуація призводить до

втрати кваліфікованої робочої сили, а руйнування енергетичної системи безпосередньо ускладнює виробничі процеси, що в комплексі значно послаблює конкурентні позиції вітчизняного бізнесу на внутрішньому та зовнішніх ринках [45].

Для подальшого поглибленого аналізу конкурентних переваг ТДВ "Яготинський маслозавод" та визначення їхньої стійкості в довгостроковій перспективі, доцільно застосувати фреймворк VRIO. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволить оцінити внутрішні ресурси та можливості компанії за чотирма ключовими критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), можливість імітації (Imitability) та організація (Organization) [66].

Застосування VRIO допоможе ідентифікувати ті унікальні ресурси та здібності "Яготинського маслозаводу", які забезпечують йому стійку конкурентну перевагу на ринку молочної продукції, а також виявити сфери, де існуючі переваги можуть бути тимчасовими або легко відтвореними конкурентами. Результати VRIO-аналізу продемонстровані у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

VRIO-аналіз ТДВ "Яготинський маслозавод"

Ресурс / Можливість	V Цінність	R Рідкість	I Імігованість	O Організація	Результат
Широкий асортимент продукції (включно з дитячим харчуванням)	+	+	+/-	+	Тимчасова перевага
Низька ціна при високій якості	+	-	+	+	Конкурентна паритетність
Висока впізнаваність бренду ("Яготинське", "Яготинське для дітей")	+	+	+	+	Стійка перевага
Власне інноваційне виробництво дитячої продукції з європейським обладнанням	+	+	+	+	Стійка перевага

Ресурс / Можливість	V Цінність	R Рідкість	I Імітованість	O Організація	Результат
Сертифікація ISO 22000, ISO 9001 (якість і безпека)	+	-	-	+	Тимчасова перевага або паритет
Залученість у digital-просторі (сайт, соцмережі)	-	-	-	-	Слабкість
Розвинена логістика і постачання сировини високої якості	+	-	-	+	Тимчасова перевага
Відсутність інтернет-магазину	-	-	-	-	Слабкість
Низький рівень комунікації соціальної/екологічної відповідальності	-	-	-	-	Слабкість

Джерело: складено автором на основі [66]

VRIO-аналіз ТДВ "Яготинський маслозавод" показав, що ключовою стійкою конкурентною перевагою компанії є висока впізнаваність і довіра до бренду та власне інноваційне виробництво дитячої продукції з європейським обладнанням, які складно імітувати та яка добре підтримується організаційно. Тимчасову перевагу забезпечують широкий асортимент та водночас слабкою ланкою залишається цифрова присутність компанії та низький рівень комунікації соціальних ініціатив, що відкриває простір для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Після аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей за допомогою SWOT та аналізу конкурентних переваг через призму VRIO, наступним кроком у комплексному дослідженні ТДВ "Яготинський маслозавод" є застосування матриці GE-McKinsey. Цей інструмент допоможе візуалізувати стратегічне положення різних напрямків діяльності "Яготинського маслозаводу" на дев'яти клітинній сітці, що відображає різні рівні привабливості галузі (висока, середня, низька) та сили бізнесу (сильна, середня, слабка) [59].

Ранг кожного фактора виставлений на основі результатів опитування, аналізу стану компанії та експертних оцінок і представлений у таблицях 2.14 та 2.15.

Таблиця 2.14.

Оцінка факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Ранг	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
Якість товару	4	0,15	0,60
Абсолютна ринкова частка	4,5	0,10	0,45
Рівень цін	4	0,15	0,60
Маркетингова та комунікаційна стратегія	3,5	0,15	0,525
Канали збуту та дистрибуція	4	0,10	0,40
Привабливість асортименту	4	0,10	0,40
Виробничі можливості	4,5	0,10	0,45
Фінансові ресурси	3,5	0,15	0,525
Разом	33	1	3,96

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків та [61]

Таблиця 2.15.

Оцінка факторів привабливості галузі виробництва молочної продукції

Фактори привабливості галузі	Ранг	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
Місткість ринку	4	0,10	0,40
Темпи зростання ринку	3,5	0,15	0,525
Рівень конкуренції	3,5	0,15	0,525
Бар'єри для входу	4	0,10	0,40
Вплив макроекономічних факторів	3	0,10	0,30
Доступ до матеріально-технічних ресурсів	4	0,15	0,60
Державне регулювання	3	0,15	0,45
Разом	26	1	3,15

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків та [61]

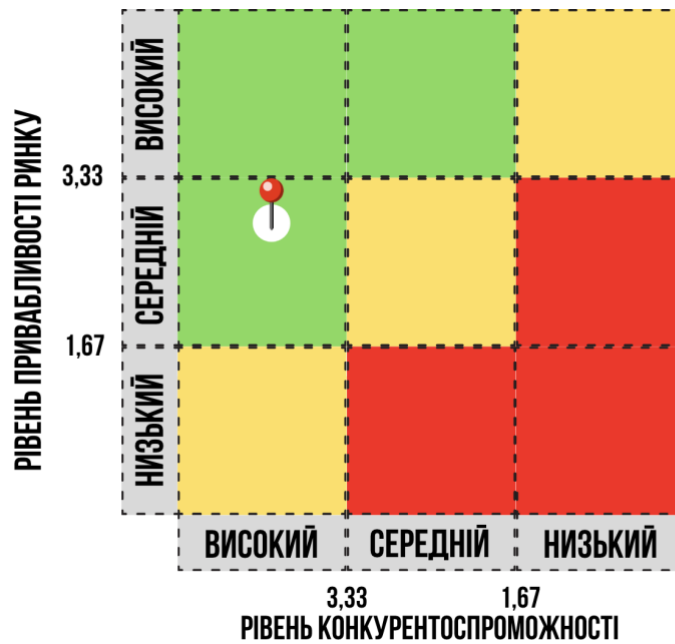


Рис. 2.8. Матриця GE-McKinsey

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків та [61]

На рисунку 2.8 видно розміщення ТДВ "Яготинський маслозавод" у квадранті "Інвестування-зростання" матриці GE-McKinsey підкреслює його сильні конкурентні позиції на ринку з помірним потенціалом. Компанія має значні внутрішні переваги, зокрема високу якість продукції, впізнаваний бренд та широкий асортимент, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку. Однак, для максимального використання цих можливостей та зміцнення лідерства, необхідно зосередитися на стратегічних інвестиціях у найбільш перспективні напрямки.

Рекомендується активно інвестувати в розвиток власної онлайн-платформи з доставкою, оптимізувати маркетингову стратегію шляхом перерозподілу бюджету на цифрові канали та посилити комунікацію цінностей бренду і напрям КСВ.

Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність визначається не лише через порівняння з іншими гравцями галузі, але й через оцінку внутрішньої динаміки розвитку самої компанії.

Одним з поширених підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Цей метод передбачає

комплексну оцінку діяльності компанії через призму чотирьох ключових груп показників, які також розглядаються як критерії конкурентоспроможності. До них належать:

- ефективність виробничої діяльності (ВД), що відображає результативність використання ресурсів у виробничому процесі;
- фінансовий стан (ФС), який характеризує стійкість та платоспроможність підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ), що показує успішність реалізації продукції та маркетингової стратегії;
- конкурентоспроможність товару (КТ), яка оцінює його переваги порівняно з пропозиціями на ринку.

Для того щоб мати можливість порівнювати різні показники та привести їх до єдиного виміру, здійснюється їх переведення у відносні величини. Це досягається шляхом порівняння фактичних значень показників з певними базовими значеннями. В якості таких базових значень можуть виступати різні величини, такі як показники діяльності самого підприємства за попередні періоди, середньогалузеві показники або ж показники компанії-лідера на ринку [41, 55].

У наведених в таблиці 2.16 розрахунках базовим обрано показники 2020 року, що дозволяє оцінити динаміку змін конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод".

Таблиця 2.16.

Розрахунки показників конкурентоспроможності

Показник	2020	2024	Бали 2024
Витрати на 1 грн. продукції, грн. (В)	0,84	0,86	5
Капіталовіддача, тис. грн. (К)	2,69	2,18	5
Рентабельність товару, % (РТ)	119,13	115,66	5
Продуктивність праці, тис. грн./ос. (ПП)	3 518,14	6 072,84	15

Показник	2020	2024	Бали 2024
Коефіцієнт автономії, % (КА)	38,26	43,44	15
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,15	1,05	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, % (КЛ)	1,35	4,17	15
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	3,95	2,84	5
Рентабельність продажу, % (РП)	7,1	4,2	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,02	0,02	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ВП)	0,75	0,85	15
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	0,07	0,08	15
Якість товарів (КТ)	3,5	4,5	15

Джерело: складено автором на основі джерел [41, 55]

Кожний показник порівнюється з базовим значенням. Використовується 15-бальна шкала, де 5 балів присвоюється значенню гіршому за базове, 10 балів – значенню на рівні базового, і 15 балів – значенню кращому за базове.

Конкурентоспроможність підприємства в цілому, згідно з цим методом, виражається через коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО) [41, 55].

$$\text{ККО} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (2.1)$$

Кожен з критеріїв також розраховується на основі інших показників [41, 55]:

$$\text{ВД} = 0,31\text{В} + 0,19\text{К} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП} \quad (2.2)$$

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО} \quad (2.3)$$

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{ВП} + 0,14\text{КР} \quad (2.4)$$

В результаті підрахунків отримуємо:

$$\text{ККО} (2020) = 10$$

$$\text{ККО} (2024) = 11,485$$

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2020 та 2024 роки виявив певну динаміку змін у ключових аспектах

його діяльності. Розрахунки для 2024 року показали збільшення ККО до 11,485 з 10 у 2020, що вказує на позитивну динаміку в конкурентоспроможності підприємства. Зростання відбулося, зокрема, за рахунок підвищення ефективності виробничої діяльності та фінансового положення. Попри це, потребують уваги такі аспекти, як витрати на виробництво та рентабельність продажів, де спостерігається негативна динаміка. Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію у зміцненні своїх конкурентних позицій, але потребує подальших зусиль для оптимізації окремих показників.

Для детальної оцінки конкурентоспроможності підприємств часто застосовуються спеціалізовані методи, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони в різних аспектах їх діяльності. Одним з таких методів є "Квадрат потенціалу", який надає можливість порівняти ключові показники кількох компаній та визначити їх відносні конкурентні позиції [19].

На рисунках 2.9 та 2.10 представлені графічні висновки проведення аналізу методом квадрату потенціалу для ТДВ "Яготинський маслозавод" та ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Квадрат потенціалу ТВД "Яготинський маслозавод"

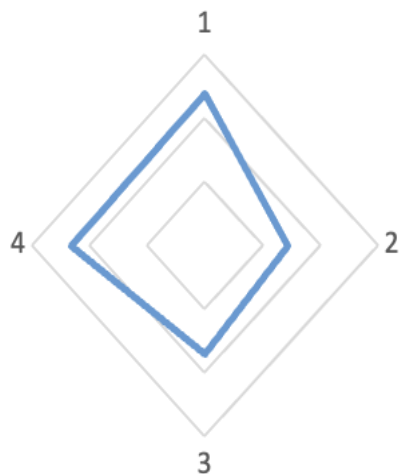


Рис. 2.9. Квадрат потенціалу ТДВ "Яготинський маслозавод"

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків та [19]

Квадрат потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

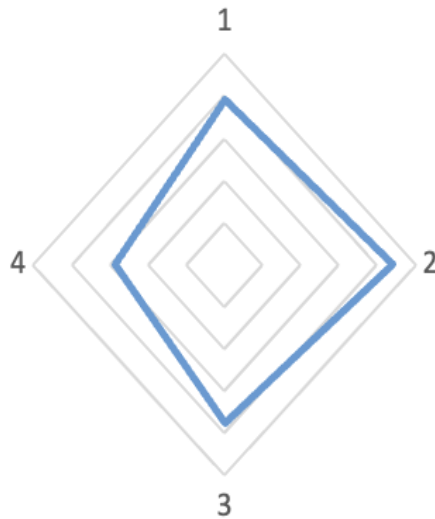


Рис. 2.10. Квадрат потенціалу ТОВ "Тернопільський молокозавод"

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків та [19]

Детальні розрахунки за цим методом наведені в Додатку Б.

