

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.03 – МКР. 2227 “С” 2023.12.07. 010 ПЗ**

**ЗАХАРЧЕНКО МАРИНИ ІВАНІВНИ**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 658.8:005.936.43:334.72

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету  
аграрного менеджменту  
Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри  
маркетингу та міжнародної торгівлі  
Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

(ПІП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Визначення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітня програма «Маркетинг»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.н.е., професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Олександр ЛУЦІЙ  
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.н.е., професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО  
(ПІБ)

Виконала

(підпис)

Марина ЗАХАРЧЕНКО  
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**Маркетингу та міжнародної торгівлі**

д.е.н, професор Валерій БОНДАРЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПБ)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Захарченко Марина Іванівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

075 «Маркетинг»  
(код і назва)

Освітня програма

«Маркетинг»  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Визначення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2227 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: наукові статті та журнали, монографії та книги з питань управління конкурентоспроможності підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних, фінансова звітність ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи конкурентоспроможності продукції та основні її показники.
2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку.
3. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку.

Дата видачі завдання «07» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

**Валерій БОНДАРЕНКО**

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_

( підпис )

**Марина ЗАХАРЧЕНКО**

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Визначення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку» викладена на ... сторінках друкованого тексту, включає ... таблиць та ... рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 54 літературних джерел.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, фактори, стратегія, методи оцінки, внутрішній ринок.

**Мета магістерської роботи:** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів конкурентоспроможності продукції та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гайсинський молокозавод».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

**Методи дослідження:** діалектичний метод, метод логічного і історичного підходу, а також системний підхід до аналізу діяльності підприємства тощо.

**Наукова новизна** полягає у комплексному і цілісному підході до управління конкурентоспроможності підприємства та розробці напрямків покращення.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати цієї роботи, а саме запропоновані ведення та заходи на підприємство можуть бути використані ним для підвищення конкурентоспроможності.

**Апробація результатів магістерської роботи:** результати роботи були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Маркетинг очима молоді: проблеми та перспективи» (4 квітня 2024 р.).

### **Публікації.**

1. Захарченко М.І., Бондаренко В.М. Впровадження маркетингових систем на підприємствах аграрного сектору України як один із методів забезпечення

конкурентоспроможності. «Маркетинг очима молоді: проблеми та перспективи»:  
Матеріали 73-ої Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції  
(4—квітня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ОСНОВНІ ЇЇ ПОКАЗНИКИ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства .....	16
1.3. Методологія оцінки конкурентоспроможності товару, основні її показники .....	22
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ</b> .....	<b>31</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» .....	31
2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Гайсинський молокозавод» .....	39
2.3. Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємства та його продукції ..	45
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ</b> .....	<b>51</b>
3.1. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства .....	51
3.2 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку .....	58
3.3. Особливості формування конкурентоспроможності в Україні в умовах військового стану .....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>80</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успіх підприємства значною мірою залежить від його конкурентоспроможності, яка є ключовим показником його життєздатності та ефективності в конкурентному середовищі. З постійним збільшенням різноманітності продукції підтримання конкурентоспроможності в прийнятних межах стає дедалі складнішим.

Постійне вивчення конкурентоспроможності має важливе значення, оскільки воно дає визначити підприємствам конкурентні переваги, покращити їх позицію на ринку та піднімає її на новий рівень. Вкрай важливо методично й ретельно оцінювати конкурентні переваги підприємства. Водночас слід застосувати стратегічний підхід до довгострокової конкурентоспроможності, зосереджуючись на розвитку стійких конкурентних переваг.

Характеризуючи український ринок, слід зазначити, що наявність конкурентних переваг є необхідною умовою для виживання підприємств. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність діяльності підприємства, його здатність до швидкої адаптації в умовах змінного середовища, високу якість продукції та виважену цінову політику, позитивний імідж серед споживачів, високу кваліфікацію персоналу та інші важливі аспекти.

Вивчення останніх публікацій та літератури вітчизняних і зарубіжних вчених у різних галузях знань є важливим. Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств слід згадати А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайєка, Дж. Хікса, Дж. Робінсона, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамель та інші. Їх наукові праці зосереджені на виявленні джерел конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та розробці методів збереження конкурентних переваг.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів конкурентоспроможності продукції та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **задачі**:

- проаналізувати сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтувати процес формування та вплив основних чинників на конкурентоспроможність;
- дослідити методи оцінки та основні показники конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»;
- дослідити комплекс маркетингу на підприємстві;
- проаналізувати рівень конкурентного потенціалу ТОВ «Гайсинський молокозавод»;
- дослідити стратегії та шляхи удосконалення конкурентоздатності;
- запропонувати заходи для підвищення впізнаваності підприємства на внутрішньому ринку;
- проаналізувати вплив військового стану на конкурентоспроможність підприємств

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гайсинський молокозавод».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

**Методи дослідження.** основою даного дослідження є діалектичний метод, метод логічного і історичного підходу, а також системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в магістерській роботі було використано монографічний метод – для теоретичних узагальнень та формування висновків, графічний – для наочної інтерпретації наданої інформації, економіко-статистичний – для аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

**Інформаційними джерелами дослідження** офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурси, дані звітної документації ТОВ «Гайсинський молокозавод», навчально-наукова література.

**Наукова новизна** полягає у комплексному і цілісному підході до управління конкурентоспроможності підприємства та розробці напрямків покращення.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати цієї роботи, а саме запропоновані ведення та заходи на підприємство можуть бути використані ним для підвищення конкурентоспроможності.

**Апробація результатів магістерської роботи:** результати магістерської роботи були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Маркетинг очима молоді: проблеми та перспективи» (4 квітня 2024 р.).

#### **Публікації.**

1. Захарченко М.І., Бондаренко В.М. Впровадження маркетингових систем на підприємствах аграрного сектору України як один із методів забезпечення конкурентоспроможності. «Маркетинг очима молоді: проблеми та перспективи»: Матеріали 73-ої Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції(4 квітня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменування. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінок, із яких .... сторінок основного тексту. Робота містить .. рисунки та .. таблиць.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ОСНОВНІ ЇЇ ПОКАЗНИКИ

### 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Сучасна економіка України перебуває на стадії розвитку конкурентного середовища, що змушує підприємства впроваджувати нові підходи та стратегії для ведення конкурентної боротьби. Це допомагає підприємствам досягати стабільних конкурентних переваг. Ефективне вирішення конкурентних задач вимагає застосування методів, які сприяють створенню адаптивних механізмів і забезпечують здатність підприємств швидко реагувати на зміни середовища.

Конкуренція вважається однією з ключових складових ринкової економіки. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів суспільства та оптимізації діяльності компаній. Тому вивчення конкуренції є одним з найважливіших аспектів маркетингових досліджень, який допомагає сформулювати стратегію і тактику ринкової діяльності.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – суперництво) характеризує змагання між суб'єктами господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво продукції, необхідної споживачам. Це економічне суперництво між товаровиробниками виникає з метою задоволення власних потреб, забезпечення найбільш вигідних умов виробництва та реалізації товарів, максимізації прибутку тощо [1].

Конкурентне середовище – це результат взаємодії великої кількості ринкових гравців, які створюють певний рівень економічного суперництва і мають змогу впливати на загальну ситуацію на ринку. Конкуренція між виробниками товарів має економічну основу і проявляється в їхньому прагненні задовольнити власні інтереси, такі як стабільний прибуток, вигідні умови виробництва та реалізації, і завоювання значної частки ринку. Важливими

аспектами конкуренції є її динамічність, поєднання конкурентних та монополістичних принципів, а також зв'язок з інноваційними процесами [2].

Різні економісти трактували природу конкуренції по-різному, як прагнення, ринкову ситуацію, стан ринку, рушійну силу, процес тощо. Наприклад, за визначенням М. Туган-Барановського, конкуренція – це активне суперництво кількох учасників, які прагнуть досягти однакової мети. Конкуренти намагаються витіснити один одного, заволодівши певним економічним благом і тому конкуренція завжди виступає у формі боротьби [3].

Класик політичної економіки Дж. С. Мілль підкреслював, що конкуренція виступає ключовим регулятором цін, заробітної плати та ренти і саме вона встановлює правила цього регулювання. Мілль також вважав, що лише завдяки принципу конкуренції політична економіка, а отже і вся економічна наука, може претендувати на статус наукової дисципліни [4].

У загальному сенсі, конкурентоспроможність компанії відображає її здатність створювати, виробляти та продавати продукцію, яка за своїми характеристиками перевершує те, що пропонують конкуренти. Конкурентну перевагу можна оцінювати за різними критеріями: ціна, якість, технологічний рівень тощо.