"Квадрат потенціалу" демонструє, що "Яготинський маслозавод" має значні обсяги реалізації та високу якість продукції. Продуктивність праці також є сильною стороною. Проте, порівняно з "Молокією", "Яготинський маслозавод" має нижчі показники рентабельності та капіталовіддачі. "Молокія" також демонструє кращі результати у фінансовій стійкості та ефективності управління витратами.

Для підвищення конкурентоспроможності "Яготинському маслозаводу" важливо зосередитися на покращенні фінансової ефективності. Це включає збільшення рентабельності шляхом оптимізації витрат та підвищення капіталовіддачі. У порівнянні з "Молокією", де ці показники вищі, "Яготинському" потрібно активно працювати над зменшенням собівартості продукції та підвищенням прибутковості кожної гривні, вкладеної в діяльність.

Покращення маркетингової стратегії також є критичним. "Яготинський маслозавод" проблеми з веденням соціальних, на відміну від "Молокії", яка має сильніші позиції в цьому аспекті. Інвестиції в цифровий маркетинг, PR та рекламу

можуть допомогти "Яготинському" залучити більше клієнтів та збільшити свою присутність на ринку, наблизившись до показників "Молокії".

Важливою передумовою для ефективної оцінки конкурентоспроможності є глибоке розуміння конкурентного середовища, в якому діє компанія. Модель п'яти сил Портера є одним з найбільш поширених та дієвих інструментів для такого аналізу. Вона дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив п'яти ключових сил, що формують конкуренцію в галузі [67].

Оцінювання впливу окремих чинників конкурентного середовища здійснюється за допомогою трирівневої шкали: 1 бал відповідає слабкому впливу, 2 бали — помірному, а 3 бали — сильному. Для кожної з конкурентних сил розраховується середній рівень впливу на підприємство [62].

Результати аналізу за моделлю п'яти сил Портера наведені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Модель п'яти сил Портера для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Конкуренти і сили	Фактор	Характеристика фактора	Бал
Загроза появи нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту	2
		високий рівень фінансових інвестицій	3
		консерватизм існуючої системи постачання	1
		низький ступінь диференціації продукції	3
		необхідність залучення постійних покупців	2
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	відсутність активної маркетингової політики	3
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства	2
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	2
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			2,25
2. Загроза появи товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною	3
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів	3
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	2

Конкуренти і сили	Фактор	Характеристика фактора	Бал
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок	1
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,25
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів	1
	3.2. Торговельна сила Споживачів	великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	3
		високий ступінь стандартизації продукції	1
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства	2
		зростання рівня інформованості покупців про товари	2
		висока цінова еластичність товару	3
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок.)			2,00
4. Конкурентна сила Постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	3
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	1
		низька вартість переходу до іншого постачальника	2
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів	2
		нестача обладнання	3
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост.)			2,20
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції	3
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	2
		сильними конкурентами є невеликі ринки	1
		незначний приріст попиту на товар підприємств	2
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних Підприємств	вдале місце розташування підприємства	1
		відсутність дослідження конкурентів	2
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	3
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (Ік)			2,00

Джерело: складено автором на основі [62]

У результаті експертного аналізу конкурентних сил здійснюється розрахунок інтегрального показника – коефіцієнта загального впливу конкурентного середовища (Квпливу), який відображає сукупний тиск зовнішніх чинників на діяльність підприємства [62].

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}} = 2,12 \quad (2.3)$$

Коефіцієнт впливу в межах 2,0–2,5 свідчить про функціонування підприємства в умовах монополістичної конкуренції, де продукція має ознаки диференціації, а виробники здатні частково регулювати цінову політику, відштовхуючись від унікальних характеристик свого товару.

Для успішної діяльності компанії необхідно постійно працювати над підвищенням ефективності виробництва, покращенням якості продукції, розробкою ефективних маркетингових стратегій та адаптацією до змін у споживчих перевагах.

Показники SPACE-аналізу наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18.

Показники аналізу SPACE для ТДВ "Яготинський маслозавод"

Показник	Бал	Вага	Зважена оцінка
Економічний потенціал	10		3,35
Рентабельність інвестицій	4	0,35	1,4
Виробничі витрати	3	0,35	1,05
Обсяги заборгованості	3	0,30	0,9
Конкурентні переваги	13		4,1
Структура асортименту	5	0,30	1,5
Цінова політика	5	0,40	2,0
Розвиток маркетингу	2	0,30	0,6
Привабливість галузі	12		4,35
Рівень конкуренції	5	0,35	1,75
Норма прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Легкість входження на ринок	4	0,25	1
Стабільність середовища	10		3,2
Темп зростання (занепаду) економіки країни	2	0,40	0,8
Вплив іноземних інвестицій на розвиток галузі	3	0,30	0,9
Вплив НТП на розвиток галузі	5	0,30	1,5

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків та [60]

Відповідно до даних з таблиці необхідно визначити координати точки Р (x; y), яка визначить напрям вектора, який в свою чергу вказує на рекомендовану стратегію [58].

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,35 - 4,10 = 0,25 \quad (2.5)$$

$$y = \text{ЕП} - \text{СС} = 3,35 - 3,20 = 0,15 \quad (2.6)$$

Наступним кроком є побудова координатної площини і побудова вектора від точки початку координат до точки Р (0,25; 0,15). Точка потрапляє в площину "агресивної стратегії"

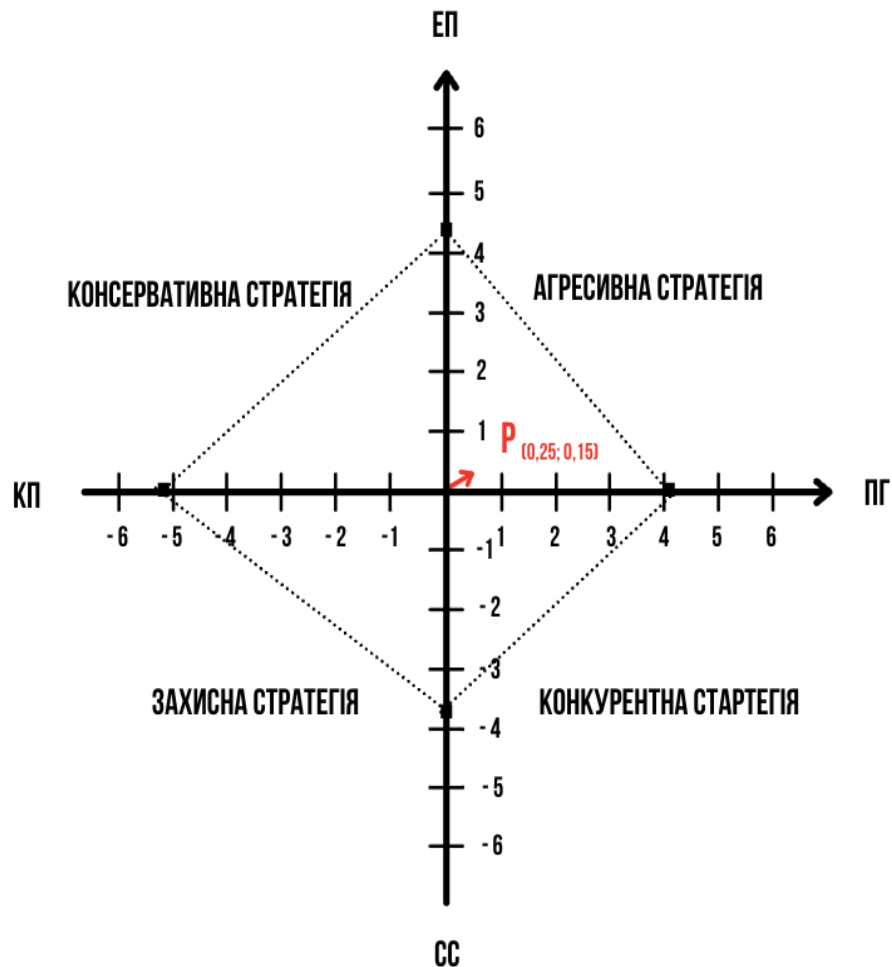


Рис. 2.11. SPACE-аналіз для ТДВ "Яготинський маслозавод"

Джерело: розроблено автором на основі [60]

"Яготинський маслозавод" має добрі позиції для агресивного зростання. Підприємству рекомендується використовувати свої сильні сторони та можливості галузі для збільшення ринкової частки, розширення асортименту та інновацій. Важливо також звернути увагу на покращення маркетингової діяльності для посилення конкурентних переваг. Незважаючи на стабільність середовища, підприємству слід бути готовим до адаптації до змін в економіці та технологіях, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Застосування таких методів, як аналіз ефективної конкуренції, "Квадрат потенціалу", модель п'яти сил Портера та SPACE-аналіз, надало більш глибоке розуміння конкурентної позиції ТДВ "Яготинський маслозавод". Аналіз ефективної конкуренції виявив позитивну динаміку зростання загальної конкурентоспроможності підприємства протягом 2020-2024 років, хоча й з певними проблемними аспектами у витратах та рентабельності продажів. "Квадрат потенціалу" продемонстрував сильні сторони "Яготинського" в обсягах реалізації та якості продукції, але вказав на необхідність покращення фінансової ефективності та маркетингової діяльності порівняно з конкурентом "Молокією".

Модель п'яти сил Портера підкреслила високий рівень суперництва на ринку та значну владу покупців, що вимагає від "Яготинського маслозаводу" постійного вдосконалення операційної діяльності та адаптації до споживчих вимог. Нарешті, SPACE-аналіз визначив стратегічне положення компанії як сприятливе для агресивного зростання, рекомендуючи використовувати наявні сильні сторони та галузеві можливості для збільшення ринкової частки та впровадження інновацій, одночасно враховуючи потенційні економічні та технологічні зміни.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» дав змогу оцінити його фактичний стан, визначити сильні й слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості для стратегічного розвитку. Підприємство посідає значне місце на внутрішньому ринку молочної продукції, зберігаючи високу впізнаваність бренду, стабільний попит на продукцію та розгалужену систему збуту. Позитивним чинником є наявність сучасного обладнання, сертифікованих технологічних процесів, а також активна присутність на полицях національних торговельних мереж.

Водночас, аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки засвідчив тенденцію до зниження рівня фінансової стабільності. Це свідчить про наявність системних проблем, пов'язаних із зростанням витрат на ресурси, нестабільною економічною ситуацією в країні та інфляційним тиском. Погіршення основних фінансових коефіцієнтів також вказує на необхідність перегляду фінансової політики підприємства.

SWOT-аналіз надав можливість комплексно оцінити внутрішній і зовнішній потенціал підприємства. До сильних сторін було віднесено високу якість продукції, ефективну логістику, впізнаваність бренду та сталу дистрибуторську мережу. Водночас виявлено низку слабких місць — обмежена інноваційна активність, залежність від традиційних каналів збуту, недостатня гнучкість маркетингових стратегій та слабка взаємодія з кінцевим споживачем. Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера підтвердив високий тиск з боку існуючих конкурентів і наявність загроз з боку нових гравців ринку та товарів-замінників.