М. Портер визначає конкурентоспроможність як різницю між компаніями за будь-якими параметрами, які дозволяють одній компанії здійснювати свою діяльність ефективніше за конкурентів [5].

Модель досконалої конкуренції, теоретичні основи якої сформував Адам Сміт, передбачала повну відсутність будь-якого свідомого втручання в ринкові процеси. У його концепції ринок саморегулюється за допомогою цінової системи, що діє в умовах повністю децентралізованої економіки [6].

Подальший розвиток цієї теорії здійснив Д. Рікардо, розробивши концепцію відносної переваги. Він продемонстрував, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона може виробляти його самостійно з низькими витратами, якщо інші товари виробляються ще більш ефективно. Рікардо створив модель ідеальної конкуренції і показав як така система працює

в довгостроковій перспективі. Принциповим для його умов є те, що ціни формуються виключно під впливом попиту та пропозиції в умовах конкуренції. Підприємства приймають рішення на основі якісно-цінових моделей для мінімізації витрат на виробництво та реалізацію. Теоретичне абстрагування Рікардо дозволило обґрунтувати довгострокові рішення для вирішення проблем зростання в умовах ідеальної конкуренції, теорії вартості та розподілу на основі граничної продуктивності [7].

К. Маркс та Ф. Енгельс, завершуючи епоху класичної політичної економіки, розглядали конкуренцію з позиції цінового підходу. Вони вважали, що конкуренція є механізмом, який сприяє переміщенню капіталу між галузями, встановлюючи при цьому середній рівень норми прибутку в економіці. Вони визначили, що конкуренція охоплює не лише окремі ринкові сегменти, але й цілі галузі, тим самим підкреслюючи масштаби конкурентної боротьби, яка може бути як внутрішньогалузевою, так і міжгалузевою [8].

Конкуренція як економічна категорія є формою економічної боротьби або суперництва між незалежними виробниками товарів, робіт і послуг, спрямованої на задоволення їхніх інтересів через продаж продукції, виконання робіт або надання послуг тим самим споживачам. З точки зору теоретичних основ, конкуренція відображає об'єктивні процеси в господарській діяльності, такі як зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Видимою частиною цієї боротьби є суперництво, що виступає предметом дослідження в економічних доктринах [9].

Поза межами звичного визначення конкуренції, в останні роки зростає популярність концепції, яка розглядає конкуренцію як ключовий елемент економічного розвитку. Це трактування підкреслює, що конкуренція відіграє важливу роль як стимулюючий фактор для всіх ринкових гравців, які змагаються між собою [10].

Таким чином, термін «конкуренція» зазнав еволюційних змін: від простого суперництва між продавцями та покупцями до цивілізованої та легалізованої форми боротьби за існування. Нині це один з основних механізмів відбору та

регулювання в ринковій економіці, що надає йому більш глибокого економічного змісту. В економічній та юридичній науках виділяють три ключові аспекти конкуренції: поведінкову, структурну і функціональну (рис.1.1.).

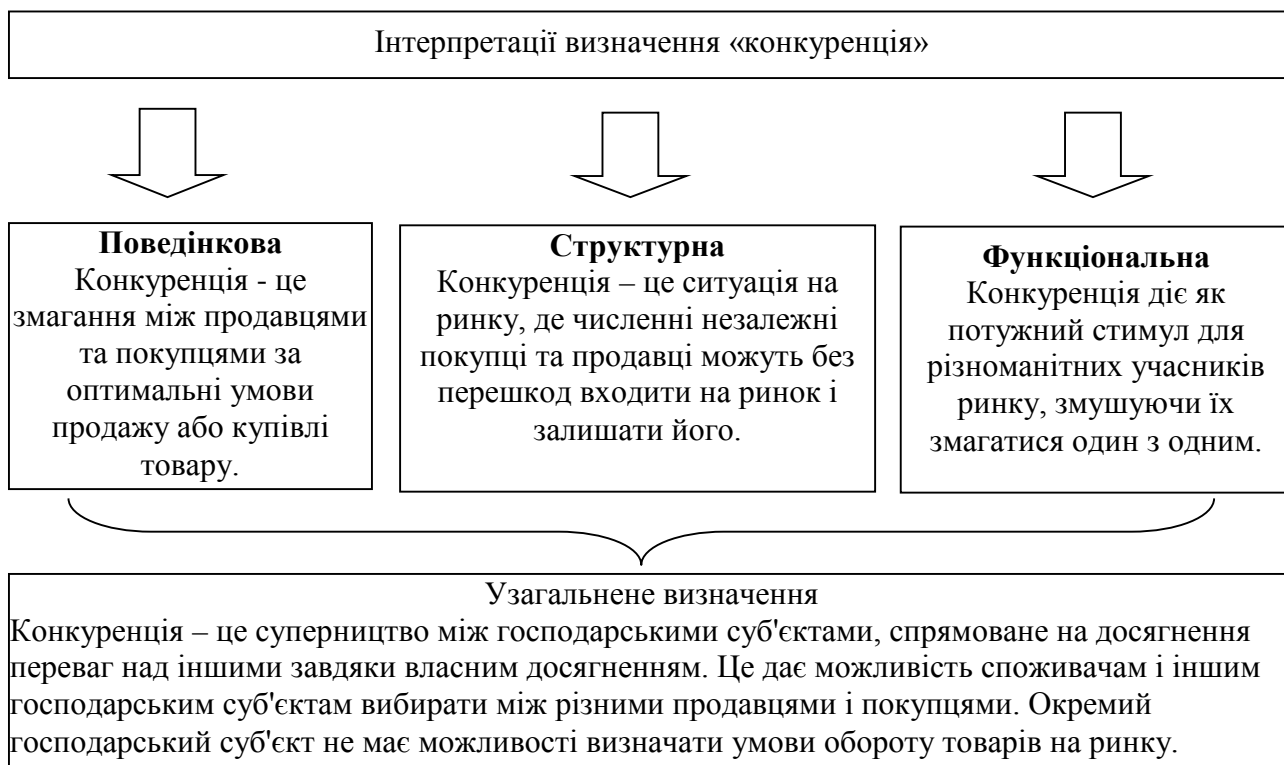


Рисунок 1.1. Інтерпретації визначення «конкуренції»

Джерело: сформовано автором за [13]

Значення та трактування поняття «конкуренція» зазнали значних змін з моменту його появи. Оскільки конкуренція є багатогранною категорією, в економічній науці немає єдиного її визначення. Проте майже всі дослідники визначають важливість конкуренції як чинника економічного розвитку та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [11].

Прихильники неокласичної економічної теорії вважають, що економічна інтеграція здатна підвищити ринкову конкуренцію, що призводить до стимулювання інновацій і технологічного розвитку. Конкуренція між компаніями в інтегрованому ринку змушує їх підвищувати якість продукції, знижувати витрати і впроваджувати новітні технології. В умовах зростаючої конкуренції підприємства часто вкладають кошти в дослідження та розробки, щоб зберегти свою конкурентну перевагу. Неокласична теорія стверджує, що

економічна інтеграція сприяє економічному зростанню та розвитку через збільшення обсягів торгівлі, інвестицій і технологічних обмінів [12].

У контексті теоретичного аналізу економічної конкуренції особливо важливо виділити та глибоко зрозуміти основні терміни і поняття, такі як об'єкт, суб'єкт і предмет конкуренції. У більшості доступних джерел для самостійного вивчення ці аспекти або взагалі не розглядаються, або розглядаються з протиріччями, що вимагає ґрунтовного аналізу (рис.1.2).



Рисунок 1.2. Конкуренція як економічна теорія.  
Джерело: побудовано автором за [13]

Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність успішно функціонувати в умовах ринкової економіки та отримувати прибуток, достатній для розширення. Це також його здатність випереджати конкурентів за показниками технологій, професійних навичок і знань персоналу, рівнем стратегічного і поточного планування, якістю систем управління, виробництва і продукції, а також ефективністю комунікацій [14].

Протягом розвитку теорії конкурентоспроможності на рівні підприємства не було вироблено єдиного визначення цього поняття. На думку Р. Грецького, конкурентоспроможність підприємства полягає у поєднанні чинників, що

роблять його діяльність успішнішою за конкурентів у конкурентному середовищі і ці чинники складно відтворити іншим підприємствам [15]. З цим твердженням погоджується С. Смерчівська, яка вважає, що конкурентоспроможність підприємства складається з сукупності факторів (економічних, соціальних, політичних тощо), що визначають позицію регіону та його виробників на внутрішніх і зовнішніх ринках. Це відображається у відповідних показниках (індикаторах), які адекватно характеризують стан та динаміку розвитку [16].