Аналіз свідчить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, однак його реалізація вимагає адаптації до сучасних умов ринку. Посилення конкурентоспроможності має базуватись на поєднанні внутрішніх резервів (модернізація виробництва, удосконалення управлінських процесів) та зовнішніх можливостей (цифровізація каналів

комунікації, розширення ринків збуту, партнерство з ритейлерами). Саме системний підхід до управління конкурентними перевагами дозволить підприємству не лише зберігати лідерські позиції, а й зміцнити їх у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Підвищення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" шляхом розвитку цифрового каналу продажів

У сучасних умовах динамічного розвитку українського споживчого ринку, інтеграція електронної комерції з традиційними каналами продажів стала ключовим фактором зростання для компаній у секторі FMCG. За даними досліджень, роздрібні продавці, які поєднують онлайн- і офлайн-канали, можуть підвищити рівень продажів у середньому на 6%. Це не лише підтвердження ефективності омніканального підходу, а й стратегічний вектор розвитку для компаній, які прагнуть зберегти та розширити частку ринку [68].

Дані підтверджують, що перехід до цифрових каналів – це не тимчасовий тренд, а нова реальність. Для компаній, що працюють на ринку харчових продуктів, зокрема молочних, digital-напрямок відкриває нові можливості – як у роздрібному продажі, так і в побудові емоційного зв'язку з клієнтом.

Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем та аналізу великих даних дає змогу оптимізувати процеси, скоротити втрати ресурсів та зменшити операційні витрати [44, с.259].

На тлі цього контексту, нижче сформульовані стратегічні рекомендації, реалізація яких допоможе ТДВ "Яготинський маслозавод" не лише адаптуватися до змін, а й зайняти лідерську позицію в галузі.

У сучасних умовах цифровізації торгівлі та змін у споживчій поведінці, створення власного інтернет-магазину для ТДВ "Яготинський маслозавод" є не просто бажаним інноваційним кроком, а – стратегічною необхідністю. Згідно з проведеним аналізом конкурентного середовища, ринок молочної продукції в Україні характеризується високою насиченістю, жорсткою конкуренцією та зростаючим впливом онлайн-каналів продажу. У цьому контексті власна e-commerce платформа

дозволить не лише покращити обслуговування існуючих клієнтів, а й завоювати нові сегменти ринку.

На відміну від ключового конкурента – ТОВ "МК Галичина", яке вже має повноцінний інтернет-магазин із доставкою (<https://dostavka.galychyna.com.ua>), ТДВ "Яготинський маслозавод" не має аналогічного інструменту. Це створює ризик втрати цифрової аудиторії, особливо серед молоді, яка є найактивнішим споживачем бренду, але надає перевагу онлайн-покупкам. Дані опитувань підтверджують, що лише 13,3% респондентів відвідують сайт компанії, а 7,5% стежать за соцмережами – тобто цифрова присутність заводу є слабкою ланкою, яка стримує зростання.

Впровадження власного інтернет-магазину "Яготинського" має відбуватися у кілька етапів. Найперше варто говорити про аналіз ринку та цільової аудиторії. Сюди можна включити вивчення онлайн-звичок клієнтів, їх очікувань і готовності замовляти продукти онлайн.

Наступним кроком є технічна розробка платформи. Для цього можна використовувати такі готові рішення, як Wix [30] або Weblium [29], або ж розробляти власну систему на основі Laravel/React.

Важливо з'єднати платформу онлайн-продажів з уже наявним сайтом, а також з ERP, CRM. Дуже важливою є також інтеграція з службами доставки (Нова пошта, Meest, Bolt food, Glovo і тд.) оскільки враховуючи специфіку продукції, її постачання вимагає особливих умов зберігання, зокрема контроль температури. Важливо підійти до питання технології функціонування відповідально і вибрати надійного постачальника послуг. Оскільки навіть незначні аспекти функціонування інтернет-магазину можуть мати вирішальне значення. Дослідження Akamai показують, що затримка відповіді на сторінку на 1 секунду може призвести до зниження конверсій на 7% [56].

Не менш важливим етапом є розробка UX/UI-дизайну: сучасний, зручний і мобільно-адаптивний інтерфейс з можливістю швидкого оформлення замовлення, автопідстановкою адреси, онлайн-оплатою, особистим кабінетом і тд.

Після розробки як технічної, так і візуальної складової, наступним кроком є реалізація маркетингової стратегії та запуск e-commerce платформи для "Яготинського маслозаводу". Вона передбачає комплексний підхід, що охоплює активне ведення сторінок у соціальних мережах (SMM) для залучення та утримання аудиторії, націлену таргетовану рекламу для охоплення потенційних клієнтів, колаборації з популярними блогерами для підвищення впізнаваності бренду та стимулювання перших замовлень через привабливі бонуси. Запуск самої платформи варто розпочати у форматі бета-тесту, націленого на молоду аудиторію віком 18–35 років, що дозволить зібрати цінні відгуки та оптимізувати роботу магазину перед повноцінним відкриттям.

Після успішного запуску інтернет-магазину критично важливим етапом стане безперервний процес аналізу даних та експериментування для оптимізації його роботи та досягнення максимальної ефективності. Зокрема йдеться про впровадження інструментів веб-аналітики, як от Google Analytics, Mixpanel, для відстеження поведінки користувачів на сайті, відстеження ключових показників ефективності (коефіцієнт конверсії, середній чек, вартість залучення клієнта (CAC), дохід на одного клієнта (ARPU) та інші), а також проведення A/B тестувань.

Запуск e-commerce платформи для ТДВ "Яготинський маслозавод" має ряд переваг:

- зручність для споживачів, оскільки платформа дозволить замовити продукцію напряму без посередників, із гарантією якості та контролем температурного режиму доставки;
- контроль над брендом та досвідом користувача, завдяки можливості керувати взаємодією з клієнтом, презентувати бренд у потрібному світлі, формувати лояльність і збирати важливу аналітику;
- змога тестувати нові продукти (наприклад, нішеві або обмежені серії) та гнучко керувати знижками, програмами лояльності, промокодами тощо;

– збільшення прибутку через виключення посередників та зменшення впливу великих торговельних мереж на дистрибуцію.

Для підтвердження економічної доцільності та обґрунтування інвестицій у створення власного інтернет-магазину необхідно провести детальні розрахунки очікуваної рентабельності. Розрахунок представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахунок витрат на впровадження онлайн-магазину

Характеристика витрат	Вартість
Розробка платформи онлайн-магазину "під ключ"	500 000 грн
Налаштування таргетованої реклами "під ключ" (створення та публікація відеоматеріалів, ретаргетинг у соціальних мережах з відсутністю обмежень у підборі SEO-ядра)	63 000 грн/міс.
Реклама у відомих блогерів	84 000 грн/міс.
Підписка на сервіс для аналітики Mixpanel	400 000 грн/рік
Заробітна плата аналітика	30 000 грн/міс
Підтримка роботи та обслуговування сайту	21 000 грн/міс
Загальні витрати за перші 12 місяців	3 453 000 грн

Джерело: розраховано автором на основі джерела [52]

Аналітичні дані свідчать, що відкриття онлайн-платформ продажу дозволяє роздрібним бізнесам збільшити свої доходи від продажів приблизно на 6%.

В контексті ТДВ "Яготинський маслозавод" очікуване зростання доходу протягом 1 року становитиме 338 135 580 грн (6% від чистого доходу за 2024 рік).

У 2024 році чиста маржа (NPM) становила 1,7%:

$$NPM = \frac{95\,563\,000}{5\,635\,593\,000} \times 100\% = 1,7\% \quad (3.1)$$

Отже, додатковий прибуток від відкриття онлайн-магазину становить 5 748 305 грн.

$$\text{Додатковий прибуток} = 338\,135\,580 \times 0.017 = 5\,748\,305 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Отже, рентабельність інвестицій становить 166,5%:

$$\text{ROI} = \frac{5\,748\,305 - 3\,453\,000}{3\,453\,000} \times 100\% = 66,5\% \text{ (3.3)}$$

Рентабельність інвестицій (ROI) вказує на високий потенціал для розвитку та вигідність вкладень у цей проєкт.

Інвестиція є економічно обґрунтованою і має хороші перспективи для окупності.

Отже, запуск власного інтернет-магазину – це не просто створення сайту. Це трансформація моделі взаємодії з клієнтом, шлях до омніканальності, і відповідь на виклики часу. Для ТДВ "Яготинський маслозавод" це – можливість не лише збільшити прибуток, але й побудувати нову екосистему довіри, інновацій і клієнтського досвіду. У довгостроковій перспективі, це один з найпотужніших інструментів для збереження і зміцнення конкурентної переваги.

3.2. Digital-просування як фактор зростання конкурентоздатності ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах цифрової трансформації ринку.

У світі, де цифрова комунікація є головним каналом взаємодії між брендом і споживачем, digital-маркетинг та SMM стають не просто інструментами просування – це фундамент брендингу, залучення клієнтів і формування лояльності. Для ТДВ "Яготинський маслозавод", який вже має впізнаваний бренд, але слабку цифрову присутність, посилення digital-маркетингової стратегії є одним із ключових напрямків розвитку.

Згідно з опитуваннями, лише 7,5% респондентів стежать за соцмережами "Яготинського", а 13,3% відвідують сайт компанії. Це надзвичайно низький показник, особливо на фоні конкурентів: ТМ "Галичина" має понад 28,8 тис. підписників в Instagram та 67 тис. у Facebook, а "Яготинське" – 4,5 тис. та 18 тис. відповідно.

Це означає, що компанія не використовує потужний ресурс взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі, зокрема серед молоді, яка є головною аудиторією бренду, адже вікова група 18-25 років ставить 52% покупців.

Для багатьох споживачів, особливо покоління Z і Millennials, соціальні мережі є одним із найпопулярніших каналів для відкриття брендів і продуктів. 73% 18-24-річних підлітків знаходять продукти через соціальні мережі, ніж іншим способом [64].

Щоб почати рухатися в напрямку покращення SMM-стратегії, "Яготинському" слід почати з формування digital-стратегії, що передбачає аналіз ЦА, конкурентів, інсайтів з соцмереж, визначення tone of voice бренду, створення контент-плану (пости, сторіз, рілси, прямі ефіри, TikTok).

Для ефективного функціонування компанії необхідно розширити склад SMM-команди (in-house або аутсорс). SMM-менеджер, дизайнер, копірайтер, аналітик.

Після формування команди, наступним кроком є запуск рекламних кампаній на новинки, акції, нові продукти з геотаргетингом по містах та областях, де присутній бренд. Також сюди варто додати колаборації з блогерами та мікроінфлюенсерами, особливо в нішах "мами", "здорове харчування", "лайфстайл", "локальні товари". Ефективним також буде залучення UGC (user-generated content). Конкурси, відгуки, репости, історії про використання продукції – чудовий безкоштовний контент і довіра.

Не менш важливим кроком є підключення аналітики та постійна оптимізація, які передбачають моніторинг охоплення, залучення, CTR, CPC, кількість підписників, конверсій на сайт або в інтернет-магазин.

Для бренду "Яготинське" це можливість показати турботу про якість, відданість традиціям, життя підприємства зсередини, а також підтримку місцевих громад – усе те, що створює емоційний міст між брендом і споживачем.

Крім того, соцмережі значно сприяють підвищенню впізнаваності бренду та органічному охопленню. Завдяки алгоритмам, які просувають якісний та релевантний контент, навіть без платної реклами можна досягати ширшої аудиторії. Водночас це дієвий канал зворотного зв'язку: коментарі та приватні повідомлення дають можливість оперативно реагувати на питання, відгуки чи скарги, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри до бренду й сприяє утриманню клієнтів.