Конкурентоспроможність товарів та підприємства пов'язані як складові однієї системи. Здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку залежить від якості товару та методів управління, що визначають результати конкурентної боротьби. Продукт, який найкраще задовольняє потреби суспільства порівняно з іншими аналогічними товарами, отримує більше визнання, що надає йому перевагу на ринку. Це дозволяє товару успішно конкурувати та бути визнаним конкурентоспроможним.

Споживач, обираючи товар, звертає увагу на його здатність задовольнити свої потреби, а також на витрати, пов'язані з його придбанням. Споживач прагне досягти оптимального співвідношення між якістю товару та власними витратами, отримуючи максимальну вигоду від своїх витрат. Тому важливо оцінювати конкурентоспроможність товару не тільки за рівнем задоволення потреб, але й враховувати витрати споживача на його придбання [17].

Конкурентоспроможність як загальна ринкова категорія відображає економічну ситуацію на товарному ринку, враховуючи як виробничі, так і споживчі результати діяльності. Конкурентоспроможність товару, що займає певну частку ринку, вказує на ступінь відповідності його функціональних, економічних та споживчих характеристик вимогам покупців. Вона більш динамічна і мінлива ніж якість. Навіть за незмінних якісних характеристик продукції, її конкурентоспроможність може змінюватись через зміни ринкової кон'юнктури, діяльність конкурентів, що випускають подібну продукцію, коливання цін та інші фактори [18].

На макрорівні конкурентоздатність відображає позиції національної економіки на міжнародній арені, зокрема у сфері міжнародної торгівлі, а також її спроможність зміцнювати ці позиції. Проте це не єдиний аспект. Важливо враховувати здатність економіки підтримувати й підвищувати темпи зростання, рівень зайнятості та реальні доходи населення.

Конкурентоспроможність можна визначити як змінну характеристику товарів і послуг підприємства, яка може змінюватися залежно від ринкових умов, часу та інших факторів. Товари, які колись зазнавали невдачі та були витіснені з ринку, можуть згодом досягти успіху на тому ж ринку. Іншими словами, досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства на певний момент часу не може вважатися довгостроковим показником його ринкових аспектів незалежно від ефективності [19]. Проте рівень конкурентоспроможності продукції підприємства безпосередньо залежить від її конкурентних показників, які визначають конкурентні переваги підприємства в цілому. Таким чином, поняття конкурентоспроможності не є універсальним і може бути застосоване лише в конкретних ринкових умовах.

## **1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства**

Сучасні умови, в яких здійснюються бізнес-процеси в Україні, характеризуються впливом таких чинників, як політична нестабільність, добросовісність конкуренції, невизначеність. Нині більшість суб'єктів господарювання здійснює діяльність в умовах обмеженої, неточної й мінливої інформації про стан середовища, в якому вони функціонують і розвиваються. Тому подолання невизначеності і зниження ризиків є ключовим завданнями в рамках забезпечення життєздатності та досягнення високих конкурентних позицій підприємства [20].

Аналіз поняття «конкурентоспроможність» дозволив виділити шість ключових ознак:

- 1) продукція відповідає очікуванням споживачів і забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості;
- 2) підприємство діє відповідно до законодавства;
- 3) власники задоволені отриманими прибутками;
- 4) співробітники задоволені своєю роботою, заробітньою платою та поділяють корпоративні цінності компанії;
- 5) підприємство піклується про довкілля, зменшуючи шкідливий вплив і використовуючи екологічно чисті матеріали та технології;
- 6) компанія створює нові цінності, підтримуючи бідних і людей з інвалідністю, а також реалізуючи волонтерські та соціальні проекти.

Конкурентоспроможність компанії є динамічною характеристикою, яка повинна аналізуватися в конкретний момент часу з урахуванням змін ринкових умов. Цей показник можна визначити за допомогою формули (1.1) [21].

$$K = \lambda * K_T + (1 - \lambda) * K_P, \quad (1.1.)$$

де  $K_T$  – інтегральний показник конкурентоспроможності товару;

$K_P$  – інтегральний показник конкурентного потенціалу організації;

$\lambda$  – коефіцієнти переваги (цінності) фактору.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ( $K$ ) може змінюватися в межах від 0 до 1. Чим ближче значення  $K$  до 1, тим вище конкурентоспроможність підприємства.

Багато науковців вважають, що основними факторами, що формують і забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) чинники. Слід зазначити, що ці чинники діють системно, посилюючи вплив один одного.

До зовнішніх факторів належать: економічні зв'язки, політична ситуація в країні, географічне розташування виробничих потужностей, наявність конкурентів на ринку, доступність сировинних ресурсів, рівень технічного і технологічного розвитку, система управління промисловістю, концентрація виробництва та законодавча база.

Внутрішні чинники включають: відповідність технологій виробничим процесам, система і методи управління, стратегічне планування, рівень організації виробничого процесу, маркетингова орієнтація, ступінь задоволення додаткових потреба споживачів, інноваційний характер виробництва та якість розробки нових товарів. Відмічають, що підприємства мають можливість самостійно впливати на внутрішні чинники конкурентоспроможності [22].

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства слід враховувати численні фактори, які впливають на його ефективність або, навпаки, послаблюють її. Ці фактори різняться за своєю природою та характером впливу. Оцінка рівня конкурентоспроможності включає визначення чинників, які на думку споживачів, впливають на діяльність підприємства і його продукцію, що в результаті призводить до зміни частки ринку. Усі ці чинники поділяються на зовнішні та внутрішні в залежності від середовища, в якому вони формуються [23]. Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність наведено в рис. 1.3.

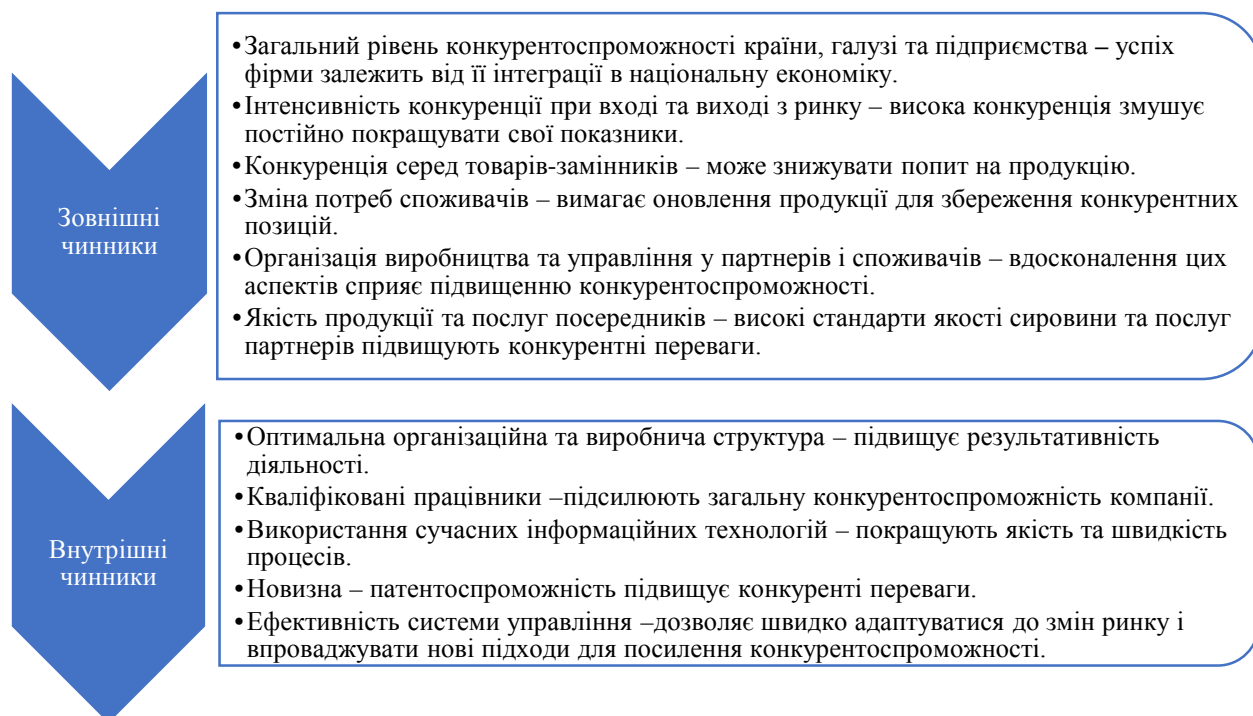


Рисунок 1.3. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність.  
Джерело: побудовано автором на основі [24]

Зовнішні конкурентні переваги забезпечують цінність для споживачів і зміцнюють ринкову позицію компанії. Внутрішні переваги реалізуються через

роботу персоналу, створюючи цінність для виробників. Для успішної конкуренції на ринку підприємству необхідно формувати і підтримувати чинники, які залежать від різних умов.