Платна реклама в Instagram, Facebook, TikTok чи Google Ads також залишається надзвичайно ефективною. Для "Яготинського" це можливість не лише підтримувати інтерес на вже знайомих ринках, а й виходити на нові – з особливою увагою до молодшої аудиторії, яка активно споживає цифровий контент.

Нарешті, цифровий маркетинг дозволяє інтегрувати всі канали комунікації – рекламу, промоакції, сайт, інтернет-магазин, PR-активності та партнерства – в єдину омніканальну систему. Це створює цілісний, послідовний та зручний клієнтський досвід, що лише підсилює позиції бренду "Яготинське" як надійного та близького до людей виробника.

Важливо зазначити, що за даними досліджень компанії з сильною присутністю в соціальних мережах генерують в середньому на 17% більше потенційних клієнтів, ніж компанії, які їх не мають. [65].

Дослідження, проведене Harvard Business Review, показало, що компанії, які віддають пріоритет цифровому маркетингу, мають середнє зростання доходу в 2,8 рази вище, ніж ті, які цього не роблять [59].

Для підтвердження економічної доцільності та обґрунтування інвестицій у вдосконалення SMM для "Яготинського" необхідно здійснити детальні розрахунки очікуваної рентабельності та ефективності цих заходів.

Найоптимальнішим рішенням є передача SMM на аутсорс "під ключ", вартість якого наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок витрат на провадження SMM

Характеристика витрат	Вартість
SMM "під ключ" для Instagram	42 000 грн/місяць
SMM "під ключ" для Facebook	32 000 грн/місяць
SMM "під ключ" для TikTok	42 000 грн/місяць
Оновлення дизайну та наповнення сайту	180 000 грн

Характеристика витрат	Вартість
Загальні витрати за рік	1 572 000 грн

Джерело: розраховано автором на основі джерел [4] та [36]

За даними досліджень, дохід компаній від впровадження успішних SMM-стратегії зростає на 3-10% [30]. Очікуване зростання доходу за рахунок впровадження SMM-стратегій та редизайну сайту становить 3% від доходу ТДВ "Яготинський маслозавод", тобто 169 067 790 грн.

У 2024 році чиста маржа (NPM) становила 1,7%:

$$NPM = \frac{95\,563\,000}{5\,635\,593\,000} \times 100\% = 1,7\% \quad (3.4)$$

Отже, додатковий прибуток від відкриття онлайн-магазину становить 1 978 093 грн.

$$\text{Додатковий прибуток} = 169\,067\,790 \times 0.017 = 1\,978\,093 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Отже, рентабельність інвестицій становить 25,8%:

$$ROI = \frac{1\,978\,093 - 1\,572\,000}{1\,572\,000} \times 100\% = 25,8\% \quad (3.6)$$

Інвестиції у вдосконалення digital-маркетингу та соціальних мереж для ТДВ "Яготинський маслозавод" є економічно обґрунтованими та доцільними.

Проведені розрахунки свідчать, що SMM-стратегія забезпечує позитивну рентабельність інвестицій, а очікуваний приріст прибутку перевищує витрати на реалізацію проєкту.

Оптимальним варіантом впровадження є аутсорсинг SMM "під ключ", що дозволяє системно охопити ключові цифрові канали (Instagram, Facebook, TikTok) і забезпечити професійне ведення контенту, реклами та аналітики. У комплексі з оновленням сайту це створює потужну платформу для підвищення впізнаваності бренду, лояльності споживачів та збільшення продажів як у цифровому, так і в традиційному каналах.

3.3. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент підвищення конкурентоздатності ТДВ "Яготинський маслозавод"

У сучасному бізнес-середовищі соціальна відповідальність перестала бути додатковим іміджевим елементом – вона стала конкурентною перевагою, фактором вибору споживача та критерієм лояльності.

Приймаючи рішення про покупку, 54% світових споживачів враховують практику КСВ компанії, а 42% компаній використовують КСВ, щоб виділитися серед конкурентів [57].

Для ТДВ "Яготинський маслозавод", який уже асоціюється з якісною молочною продукцією та довірою, впровадження масштабної програми КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), особливо з акцентом на підтримку України в умовах війни, має потенціал суттєво посилити позиції бренду на ринку.

Опитування виявило вкрай низьку обізнаність споживачів про будь-які соціальні або екологічні ініціативи компанії. Хоча 60,9% опитаних готові надавати перевагу продукції компанії, яка реалізує суспільно корисні проекти, "Яготинський маслозавод" не має чіткого, публічно окресленого профілю відповідального бренду. У той же час, конкуренти поступово впроваджують "еко" та "свідомі" ініціативи, зміцнюючи зв'язок з покупцем на ціннісному рівні.

У таблиці 3.3 наведено покроковий план реалізації КСВ-стратегії ТДВ "Яготинський маслозавод" на рік. Він охоплює ключові соціальні, екологічні та внутрішньокорпоративні ініціативи з чітко визначеними бюджетами та вимірюваними показниками ефективності (КРІ).

Запровадження такої стратегії дозволить "Яготинському маслозаводу" не лише підвищити впізнаваність бренду серед споживачів, а й сформувати довгострокову довіру, орієнтовану на цінності відповідальності та сталого розвитку. Системний

підхід до реалізації КСВ-проектів допоможе компанії успішно конкурувати в умовах зростаючої уваги покупців до соціальної й екологічної відповідальності бізнесу.

Таблиця 3.3.

План реалізації КСВ-стратегії ТДВ "Яготинський маслозавод"

Період реалізації	Назва ініціативи	Опис заходів	Бюджет	КРІ
1–3 місяці	Комунікаційна платформа КСВ	Оновлення сайту, а саме створення розділу "Ми підтримуємо"; формування КСВ-бренду	30 000 грн	Запуск розділу, 3+ історії
1–3 місяці	Молоко для захисників	Передача продукції у шпиталі, військові частини; партнерство з "Повернись живим"	300 000 грн/міс	10+ закладів/міс, 10 000 одиниць продукції
4–6 місяці	Яготинське для дітей війни	Допомога дітям ВПО та загиблих військових; освітні екскурсії	250 000 грн	300+ дітей, 5+ подій
4–6 місяці	Внутрішня КСВ	Психологічна підтримка, стипендії дітям мобілізованих	200 000 грн	20+ консультацій, 10+ стипендій
7–9 місяці	Digital-кампанія "Купую відповідально"	Таргетована реклама, блогери, відеоконтент про КСВ	250 000 грн	500 000 охоплення, 2 000 взаємодій, 10+ згадок у ЗМІ
10–12 місяці	Звітність та публічність	Публікація КСВ-звіту (PDF), створення відео історій з героями	40 000 грн	1 звіт, 3 відео, 100+ завантажень

Джерело: складено автором

Загальні витрати на реалізацію КСВ-плану за рік становлять 1 070 000 грн, що є оптимальним бюджетом для охоплення соціальних, внутрішніх та іміджевих ініціатив.

Доведено, що програми КСВ можуть збільшити дохід до 20%. Проте, в середньому, цей показник значно менший. Враховуючи контекст ТДВ "Яготинський маслозавод" очікуване зростання доходу за рахунок впровадження заходів КСВ становитиме 2%, що рівне 112 711 860 грн.

Враховуючи чисту маржу додатковий прибуток становитиме 1 915 109 грн:

$$\text{Додатковий прибуток} = 112\,711\,860 \times 0.017 = 1\,915\,109 \text{ грн. (3.7)}$$

Отже, рентабельність інвестицій становить 79,8%:

$$\text{ROI} = \frac{1\,915\,109 - 1\,070\,000}{1\,070\,000} \times 100\% = 79,8\% \text{ (3.8)}$$

Отже, інвестиції в комплексну КСВ-стратегію є цілком виправданими, бо за помірною зростання продажів на рівні декількох відсотків та при урахуванні реальної маржі, реалізація соціальних, екологічних і цифрових проєктів не лише підсилює репутацію та лояльність споживачів, а й забезпечує значний фінансовий відгук.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у споживчій поведінці ключовим завданням для ТДВ «Яготинський маслозавод» є розробка та впровадження ефективних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Пріоритетними напрямками розвитку підприємства є цифрова трансформація бізнес-процесів, активізація маркетингових комунікацій, розширення каналів збуту та підвищення інноваційної активності. Зокрема, акцент зроблено на доцільності впровадження багатоканального маркетингу, який дозволяє забезпечити безперервну взаємодію з клієнтом у фізичному та цифровому середовищі.

Такі заходи передбачають не лише вдосконалення взаємодії з кінцевим споживачем, але й покращення управлінських процесів через використання сучасних ІТ-рішень, аналітики великих даних, CRM-систем. Інтеграція таких технологій дозволить підприємству оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, прогнозувати споживчі тренди та персоналізувати пропозиції, що в довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню лояльності клієнтів і зростанню частки ринку.

Економічне обґрунтування заходів підтвердило їх доцільність і практичну ефективність. Розрахунки показали, що модернізація виробництва, впровадження цифрових інструментів маркетингу та оптимізація витрат мають позитивний вплив на ключові фінансові показники — зокрема, підвищення рентабельності, зменшення операційних витрат і приріст чистого прибутку. Водночас, стратегічна орієнтація на інновації й екологічність продукції відкриває нові ніші для розвитку — зокрема, в преміальному та органічному сегменті.

ВИСНОВКИ

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою для забезпечення його успішної діяльності на ринку. У першому розділі роботи розглядаються теоретичні аспекти цього поняття, його еволюція та різні підходи до визначення. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства пропонувати кращі умови для споживачів порівняно з конкурентами, що досягається шляхом постійного вдосконалення та розвитку. Розглядаються різні рівні конкурентоспроможності, включаючи рівень продукту, підприємства, галузі та країни.

Конкурентоспроможність – це не просто здатність виживати на ринку, а й здатність до сталого розвитку, інновацій та створення цінності для споживачів.

Другий розділ роботи присвячений аналізу конкурентного середовища та оцінці конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" на ринку молочної продукції України. Галузь характеризується високою динамічністю, значною конкуренцією та залежністю від таких факторів, як економічна ситуація в країні та споживчі вподобання. Аналіз фінансових показників підприємства виявив позитивні тенденції, зокрема зростання активів, що свідчить про інвестиційну активність. Однак, також спостерігаються і негативні моменти, такі як зниження рентабельності у 2024 році, що вказує на потенційні проблеми з ефективністю управління витратами.

Оцінка конкурентних переваг ТДВ "Яготинський маслозавод" включала в себе опитування споживачів та порівняльний аналіз з конкурентами. Опитування показало високу впізнаваність бренду "Яготинське" та лояльність значної частини споживачів. Порівняльний аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як широкий асортимент продукції, висока якість та ефективна дистрибуція. Водночас, були виявлені й слабкі сторони, зокрема недостатня присутність в онлайн-середовищі та потреба в оптимізації маркетингових стратегій. VRIO-аналіз дозволив ідентифікувати ключові конкурентні переваги, що забезпечують стійку перевагу на ринку, наприклад, власне виробництво дитячого харчування.

Аналіз конкурентного середовища за допомогою моделі п'яти сил Портера підтвердив високий рівень конкуренції в галузі, значну владу покупців та загрозу товарів-замінників. Це підкреслює необхідність для підприємства постійно адаптуватися до змінних умов, впроваджувати інновації та ефективно управляти відносинами з постачальниками та клієнтами. SPACE-аналіз показав, що підприємство знаходиться в зоні агресивної стратегії, що передбачає використання сильних сторін для максимізації можливостей на ринку.