Ці умови визначають джерела конкурентних переваг. Переваги низького рівня стосуються вартості та ціни продукції і можуть бути легко досягнуті конкурентами. Переваги вищого рівня потребують сучасного обладнання, передових технологій, висококваліфікованого персоналу і довгострокових інвестицій [25].

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність окремої фірми, можна поділити на економічні, управлінські та технологічні.

Економічні чинники можна розглядати як окремі групи, такі як фінансові, маркетингові тощо. В управлінському контексті доцільно виділяти чинники у виробничій сфері, маркетинговій (включаючи збут, фактори, зумовлені маркетинговими комунікаціями, ціноутворенням, асортиментом), кадровій, фінансовій, а також у сфері постачання та інших напрямках.

Виробничі чинники конкурентоспроможності визначаються технологічними особливостями, що дають переваги в якості, собівартості та термінах виготовлення продукції. Залежно від галузі, частина цих факторів можуть бути неконтрольованою для підприємства та залежати від об'єктивних умов.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності створюються та підтримуються маркетинговими відділами підприємства і залежать від політики компанії та якості роботи маркетингологів. Їх можна класифікувати за видами маркетингової діяльності та складовими маркетингового комплексу [26].

Стратегічна мета конкуренції компанії полягає у визначенні найкращої позиції в галузі, яка дозволяє максимально захиститися від впливу конкурентних факторів або використати їх для своєї вигоди. Вплив цих чинників може бути значним для будь-якої компанії, тому ефективна стратегія потребує детального аналізу джерел кожного з них.

Знання джерел основних конкурентних чинників допомагає виявити ключові сильні та слабкі сторони компанії, визначити її ринкову позицію,

ідентифікувати області, де зміни в стратегії можуть приносити найбільші переваги, а також зрозуміти галузеві тенденції, які можуть бути як можливостями, так і загрозами. Хоча це розуміння також корисне для оцінки шляхів диверсифікації, головний акцент робиться на розробці стратегій у конкретних галузях [27].

Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації, надає змогу передбачити потенційні можливості, розробити стратегії дій на випадок непередбачених обставин і перетворити загрози на вигідні перспективи. Використання методів PEST-аналізу (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників) та SWOT-аналізу допомагає виявити загрози та можливості, а також негативні фактори, що можуть знизити ефективність організації.

Внутрішні фактори, що контролюються організацією, також важливі при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю. Для ефективного управління конкурентними перевагами необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток організації [28].

Усі згадані фактори взаємодіють, доповнюючи один одного, хоча іноді їхні впливи можуть бути протилежними. Кожен з них може мати вирішальний вплив на конкурентоспроможність компанії, залежно від дій та впливу інших чинників. Ці чинники можуть стати конкурентними перевагами для компанії лише тоді, коли вони здійснюють позитивний, стимулюючий вплив на її діяльність.

У разі виявлення негативних чинників, необхідно їх або усунути, або максимально мінімізувати, щоб уникнути зниження рівня конкурентоспроможності компанії. Важливо також постійно моніторити і аналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це допоможе не лише вчасно виявляти потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, розробляючи ефективні стратегії та заходи для їх нейтралізації. Підприємство має бути готове до змін і постійно адаптувати свої процеси під нові реалії, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку [29].

Н. В. Грицишин розділяє всі фактори конкурентоспроможності на макроекономічні та мікроекономічні. Макроекономічні чинники включають: кількість і якість виробничих факторів, обсяг поточних інвестицій, відсоткові ставки, вартість підприємства, чинний валютний курс, специфіку механізмів державного регулювання, сучасні умови конкуренції, рівень соціальної стабільності тощо. Мікроекономічні чинники охоплюють: фактори, що впливають на виробничі витрати (вартість та продуктивність виробничих факторів, доступна техніка і технологія виробництва, ефективність збуту продукції, ефективність управління); фактори, які визначають властивості продукції (зовнішній вигляд упаковки, надійність продукції, якість сервісного обслуговування, впровадження інновацій) [30].

У цій класифікації представленні як макроекономічні, так і мікроекономічні фактори конкурентоспроможності, що фактично є внутрішніми і зовнішніми чинниками. Зовнішнє середовище впливу відповідає макросередовищу, тоді як внутрішнє середовище - це мікросередовище. При цьому зовсім не розглянуто вплив постачальників, фінансових установ, посередників, клієнтів тощо.

Професор В. Л. Дикань виділяє наступні внутрішні фактори, що впливають на конкурентну стійкість: система управління підприємством, рівень технологічного розвитку, інновацій та їх впровадження, організація виробничих процесів, планування, економічне стимулювання, а також соціальні, психологічні та екологічні аспекти.

І. В. Булах розробила власну систему внутрішніх чинників, що впливають на конкурентну стійкість, включаючи фінансовий, матеріальний та інтелектуальний капітал, що охоплює людський, організаційний та клієнтський капітал. Структурні компоненти конкурентної стійкості включають: стабільність маркетингової та виробничої систем, надійність кадрів, ефективність фінансової та інвестиційної діяльності, якість управління та рівень соціальної відповідальності. Вона підкреслила, що багато факторів одночасно належать до систем конкурентоспроможності та конкурентостійкості, проте вони мають

різний вплив і силу. Зовнішні фактори, що впливають на конкурентостійкість, включають фактори віддаленого середовища та конкурентного середовища [31].

Отже, аналізуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації складається з характеристик самої організації та характеристик зовнішніх чинників, які на неї впливають.

### **1.3. Методологія оцінки конкурентоспроможності товару, основні її показники**

Аналіз конкурентоспроможності підприємств має велике значення для економіки країни в цілому, а також для самих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є гарантією отримання стабільного та високого прибутку. Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства, включають його здатність відповідати високим ринковим вимогам, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал. У сучасних умовах особливу актуальність набуває дослідження методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств [32].

Більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні комплексу коефіцієнтів для аналізу різних аспектів діяльності. Основні показники, на які звертають увагу різні автори, включають економічний потенціал і ефективність, рівень управління, виробничий і збутовий потенціал, науково-дослідний потенціал, результати інноваційної діяльності, фінансове становище, репутацію фірми та її ринкову стратегію, а також рівень кваліфікації трудових ресурсів.

Після оцінки обраного поєднання цих показників розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. Залежно від методології, цей показник може бути представленим як сума зважених одиничних показників або як їх середньо-геометричне зважене значення. Ці підходи мають переваги, оскільки всебічно охоплюють основні аспекти

конкурентоспроможності. Їх використання передбачає широке застосування експертних оцінок, що робить процес частково суб'єктивним. Відповідно, точність результатів багато в чому залежить від кваліфікації залучених фахівців.

Успішне застосування цих методів забезпечує глибоке розуміння конкурентних переваг і дозволяє ефективно адаптувати стратегії для підтримання високої конкурентоспроможності підприємства на ринку [33].

Одним із інструментів аналізу конкурентоспроможності цін і витрат є ланцюг цінності, розроблений М. Портером. Цей інструмент дозволяє оцінювати діяльність, функції та процеси в межах підприємства, охоплюючи всі аспекти — від постачання сировини до фінальних етапів продажу та обслуговування клієнтів. Ланцюг цінності проникає через усі бізнес-процеси, починаючи з дослідження забезпечення сировиною, виробництва, маркетингу і до системи підтримки продукту.

Оцінка поточного та майбутнього стану підприємства дозволяє визначити міцність його позиції на ринку. Зазвичай фахівці виділяють такі ключові аспекти аналізу конкурентної сили підприємства:

- збереження конкурентної позиції на поточному етапі;
- перспективи посилення або послаблення позицій при впровадженні обраної конкурентної стратегії;
- порівняння конкурентної позиції з іншими ринковими гравцями;
- наявність стійких конкурентних переваг;
- здатність компанії захищати свої позиції в умовах змін галузевих факторів та інших впливів.

Цей інструмент допомагає підприємствам своєчасно реагувати на ринкові зміни, вдосконалювати стратегії і підтримувати високу конкурентоспроможність [7, с. 317].

Питання класифікації методів є досить широким і не має чітко визначених меж. Розглянемо основну класифікацію наявних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4) [34].

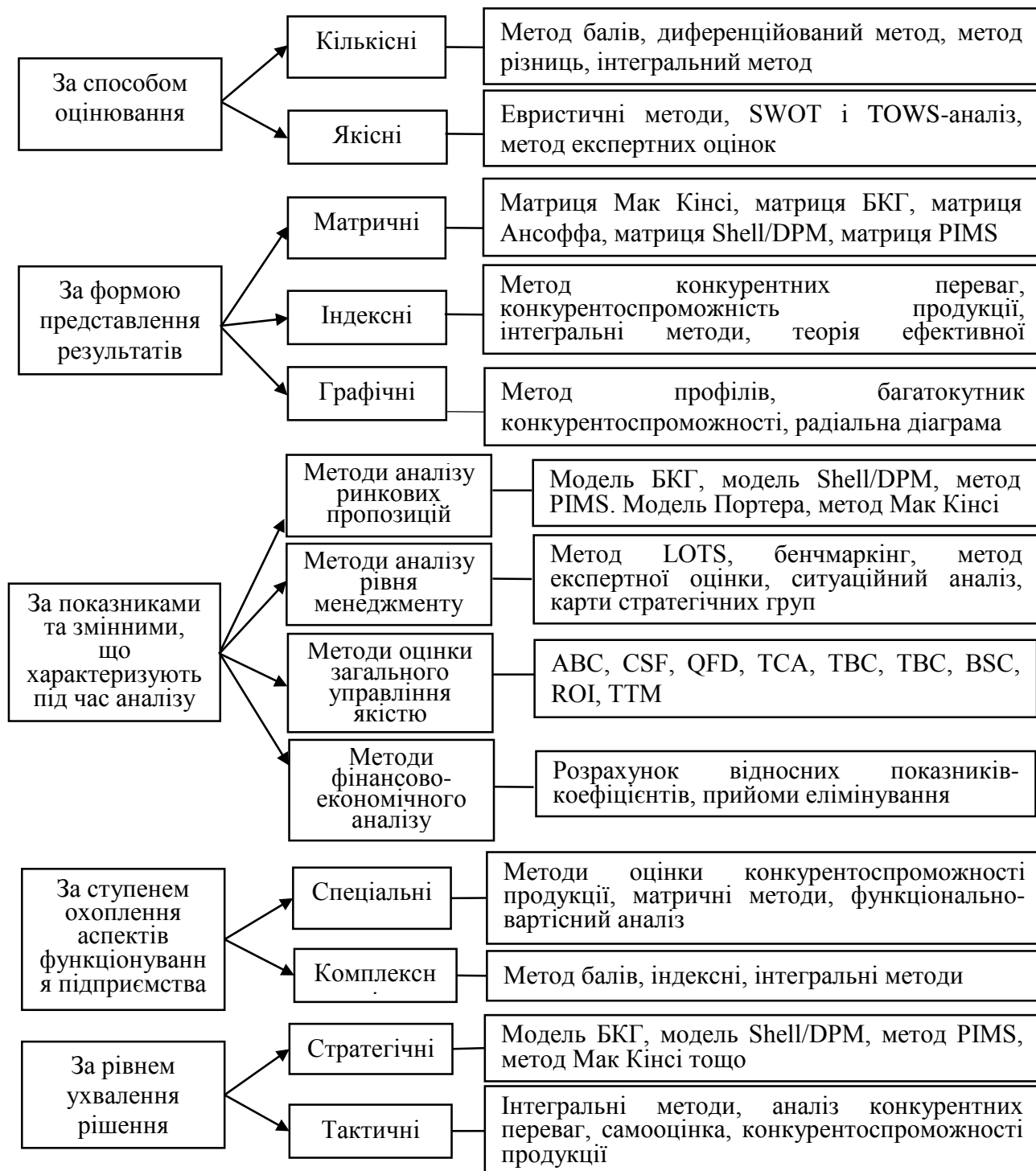


Рисунок 1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності  
Джерело: побудовано автором на основі [35]

Аналіз методів показує, що в залежності від типу систематизації, той самий метод може бути включений до різних категорій. Наприклад, матриця

Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Одночасно, за аналізованими даними, вона визначає позиції суб'єкта господарювання на ринку та належить до стратегічних методів ухвалення рішень. Таким чином, методи є взаємопов'язаними та можуть використовуватись комплексно.

Сучасна економіка пропонує широкий спектр методичних підходів для оцінки конкурентоспроможності компаній, що включає від п'яти до дев'яти різних груп методів. До основних методів оцінки конкурентоспроможності компанії належать ті, що базуються на життєвому циклі товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, а також оцінці конкурентоспроможності продукції.

Ці методи, завдяки своїй всебічності, дозволяють проводити глибокий аналіз конкурентних переваг і забезпечують можливість точного ухвалення рішень. Однак їх застосування часто потребує експертних оцінок, що додає елемент суб'єктивності в процес аналізу. Відповідно, якість результатів значною мірою залежить від професійного рівня залучених фахівців [36].

У розвинених країнах використовують різноманітні методи для аналізу конкурентоспроможності підприємств, які відрізняються конкретним економічним та кількісним підходом, а не лише описовим характером. Це обумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним відображенням різних аспектів діяльності підприємства. Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності, необхідно зважати на можливість отримання достовірної та повної інформації з мінімальними витратами та в короткі терміни, що дозволяє об'єктивно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції українських компаній є однією з ключових причин економічних криз у країні. Ефективна оцінка конкурентоспроможності не тільки виявляє слабкі місця, а й допомагає розробити стратегії для покращення ринкових позицій, забезпечуючи підприємству необхідну гнучкість і адаптивність у сучасних умовах. Це

особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринкових обставин [37].

Дослідження Драган О.І. підкреслюють, що кожен метод оцінки конкурентоспроможності застосовує унікальний набір факторів та змінних. У різних методиках, щоб врахувати галузеві особливості, дослідникам дозволяється самостійно визначати кількість змінних для аналізу. При використанні кількох методів можна отримати суперечливі результати, що потрібно враховувати у своїй роботі [38].

Для забезпечення високої точності та об'єктивності результатів, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати наступним ключовим принципам:

- **Комплексність:** Оцінка повинна включати аналіз адаптації підприємства до змінних умов роботи, реалізації стратегічного потенціалу, а також порівняння конкурентних позицій з основними гравцями ринку.

- **Системність:** Базуючись на систематичному аналізі впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, необхідно враховувати взаємозв'язки між ними та синергетичний ефект.

- **Об'єктивність:** Оцінка повинна ґрунтуватися на повній та достовірній інформації про умови функціонування підприємства, відображаючи його реальну конкурентну позицію.

- **Динамічність:** Головне завдання полягає у прогнозуванні змін конкурентних позицій підприємства та розробці управлінських рішень на основі цих прогнозів, а не в статичному аналізі поточного стану.

- **Безперервність:** Оцінка конкурентоспроможності повинна бути безперервним процесом, включаючи створення системи моніторингу ринку, факторів конкурентоспроможності та позицій підприємства

- **Оптимальність:** Метод оцінки повинен враховувати як рівень конкурентоспроможності, так і ефективність шляхів його досягнення, зважаючи на прямі та потенційні витрати на підтримку і розвиток конкурентних переваг у майбутньому [39].

На практиці оцінювання конкурентоспроможності товарів часто використовують метод бальних оцінок, за яким експерти присвоюють кожному показнику певну кількість балів, а загальний рівень конкурентоспроможності визначається як середнє арифметичне цих оцінок.

Соціологічний метод, заснований на опитуваннях споживачів, анкетуванні, участі в конференціях, виставках і аукціонах, є найбільш поширеним підходом для вивчення споживчих уподобань та конкурентоспроможності товарів. Однак результати, отримані таким чином, не завжди об'єктивні й повні, і можуть не відображати цілісної картини рівня конкурентоспроможності.

Західні економісти використовують різні критерії для аналізу конкурентоспроможності. Наприклад, експерти з паризької торгово-промислової палати виділяють такі ключові показники, як інноваційність продукції, якість її виробництва, система стимулювання продажів і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Англійські спеціалісти переважно оцінюють конкурентоспроможність товарів на основі економічних критеріїв, приділяючи основну увагу ціні [40].

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на використанні сукупності показників, які включають групові, узагальнені та інтегральні індикатори. Груповий показник розраховується за спеціальною формулою (1.2), де враховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства та кількість нормативних параметрів, що підлягають оцінці:

$$КСП = K_{впр} * КСП_p * K_{вком} + КСКом + K_{впер} * КЗПерс , \quad (1.2)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства;

КСП<sub>p</sub> – конкурентоспроможність продукції;

$K_{впр}$ ,  $K_{вком}$ ,  $K_{вперс}$  – коефіцієнти вагомості відповідно конкурентоспроможності продукції, комунікацій та персоналу;

КСКом – конкурентоспроможність комунікацій підприємства;

КЗПерс – конкурентоздатність персоналу.