У третьому розділі роботи було запропоновано конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод". Ключовим напрямком є розширення присутності в онлайн-середовищі шляхом створення інтернет-магазину та оптимізації SMM-стратегії. Це дозволить підприємству не тільки збільшити обсяги продажів, але й покращити взаємодію з клієнтами та підвищити лояльність до бренду.

Рекомендації також включають заходи з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямовані на покращення іміджу підприємства та зміцнення його позицій в очах споживачів. Розроблений КСВ-план передбачає реалізацію різноманітних ініціатив, включаючи підтримку дітей, психологічну допомогу та екологічні проєкти. Очікується, що реалізація цих заходів позитивно вплине на фінансові показники підприємства, зокрема на дохід та прибуток.

Загалом, дослідження підкреслює важливість комплексного та стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. ТДВ "Яготинський маслозавод" має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку, але для цього необхідно активно працювати над оптимізацією бізнес-процесів, впровадженням інновацій та ефективною взаємодією з усіма зацікавленими сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1511/1477>
2. Бочко О.О., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
3. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіки*. 2015. №1 (1). С. 116–118. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4160>
4. Вартість SMM просування під ключ в Україні. *Studio IFish*. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/#section-3>
5. Венгер В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття конкурентоспроможність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. №8 (7). С. 45-48. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/331.pdf
6. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. №4 (68). С. 83-88. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content>
7. Гуменюк В. С. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств машинобудування. *PhD Thesis. ВНТУ*. 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37524/11483-40931-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
9. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

10. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр уч. Літератури. 2013. 272 с.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82883>
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова та ін. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №6. С. 116-121.
URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17516-0_3
13. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3239/3162>
14. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №3. С.12-17.
URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2675/2568>
15. Захарченко С.В. Конкурентоспроможність України та її регіонів: міжнародний вимір: монографія. Вінниця: Консоль. 2016. 416 с.
URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=escipr_2016_12\(2\)__101](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=escipr_2016_12(2)__101)
16. Іванова Л.С. Формування системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2017. С. 83-89.
URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2648/1/formuvannya_systemy.pdf
17. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми: СумДУ.

2018. 330 с.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67811>
18. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5055&i=8>
19. Костенюк, Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4.
URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/265>
20. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mre_2013_4_19
21. Міценко Н. Г., Смик О. С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: НЛТУ. 2009. №19. С. 243–247.
22. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*. 2021. №2 (25). С. 482-490.
URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38848/5/21obaprk.pdf>
23. Офіційний портал OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/>
24. Офіційний сайт АТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/>
25. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

26. Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/ua/>
27. Офіційний сайт ТОВ «МК «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/>
28. Офіційний сайт ТОВ «Террафуд». URL: <https://terrafood.ua/>
29. Офіційний сайт Weblium. URL: <https://ua.weblium.com/your-store>
30. Офіційний сайт Wix stores. URL: <https://uk.wix.com/ecommerce/website>
31. Офіційний сайт Hubspot. URL: <https://www.hubspot.com/>
32. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2004. 264 с.
33. Піскун Д. Н. Фактори впливу на рівень конкурентоздатності підприємств машинобудування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (2). С. 56-60. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_35\(2\)_12.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_35(2)_12.pdf)
34. Промислове виробництво молока продовжує зростати. *Агропортал*. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/promislove-virobnictvo-moloka-prodovzhuye-zrostati>
35. Рогоза М. Є., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 139-146. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/44-2024/rohoza.pdf>
36. Сайт на шаблоні або індивідуальна розробка вебпроєкту: огляд цін. *Studio IFish*. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/#section-3>
37. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* 2018. №23. С. 40-44. URL: <https://surl.li/cyfvqx>

38. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 1-9.
URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf
39. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
40. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 570 с.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/554>
41. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник «Економіка й управління підприємством» Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
42. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11 (27). С. 387-399.
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7586/7630>
43. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/18b959d1-f89b-4473-a3f6-1c8119f143be>
44. Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 255-265. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>.
45. Филюк Г., Колоша В., Притула І. Contemporary Trends in the Business Environment in Ukraine / Сучасні тенденції середовища бізнесу в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2024. № 1 (48). С. 4-8.

46. Филюк, Г. М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 10. С. 5-8. URL: [https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=VKNU_Ekon_2013_10_33)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=VKNU_Ekon_2013_10_33](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=VKNU_Ekon_2013_10_33)

47. Филюк, Г., Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. №2 (272). С. 49-57. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-49-57. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf.

48. Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/00446003/yearly-finances>

49. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. № 2 (58). С.152-161. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf

50. Царенко О.В. Теоретичні основи розвитку формування конкурентних переваг промислових регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №5. С. 54-58. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=72&i=11>

51. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22. Ч. 3. С. 98–102. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJ)
[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJ](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJ)

RN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2018_22(3)_26.pdf2

52. Ціни на дизайн та розробку магазину 2025. *Studio IFish*. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-e-commerce/>

53. Черкас Д. М. PEST- і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування). *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22. № 3. С. 103. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vonu_econ_2017_22_3_22.pdf6

54. Що таке SWOT аналіз? *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

55. Яцкевіч І.В. Економічна діагностика : навч. посіб. Одеса : Бондаренко М. О., 2015.– 291 с.

56. A 1 second delay on your page load can cause a 7% reduction in conversions. How do you solve it? *A born agency*. URL: <https://www.wemakewebsites.com/blog/improve-page-load-speed-increase-conversion>

57. Corporate Social Responsibility Statistics 2025 – 65 Key Figures. *Procurement Tactics*.

URL: <https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/>

58. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov H. V., Onofriichuk, O., Zubko O., & Liu L. Management of efficiency and competitiveness of enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 03. Pp. 317-326. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89606/1/Golovchenko_et.al_Management.pdf

59. How Much Does Digital Marketing Increase Sales. *Fresh Pies*.
URL: <https://www.freshpies.co.uk/knowledge-base/how-much-does-digital-marketing-increase-sales/>
60. Introduction to SPACE Analysis. *Analiticsteps*.
URL: <https://www.analiticsteps.com/blogs/introduction-space-analysis>
61. McKinsey GE Matrix: Importance & How To Use It (2025). *Cascade*.
URL: <https://www.cascade.app/blog/ge-matrix>
62. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
63. Şerban Radu-Alexandru, et al. "Factors of sustainable competitiveness at company level: a comparison of four global economic sectors." *Journal of Business Economics and Management*. 2023. Pp. 449-470.
URL: <https://ijspm.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/19478/11818>
64. Social media marketing impact: Tying efforts to revenue. *Bazaar Voice*.
URL: <https://www.bazaarvoice.com/blog/social-media-marketing-revenue-impact/>
65. The Impact of Social Media Marketing on Sales Increase. *Profile Tree*.
URL: <https://profiletree.com/social-media-marketing-sales-increase/>
66. VRIO Framework Overview: Step-By-Step, Template & Examples. *Cascade*.
URL: <https://www.cascade.app/blog/vrio-framework>
67. 5 сил Портера. *Дія Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera
68. 5 Key Drivers of Retail Growth: How To Increase Annual Profit by \$120k Per Store. Retail Express. URL: <https://retailexpress.com.au/blog/increase-profit-per-store>

Результати опитування споживачів

Ваш вік
230 відповідей

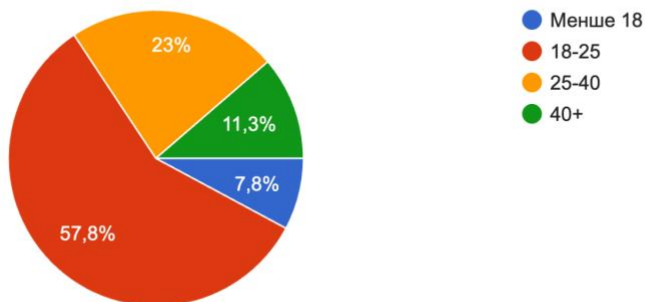


Рис. А.1. Розподіл респондентів опитування по віку

Продукції якого бренду ви надаєте перевагу? 🗳
230 відповідей

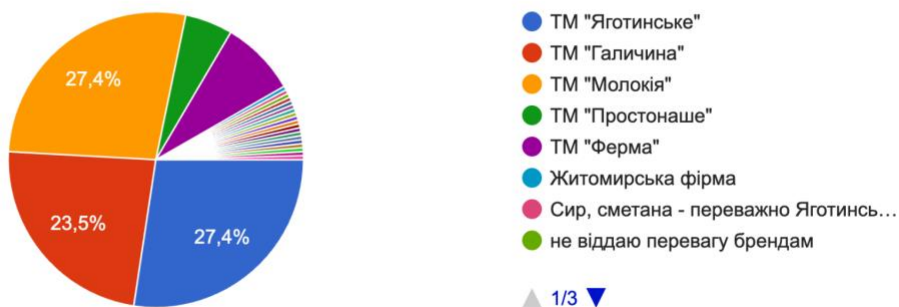


Рис. А.2.

Чи знайомі ви з продукцією "Яготинське" або "Яготинське для дітей"?

230 відповідей

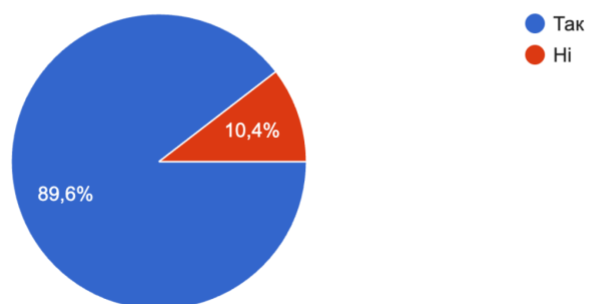


Рис. А.3. Рівень ознайомлення з продукцією «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи купуєте ви продукцію "Яготинське" або "Яготинське для дітей"?

230 відповідей

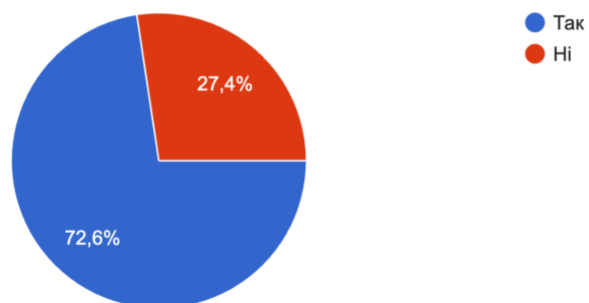


Рис. А.4. Рівень купівлі продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Якщо ви не купуєте продукцію цього бренду, то оберіть причини:

153 відповіді

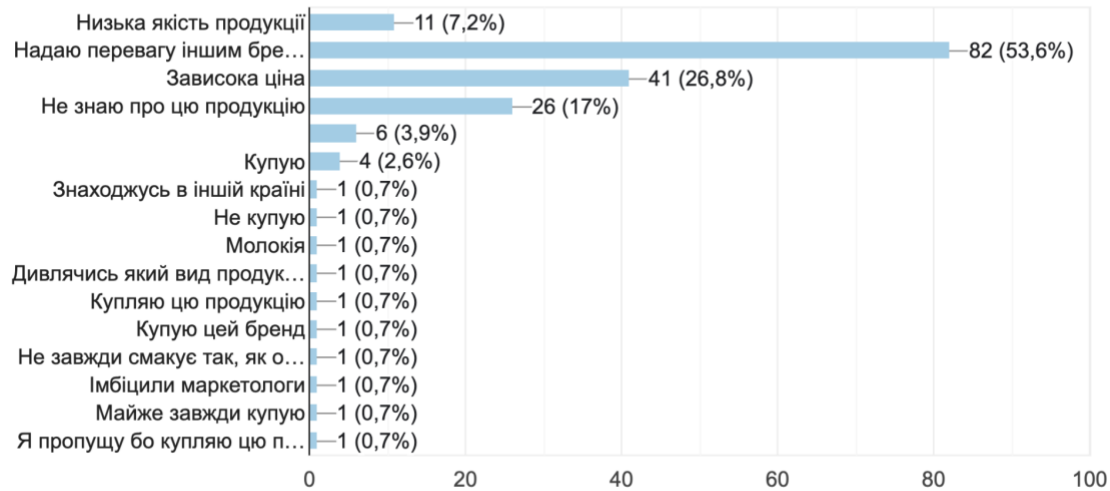


Рис. А.5. Причини відмови від купівлі продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Які переваги ви б виділили у компанії Яготинське, порівняно з іншими молочними компаніями?