Коефіцієнти вагомості можуть бути визначені експертним шляхом і залежать від специфіки діяльності підприємства. Крім інноваційності, конкурентоспроможність продукції визначається також такими факторами, як наявність супутніх послуг, стан збутової та цінової політики підприємства, а також технічні та технологічні аспекти виробництва продукції [41].

Для всебічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, яка зазвичай базується на емпіричних даних, можна застосувати формалізовані методи, що враховують ключові параметри. Це дозволяє визначити поточний стан підприємства і розробити стратегії підвищення його конкурентних переваг через аналіз основних факторів впливу. Науковці виділяють шість основних методів для оцінки конкурентоспроможності:

- Порівняльний метод зосереджується на порівнянні показників підприємства з його конкурентами.
- Рівноважний метод аналізує умови для досягнення оптимальних показників прибутковості та обсягів продажу.
- Якісний метод передбачає складання профільних діаграм для оцінки ключових характеристик якості продукції.
- Матричний метод використовує спеціальні матриці для визначення стратегічного положення і розробки відповідних стратегій.
- Структурний метод аналізує зовнішні фактори, такі як монополізація ринку та бар'єри для входу нових гравців.
- Функціональний метод оцінює конкурентоспроможність через співвідношення витрат і ціни, завантаження виробничих потужностей та інші фінансові показники.

Вибір методу оцінки залежить від специфіки діяльності підприємства і його керівних пріоритетів, оскільки немає універсального підходу, що міг би повністю охопити конкурентоспроможність фірми. Це поняття є відносним і вимагає порівняння з аналогічними підприємствами, тому результати можуть варіюватися залежно від обраних показників і методів аналізу [42].

Після аналізу різних підходів можна зазначити, що універсального інструменту для оцінки конкурентоспроможності підприємства не існує. Конкурентоспроможність є відносним параметром, який може бути адекватно визначений лише через порівняльний аналіз. Вона відображає особливості об'єкта у зіставленні з аналогічними суб'єктами за рівнем виконання ключових функцій. Всі запропоновані методи побудовані саме на цьому принципі. Проте на кожному етапі застосування таких методик виникають специфічні виклики. Наприклад, комплексна оцінка конкурентоспроможності товарів часто базується на експертних оцінках окремих показників якості, що може призвести до суб'єктивних результатів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємств та більших економічних утворень потребує ретельного відбору параметрів для порівняння, і підсумкові результати залежать від обраних аспектів діяльності підприємства. Еволюція теорії конкурентоспроможності є критеріально орієнтованою, де результати досліджень визначаються сукупністю ключових елементів об'єкта. Подальше вдосконалення цієї теорії полягає у формулюванні та уточненні найбільш важливих критеріїв оцінки, які дозволяють адекватно відобразити конкурентний потенціал об'єкта [43].

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою визначеного набору показників охоплює всі ключові аспекти господарської діяльності, що дозволяє швидко та об'єктивно визначити рейтингову позицію підприємства на ринку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На основі аналізу теоретичних основ конкурентоспроможності можна зробити висновки, що:

1. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства чи його продукції функціонувати на ринку аналогічних товарів, основою є створення конкурентних переваг та відображає ринкову позицію компанії у порівнянні з конкурентами. Це поняття давно привертає увагу науковців, однак єдиного думки щодо визначення поняття немає. Таким чином, пошук створення єдиної теоретичної основи для дослідження конкурентоспроможності залишається актуальною проблемою.

2. На формування конкурентоспроможності впливають зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх відносять: загальний рівень конкурентоспроможності галузі, інтенсивність конкуренції на ринку серед товарів-замінників, потреби споживача. До внутрішніх факторів впливу відносять: виробничу структуру підприємства, кваліфікованість персоналу, використання інноваційних технологій, новизна продукту та ефективність системи управління. Ці фактори можуть як підвищувати конкурентоспроможність організації, перетворюючись на її переваги, так і знижувати, стаючи проблемами.

3. Для оцінки конкурентоспроможності використовують різноманітні методи. Вони повинні відповідати ключовим принципам, а саме оцінка повинна бути конкретною, об'єктивною, системною, безперервною та оптимальною. Було встановлено, що поширеними методами оцінки є соціологічний метод опитування споживачів, метод банальних оцінок.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

У 1994 році підприємство було реорганізовано в Акціонерне товариство відкритого типу ТОВ «Гайсинський молокозавод». У 1997 році на заводі було введено в експлуатацію сир цех, що дозволило збільшити випуск і розширити асортимент твердих сирів. З 1999 року підприємство розпочало виробництво плавлених сирів, а з 2005 року - випуск сирної маси. ТОВ «Гайсинський молокозавод» знаходиться в одному з чисто екологічних районі за адресою Вінницька область, м. Гайсин, вул. Заводська, 45.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» діє за погодженнями між фізичними особами: Важовим Є.В., Осадчим Т.В., Сердюк І.К. з метою отримання прибутку та задоволення громадських потреб.

Основною метою діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод», також як і метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. У зв'язку з цим підприємство займається наступними видами фінансово-господарської діяльності:

- Заготівля, переробка, виробництво та реалізація молочної продукції;
- Реалізація промислових та продовольчих товарів через власну і орендовану торговельну мережу;
- Маркетинг, комерційна, посередницька діяльність, в т.ч. зовнішня торгівля; - Виробництво та реалізація товарів народного споживання;

Статутний фонд підприємства формується за рахунок вартості майна, внесеного його засновниками і становить 200 тис. USD - 1 млн. USD.

Асортимент продукції, що випускається – 6 видів молочної продукції. Основні види продукції, що виробляється: масло тваринне та спреди, цільномолочна продукція, (молоко і кефір 2,5% жирності, молоко 3,2% жирності, молоко пряжене 4% жирності, сири жирні і знежирені, сирні вироби), сири тверді 50% і 45% жирності, сири плавлені, сири м'які.

Згідно Статуту підприємства, молокозавод займається переробкою молока, як натурального, основними постачальниками якого є сільськогосподарські підприємства Вінницької області. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства спеціалісти товариства постійно шукають нових ділових партнерів для надходження сировини та збуту готової продукції. Вироблену молочну продукцію завод реалізує населенню України - через роздрібну та оптову торгівлю.

Підприємство утворене з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, комерційної діяльності, виробництво та реалізація молочної продукції, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів засновників і членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» є перероблення молока та виробництво молочної продукції, реалізація виробленої товариством продукції, а також інша підприємницька діяльність, у тому числі зовнішньоекономічна, з метою одержання відповідного прибутку.

Товариство здійснює діяльність у таких напрямках: збирання, зберігання та переробка молочної сировини; зовнішньоекономічна діяльність; створення магазинів оптової та роздрібною торгівлі, а також торгівельних баз та складів для реалізації будь-яких товарів, продуктів харчування; закупівля у населення, в т.ч. за готівку, фермерських господарств, сільськогосподарської продукції для переробки і подальшої реалізації населенню та підприємствам.

Підприємство самостійно планує виробничу – господарську діяльність виходячи з попиту на її продукцію, роботи і послуги. Підприємство веде

бухгалтерський і податковий облік результатів своєї господарської діяльності, складає та подає фінансову звітність відповідно до законодавства. ТОВ «Гайсинський молокозавод» є юридичною особою і має самостійний баланс. Діє на основі Статутного договору та Положення. Права і обов'язки юридичної особи набуває з дня його реєстрації. Товариство також має розрахункові рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, товарний знак фірми, марку. Несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах майна, яке йому належить.

На даному підприємстві використовується лінійно – функціональна організаційна структура управління. Вона характеризується розподілом повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття управлінських рішень по вертикалі. При даній організаційній структурі управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління мають допоміжний характер у роботі лінійних керівників при вирішенні ними управлінських завдань.

Організаційна структура підприємства наведена в рис. 2.1.

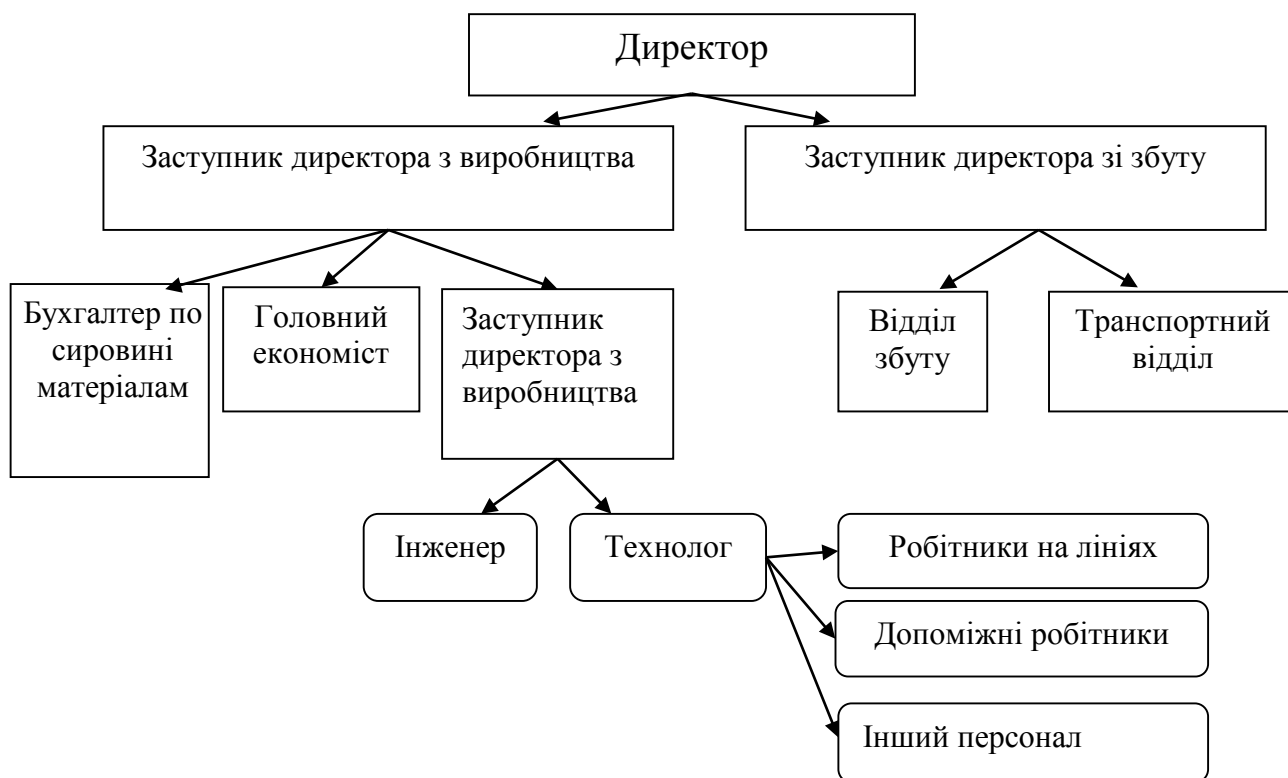


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура підприємства має лінійний характер з певними елементами штабної структури. Деякі функції, такі як юридичні та маркетингові, передаються на аутсорсинг спеціалізованим компаніям.

На ТОВ «Гайсинський молокозавод» можна виділити такі функціональні підрозділи: відділ виробництва, відділ збуту, планово – економічний відділ, бухгалтерії, відділ транспорту, чотири цехи основного виробництва. Кожен з даних відділів функціонує при взаємодії з іншими відділами, створюючи інформаційні зв'язки, і всі безпосередньо підпорядковані керівнику.

Функції структурних підрозділів ТОВ «Гайсинський молокозавод»:

1. Відділ бухгалтерського обліку: облік і контроль на підприємстві за витратами коштів, матеріалів, контроль відвантаження продукції, організація фінансової діяльності на підприємстві, економічний аналіз результатів роботи підприємства.

2. Виробничі служби: цех цільномолочний, маслоцех, сирний відповідають за організацію виробництва, контроль за ходом і якістю продукції, перевірка якості виконаних робіт.

3. Допоміжні служби здійснюють поточний і капітальний ремонт обладнання, а також відповідають за матеріально-технічне постачання об'єктів і клієнтів матеріалами згідно виробничій програмі.

Для того, щоб охарактеризувати економічний стан ТОВ «Гайсинський молокозавод», проведемо аналіз за низкою показників, що характеризують основні виробничі фонди, трудові ресурси, фінансовий результат діяльності.

Узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» є прибуток, що утворений відповідно до встановленого порядку, після покриття матеріальних та прирівняних до них платежів та відрахувань залишається у повному розпорядженні учасників.

Аналіз основних економічних показників розвитку підприємства подано в табл. 2.1. Фінансово-господарський стан ТОВ «Гайсинський молокозавод» на кінець 2020 року оцінюється як досить не стабільний.

Таблиця 2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2021 – 2023 рр. тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2023 / 2021		2023 / 2022	
				Абс. (+;-)	Відн (%)	Абс. (+;-)	Відн (%)
Обсяг виробництва продукції	286 718,6	422 573,8	570 184,9	283 466,3	98,8	145 214	34,9
Чистий дохід, тис.грн.	280 874	411 064	556 278	275 404	98,1	145 214	35,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів) тис. грн.	281 451	373 314	524 900	243 449	86,5	151 586	40,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	7 462	9 575	13 408	5 946	79,7	3 833	40,03
Адміністративні витрати	4 429	4 872	6 653	2 224	50,2	1 781	36,5
Витрати на збут	4 986	8 798	8 051	3 065	61,5	-747	-8,5
Інші операційні витрати, тис. грн.	7 218	5 696	12 883	5 665	78,5	7 187	126,2
Фін результат від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток	-9 748	27 959	17 199	17 199	-276,4	-10 760	-38,5
Інші доходи, тис. грн.	325	156	1 041	716	220,3	885	567,3
Інші витрати, тис. грн.	1	52	99	98	9800	47	90,4
Фін. результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	-9 602	27 995	17 683	27 285	-284,2	-10 312	-36,8
Чистий прибуток	-9 602	25 088	14 470	14 470	-250,7	-10 618	-42,3

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Як свідчать дані за 2023 рік в порівнянні з 2022 та 2021 роками основні економічні показники розвитку ТОВ «Гайсинський молокозавод» змінились наступним чином: сума чистого доходу одержаного підприємством від реалізації товарів збільшується, і у 2023 р. становила 556 278 тис. грн., що становить 35,3

% від доходу 2022 р. та 98,1% доходу 2021 р.

Паралельно із збільшенням чистого доходу підприємства збільшується сума собівартості реалізованих товарів. Так у 2023 році ця сума становила 524900 тис. грн., що на 151586 тис. грн. або 40.6 % більше ніж у 2022 році, та на 243449 тис. грн. або на 86,5 % більше ніж у 2021 році.

У 2023 році ТОВ «Гайсинський молокозавод» одержало чистий прибуток в сумі 14 470 тис. грн., що на 42,3% менше ніж у 2022 році, а у 2021 році підприємство було збитковим, сума збитку становила 9 602 тис. грн.

Сповільнення фінансових показників ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2023 році зумовлено роботою інших молокопереробних підприємств, які зазнали збитків через руйнування власних виробничих об'єктів, але відновили свою діяльність у безпечних регіонах. На результати діяльності заводу також вплинули внутрішні чинники, зокрема суттєве зростання операційних витрат. Їх динаміку можна побачити на рисунку 2.2.

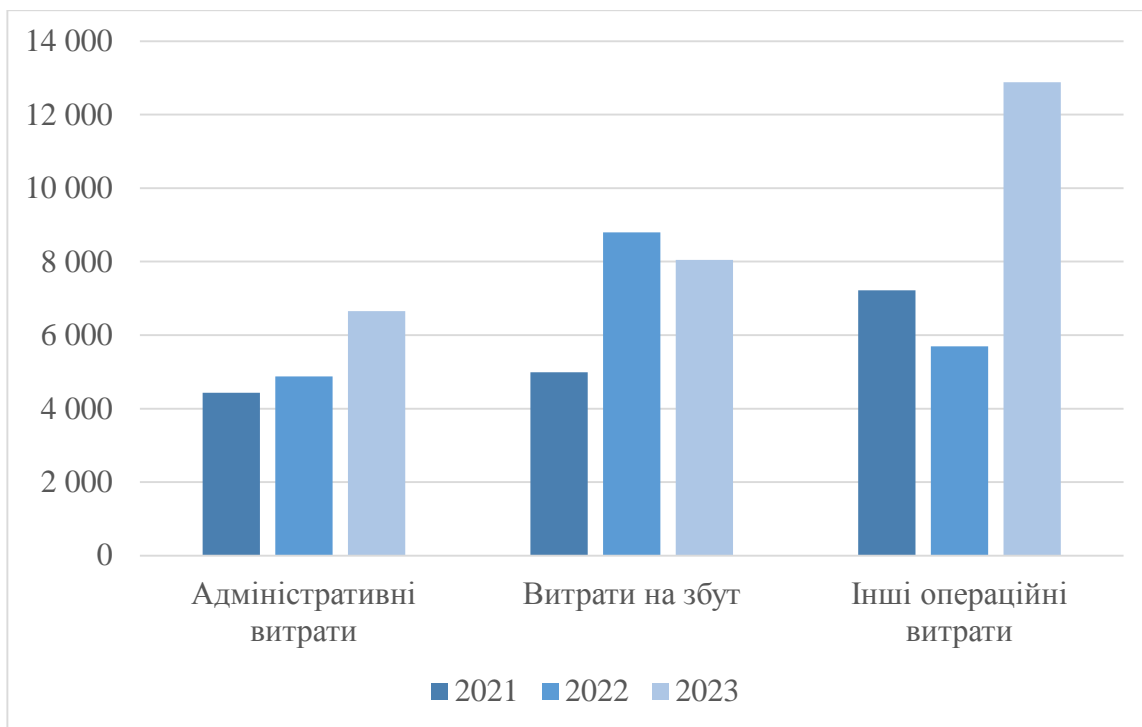


Рисунок 2.2. Динаміка операційних витрат ТОВ «Гайсинський молокозавод»