212 відповідей

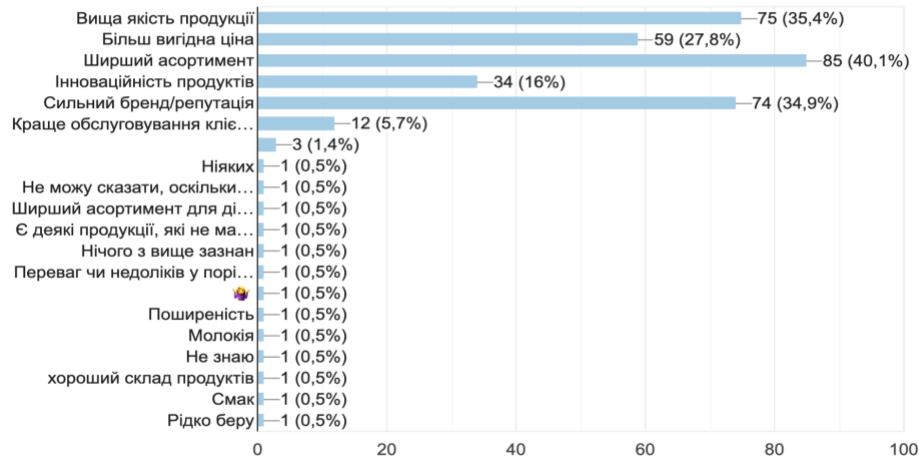


Рис. А.6. Переваги продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Якщо ви купуєте продукцію "Яготинське" або "Яготинське для дітей", то яку саме?

212 відповідей

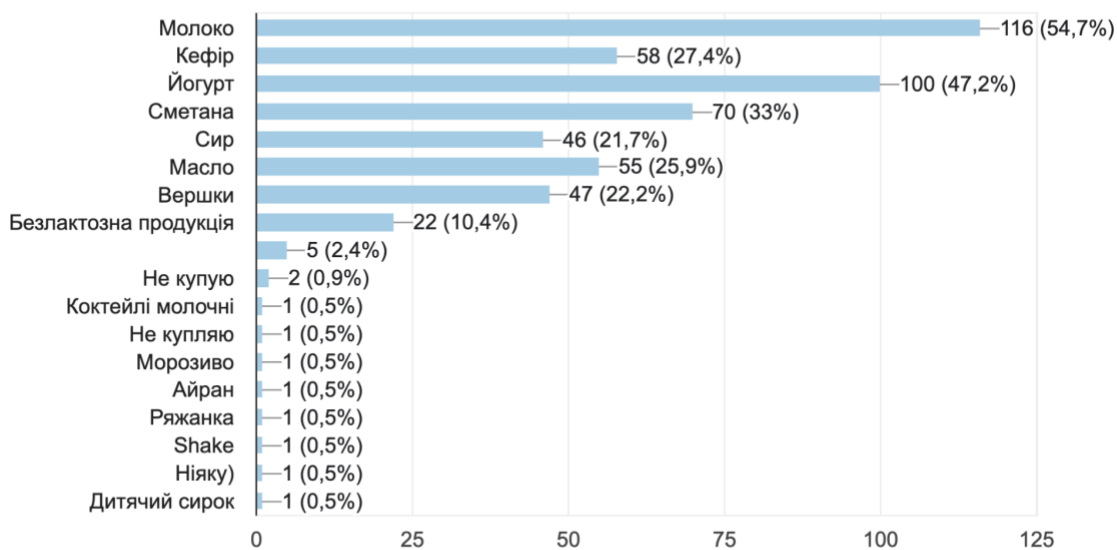


Рис. А.7. Структура купівлі продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Наскільки ви задоволені якістю молочної продукції Яготинське порівняно з іншими виробниками?

222 відповіді

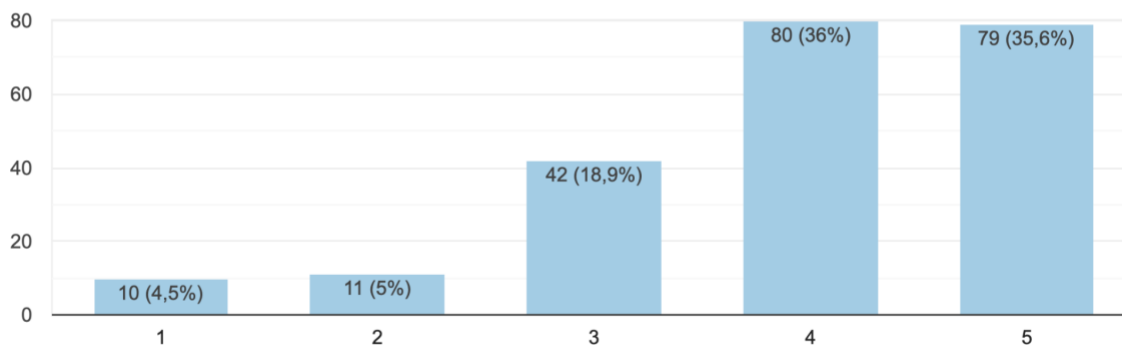


Рис. А.8. Рівень задоволеності якістю продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи вважаєте ви, що ціна на молочну продукцію ТМ "Яготинське" відповідає її якості?

227 відповідей

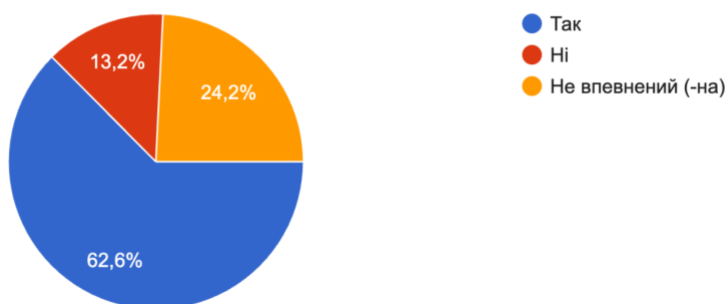


Рис. А.9. Рівень задоволеності співвідношення ціни та якості продукції

«Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Наскільки ви задоволені асортиментом молочної продукції, який пропонує компанія?

226 відповідей

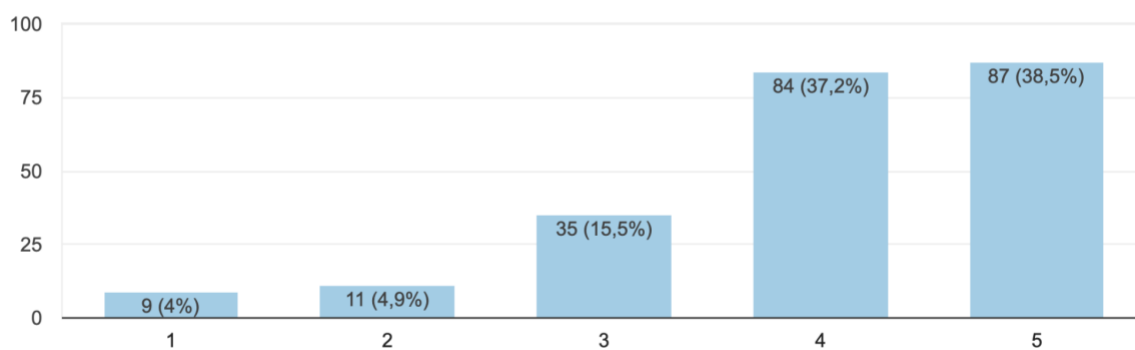


Рис. А.10. Рівень задоволеності асортиментом продукції «Яготинське» та

«Яготинське для дітей»

Наскільки якісною, на вашу думку, є упаковка молочної продукції цієї компанії (з точки зору збереження продукту та зручності використання)?

226 відповідей

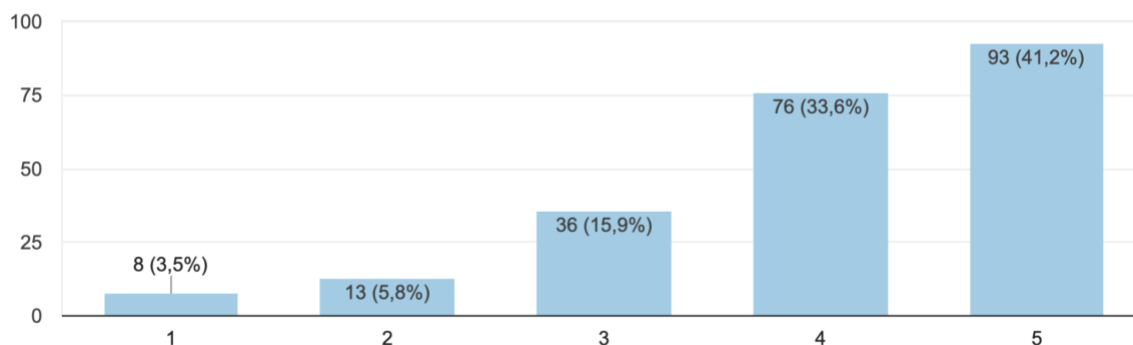


Рис. А.11. Рівень задоволеності упакованням продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Де ви найчастіше зустрічаєте рекламу ТМ "Яготинське" або "Яготинське для дітей"?

223 відповіді



Рис. А.12. Структура каналів реклами продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Наскільки прихильною для вас є реклама "Яготинське" або "Яготинське для дітей"?

222 відповіді

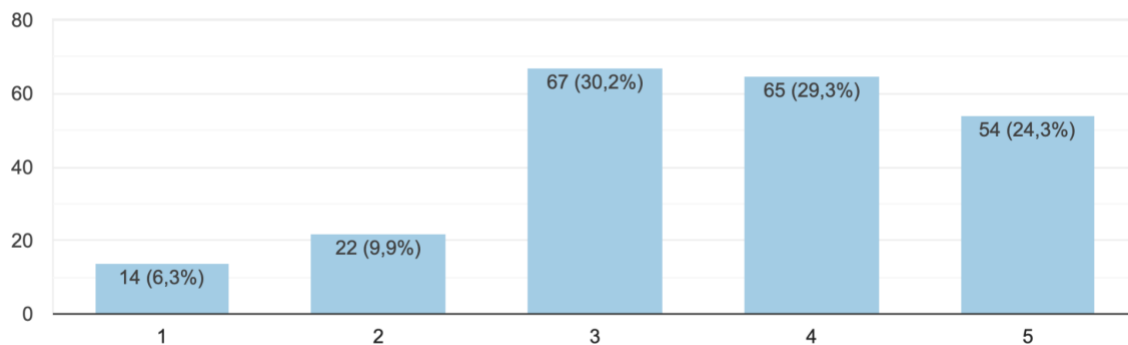


Рис. А.13. Рівень задоволеності рекламою продукції «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Наскільки вам подобається дизайн бренду Яготинське?

227 відповідей

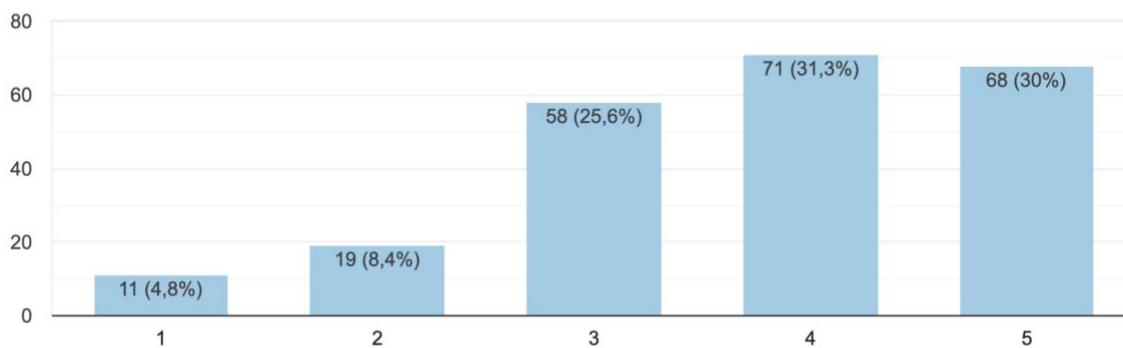


Рис. А.14. Рівень задоволеності дизайном бренду «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи стежите ви за соціальними мережами "Яготинське" і чи відвідуєте сайт компанії?

226 відповідей

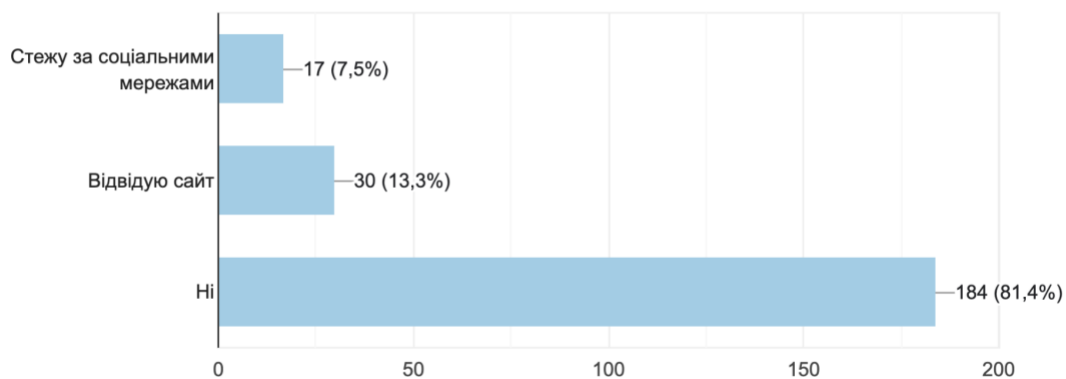


Рис. А.15. Залученість споживачів до соцмереж ТМ «Яготинське»

Як впливає на ваш вибір молочної продукції позиціонування бренду Яготинське (реклама, присутність в соціальних мережах, репутація)?

224 відповіді

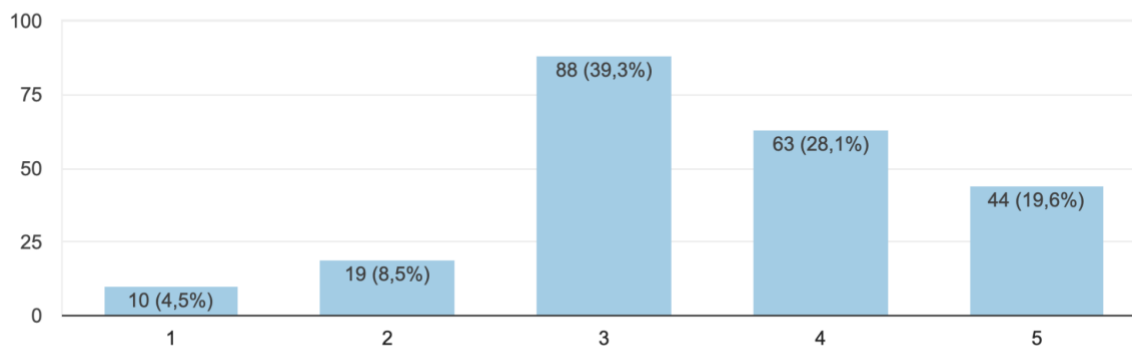


Рис. А.16. Рівень впливу бренду на споживачів

Чи є для вас важливими акції та спеціальні пропозиції від цієї молочної компанії? Чи впливають вони на ваше рішення про покупку?

226 відповідей

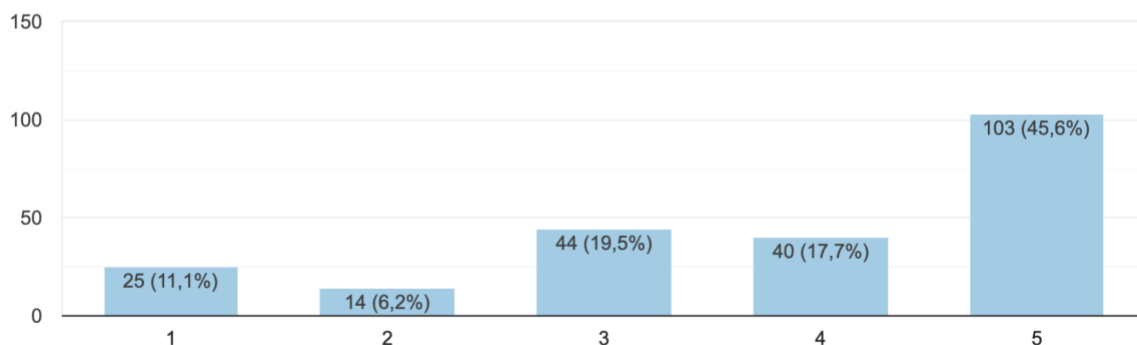


Рис. А.17. Рівень вагомості акцій для споживачів «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи вважаєте ви Яготинське лідером у впровадженні інновацій на ринку молочної продукції?

227 відповідей

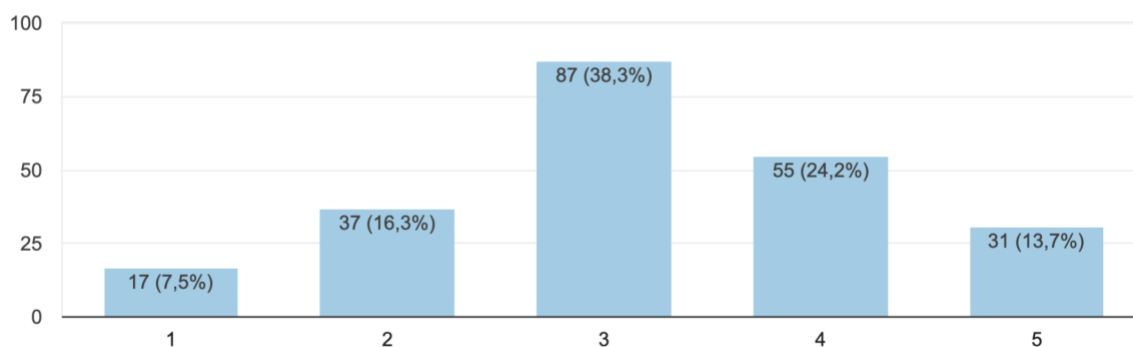


Рис. А.18. Рівень лідерства компанії за думкою споживачів «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи матиме позитивний вплив на ваше рішення про купівлю продукції "Яготинське" або "Яготинське для дітей" запровадження нових аб...априклад, нові смаки, технології виробництва)
226 відповідей

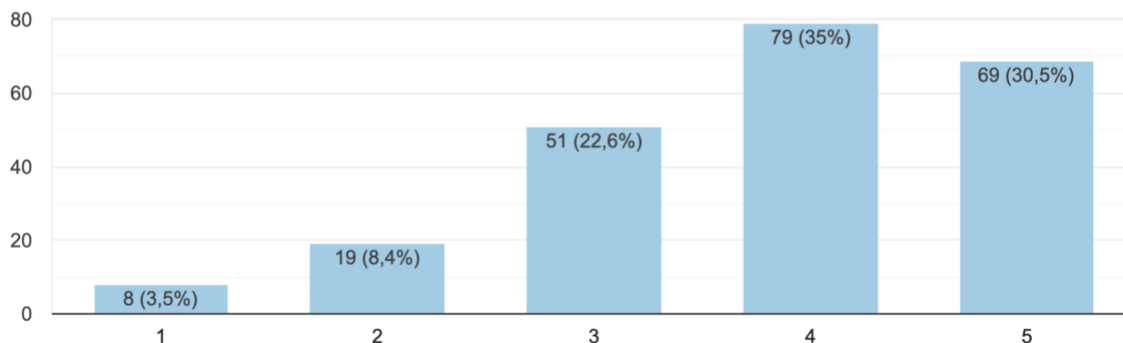


Рис. А.19. Рівень вагомості інновацій для споживачів «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Чи знаєте ви про якісь соціальні або екологічні ініціативи молочної компанії Яготинське?
227 відповідей

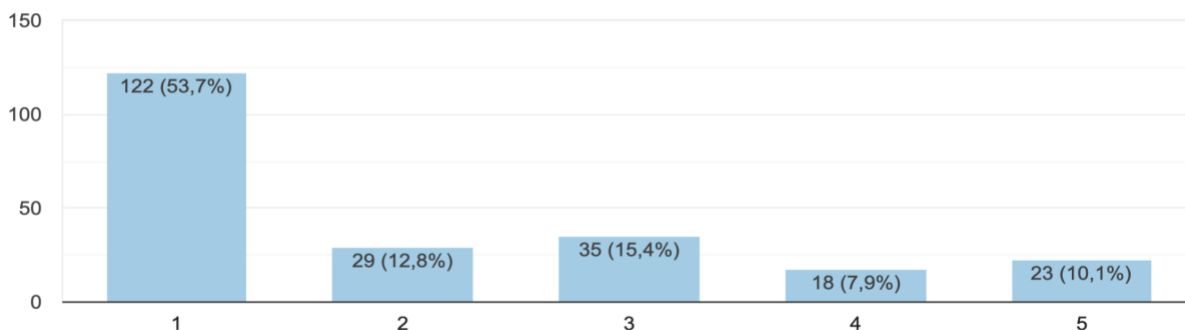


Рис. А.20. Рівень обізнаності про КСВ «Яготинське» серед споживачів

Чи впливає на ваше рішення про покупку молочної продукції підтримка компанією місцевих громад, благодійних організацій, українських військових?

227 відповідей

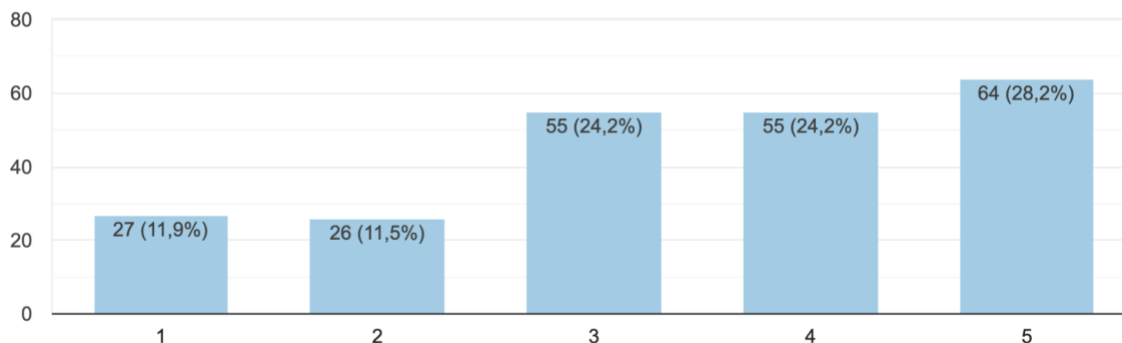


Рис. А.21. Рівень впливу КСВ на рішення споживачів

Чи надасте перевагу продукції "Яготинське" або "Яготинське для дітей", якщо знатимете, що компанія активно займається соціально відповідальною діяльністю

225 відповідей

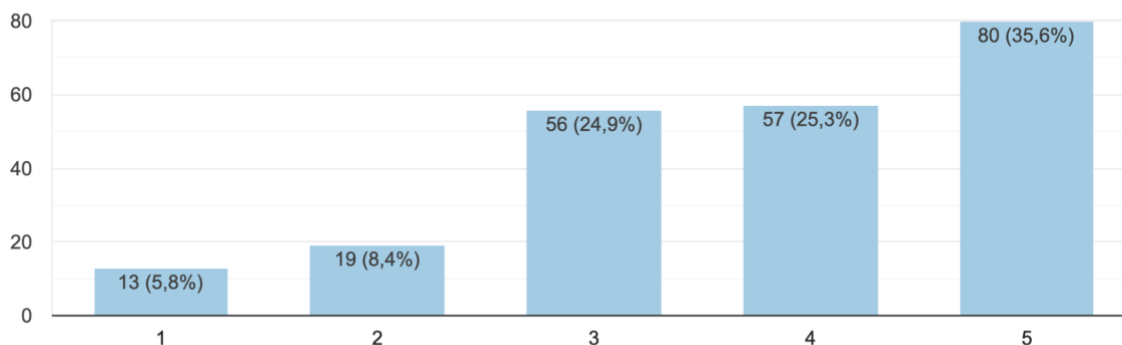


Рис. А.22. Рівень впливу КСВ на рішення споживачів продукції «Яготинське»

Наскільки легко знайти продукцію Яготинське у вашому звичайному магазині або супермаркеті?

226 відповідей

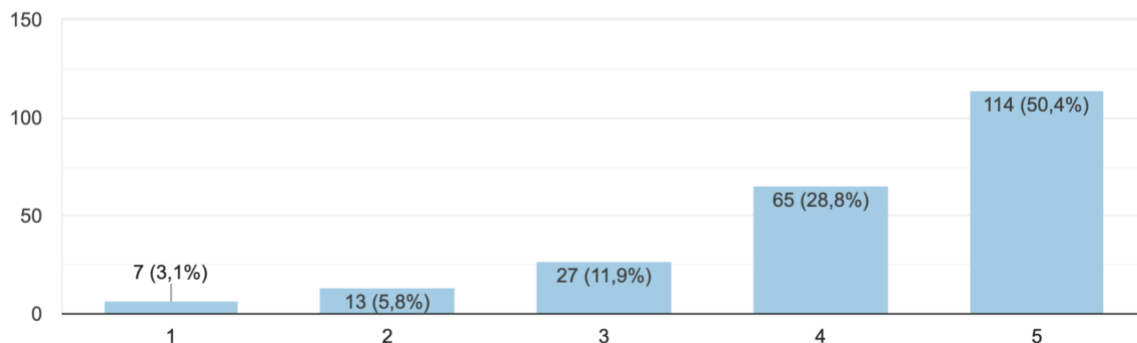


Рис. А.23. Рівень доступності продукції «Яготинське»

Чи зручно для вас розташовані полиці з продукцією цієї компанії в магазинах?

226 відповідей

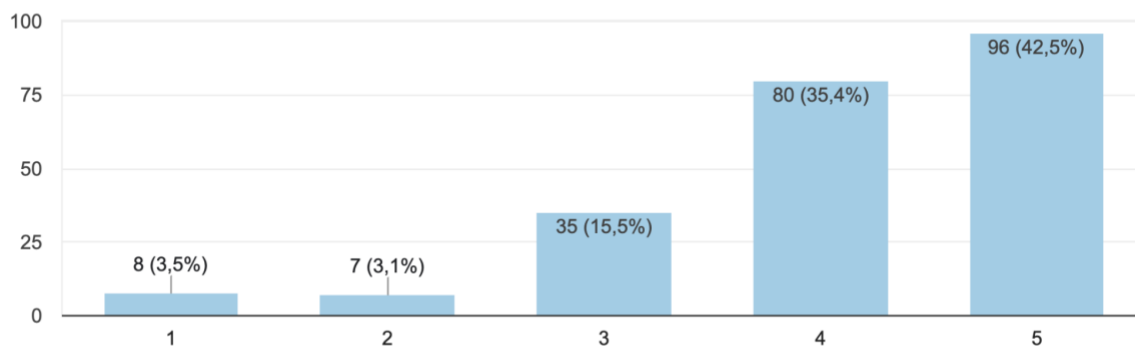


Рис. А.24. Рівень зручності розташування продукції «Яготинське»

Чи порекомендували б ви продукцію "Яготинське" або "Яготинське для дітей" своїм друзям та знайомим?

227 відповідей

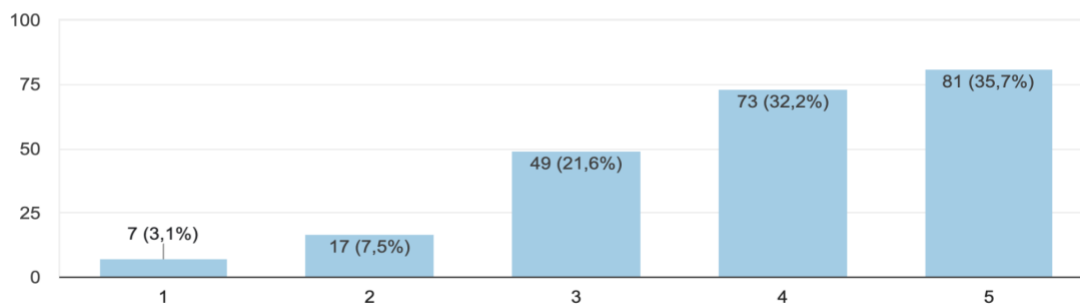


Рис. А.25. Рівень лояльності до бренду «Яготинське» та «Яготинське для дітей»

Наскільки ви б оцінили свій клієнтський досвід взаємодії з компанією Яготинське?

227 відповідей

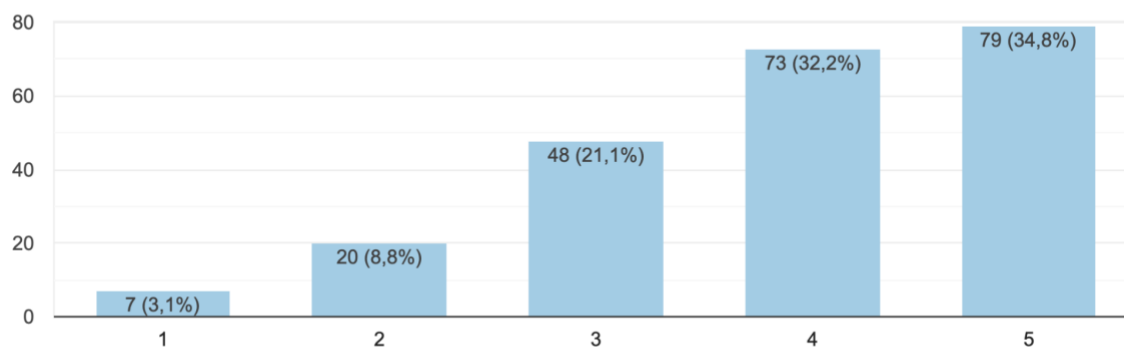


Рис. А.26. Рівень задоволеності клієнтським досвідом взаємодії з Яготинським

ДОДАТОК Б

Показник	Коеф. чутливості	ТДВ		ПрАТ		Яготинське	Молокія	Оцінка "Яготинське"	Оцінка "Молокія"
		"Яготинський маслозавод"	"Тернопільський молокозавод"	Яготинське	Молокія				
Розподіл, реалізація та збут продукції									
Обсяг реалізації, тис.грн	0,200	5635593,00	4849314,00	1	2		0,8	1,6	
Капіталовіддача, грн	0,150	0,11	-0,14				0	0	
Витрати на 1 грн продукції	0,200	0,98	1,01	2	1		1,6	0,8	
Прибуток, тис. грн	0,200	95563,00	-98708,00	1	2		0,8	1,6	
Якість продукції	0,100	1,00	2,00	1	2		0,9	1,8	
Рентабельність, %	0,250	2,0%	-2,3%	1	2		0,75	1,5	
Сума місяць	1,000			6	9		4,850	7,300	
Організаційна структура та менеджмент									
Кількість працівників, осіб	0,2	928	1238	2	1		1,6	0,8	
Адміністративні витрати, тис. грн	0,1	55406	117938	1	2		0,9	1,8	
Витрати на оплату праці, тис. грн	0,15	298653	526322	2	1		1,7	0,85	
Продуктивність праці, тис.грн	0,3	6072,84	3917,05	1	2		0,7	1,4	
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	0,25	26,82	35,43	2	1		1,5	0,75	
Сума місяць	1,000			8	7		6,400	5,600	
Маркетинг									
Ринкова частка, %	0,3	11	9	1	2		0,7	1,4	
Ведення соціальних мереж	0,15	2	1	2	1		1,7	0,85	
Фінансування збутової діяльн., % до заг. витрат підпр	0,3	8,1%	6,07%	1	2		0,7	1,4	
Впізнаваність бренду	0,1	2	1	2	1		1,8	0,9	
Витрати на збут, тис. грн	0,15	443 442	295 637	1	2		0,85	1,7	
Сума місяць	1,000			7	8		5,750	6,250	
Фінанси									
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>									
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	2.18%	1.28%	1	2		0,9	1,8	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	133.97%	72.44%	1	2		0,95	1,9	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,05	114.46%	43.35%	1	2		0,95	1,9	
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>									
Рентабельність продажу, %	0,15						0	0	
Рентабельність активів, %	0,1	4.11%	-5.16%	1	2		0,9	1,8	
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	10.88%	-14.33%	1	2		0,9	1,8	
<i>Показники ефективності</i>									
Оборотність активів	0,1	0,63	0,70	1	2		0,9	1,8	
Прибуток на одного працюючого	0,05	102,98	-79,73	1	2		0,95	1,9	
Виручка на одного працюючого	0,05	6072,84	3917,05	1	2		0,95	1,9	
<i>Коефіцієнти залежності</i>									
Коефіцієнт заборгованості	0,1	55.70%	53.02%	2	1		1,8	0,9	
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,15		1,99				0	0	
Сума місяць	1,000			10,000	17,000		9,200	15,700	
Рейтинг підпр. за групами парам. Оцінювання "Яго"									
	Rj	n	m	Підсумок					
Розподіл, реалізація та збут продукції	4,850	6	2	119,167					
Організаційна структура та менеджмент	6,400	5	2	72,000					
Маркетинг	5,750	5	2	85,000					
Фінанси	9,200	11	2	116,364					
Рейтинг підпр. за групами парам. Оцінювання "Мо"									
	Rj	n	m	Підсумок					
Розподіл, реалізація та збут продукції	7,300	6	2	78,333					
Організаційна структура та менеджмент	5,600	5	2	88,000					
Маркетинг	6,250	5	2	75,000					
Фінанси	15,700	11	2	57,273					

Рис. В.1. Розрахунок потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»