У 2023 році адміністративні витрати збільшилися на 150,2 %, витрати на

збут зросли на 161,5 %, а інші операційні витрати підскочили на 178,5 %. Здебільшого витрати зросли саме у 2023 році (окрім інших операційних), що призвело до найгірших фінансових результатів порівняно з 2022 роком. Це може бути спричинено кількома факторами: відсутністю належного контролю та оптимізації витрат, а також змінами у ціновій політиці заводу і підвищенням націнки на основні продукти.

За даними фінансової звітності проведемо детальніший аналіз майна та джерел його формування ТОВ «Гайсинський молокозавод» (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2 Структура майна ТОВ «Гайсинський молокозавод» 2021-2023 рр. тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				2023 / 2021		2023 / 2022	
				Абс. (+;-)	Відн (%)	Абс. (+;-)	Відн (%)
Необоротні активи	62 206	60 519	59 311	-2 895	-4,7	-1 208	-1,9
Оборотні активи:	46 892	81 870	121 466	74 574	159,03	39 596	48,4
Запаси	35 442	55 426	54 659	19 217	54,2	-767	-1,4
Виробничі запаси	11 738	13 218	18 335	6 597	56,2	5 117	38,7
Готова продукція	16 633	32 088	19 721	3 088	18,6	-12 367	-38,5
Дебіторська заборгованість за товари	7 964	12 045	15 860	7 896	99,1	3 815	31,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	805	4 354	17 004	16 199	2012,3	12 650	290,5
Грошові кошти	363	7 318	18 473	18 110	4988,9	11 155	152,4
Витрати майбутніх періодів	44	49	62	18	40,9	13	26,5

Джерело: складено автором на основі [44]

Для визначення забезпеченості ТОВ «Гайсинський молокозавод» розглянемо структуру джерел формування майна підприємства станом на 31

грудня 2023р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Структура джерел формування майна ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				2023 / 2021		2023 / 2021	
				Абс. (+;-)	Відн (%)	Абс. (+;-)	Відн (%)
Статутний капітал	15 000	15 800	16 000	1 000	6,7	200	1,3
Нерозподілений прибуток	-10 065	12 203	26 512	36 577	-363,4	14 309	117,3
Довгострокові кредити банків	3 054	2 068	16 167	13 113	429,4	14 099	681,8
Кредиторська заборгованість за товари	16 076	15 659	20 415	4 339	27,0	4 756	30,4
Поточні зобов'язання перед бюджетом	192	1 398	245	53	27,6	-1 153	-82,5
Інші поточні зобов'язання	61 005	67 754	74 263	13 258	21,7	6 509	9,6

Джерело: складено автором на основі [44].

За даними табл 2.3 проаналізуємо структуру формування майна (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Структура джерел формування майна ТОВ «Гайсинський молокозавод», 2023р.

За даними рис. 2.3 бачимо, що основним джерелом формування майна підприємства є інші поточні зобов'язання – 48% всіх джерел, прибуток займає 2 місце – 17% вартості пасивів підприємства, кредиторська заборгованість за товари - 13%, довгострокові кредити банків та статутний капітал – 11% майна ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Враховуючи дані рис. 2.3 необхідно звернути увагу на фінансову залежність підприємства від дебіторів та кредиторів. Поточне становище підприємства необхідно змінювати в бік покращення розрахункової дисципліни, погашення всіх видів заборгованості.

Таким чином, результати аналізу основних показників діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр. свідчать про стійке становище підприємства.

## **2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

Комплекс маркетингу ТОВ «Гайсинський молокозавод» - це сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань.

Розглянемо кожен з елементів маркетингового комплексу. Товар виступає першим і ключовим елементом серед «4Р» маркетингу. Робота з продуктом є основним інструментом маркетингу та засобом забезпечення конкурентної переваги. Товари, поряд із послугами та ідеями, спрямовані на задоволення базових людських потреб. Важливо зазначити, що товар є центральною складовою маркетингової діяльності, оскільки на його характеристиках базуються такі компоненти комплексу, як комунікація, дистрибуція та ціноутворення [45].

Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» асортимент продукції є важливим інструментом просування товарів на ринку. Він включає показники широти (кількість товарних позицій) і глибини (кількість видів продукції в кожній позиції асортименту).

Створення оптимального асортименту продукції для ТОВ «Гайсинський

молокозавод» є одним з основних чинників, що забезпечують безперебійне постачання товарів у роздрібні мережі відповідно до попиту кінцевих споживачів. Отже, формування раціонального асортименту є ключовою функцією комерційної діяльності підприємства.

Повнота асортименту визначається наявністю широкого вибору варіантів продукції, а стабільність - постійною доступністю відповідних товарів у продажу [45]. Коефіцієнти повноти і стійкості асортименту визначають як по всьому товарному асортименту, так і по асортименту товарів окремих груп товарів. У результаті роботи ТОВ «Гайсинський молокозавод» асортимент постійно мінявся і ріс. Більшість позицій не затримувалися більш одного обороту. Єдиними залишалися ударні позиції, що приносять основний прибуток.

Проаналізуємо основні групи товарів, зміну структури товарного асортименту та оновлення товарів (табл.2.4) в динаміці за три роки, вплив змін товарного асортименту на ефективність ринкової діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 Динаміка оновлення продукції підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
1. Кількість найменувань товарів, одиниць	30	34	41
2. Кількість нових товарів, одиниць	4	4	3
3. Коефіцієнт оновлення товарів	0,13	0,12	0,07

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з табл. 2.4 спостерігається збільшення кількості найменувань товарів у 2023 році, що на 11 більше, ніж у 2021 році. Однак відбувається зменшення активності впровадження нових товарів у 2023 році, а найбільший коефіцієнт оновлення товарів у 2021 р. становив 0,13, найменший у 2023р. – 0,07, це свідчить про зниження темпів нарощування асортименту, що пов'язано з різними факторами, такими як зміна стратегії розвитку, концентрація на існуючих продуктах або ринкові умови.

Проаналізуємо ширину та глибину асортименту продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Показники асортименту ТОВ «Гайсинський молокозавод»

№	Товарні групи	Кількість позицій	Глибина асортименту
1	Масло	Солодковершкове Екстра 82,0% Солодковершкове селянське 72,5%	2
2	Спред	«Гайсинський делікатний Екстра» 82,0% «Гайсинський делікатний» 72,5% «Гайсинський лідер» 62,0% «Гайсинський шоколадний» 62,0%	4
3	Тверді сири	«Буковинський» «Український» «Голландський» «Фамільний» «Едем»	5
4	Сирний продукт молоковмісний	«Гауда» «Київський»	2
5	Сир сичужний	«Сулугуні» (косичка) «Палочки» «Моцарелла» «Чеддер» «Сулугуні» (косичка копчена) «Копчений» (палочки)	6
6	Сир плавлений	«Ковбасний копчений»	1

Джерело: складено автором на основі [46]

З табл. 2.5 бачимо, що асортимент ТОВ «Гайсинський молокозавод» характеризують показники: ширина асортименту – 6, глибина – 20.

Для роботи з товаром найбільш суттєвими є наступні показники: обсяг збуту, частка ринку, реальний чистий прибуток. Тому доцільно проаналізувати структуру асортименту продукції за номенклатурними позиціями (додаток А).

Проведений аналіз показників виробництва основних видів продукції (рис.2.4) свідчить про те, що майже по всіх видах продукції спостерігається збільшення обсягів виробництва і собівартості товару. Це свідчить про підвищення попиту на окремі товари ТОВ "Гайсинський молокозавод, а саме тверді сири: «Буковинський», «Український», «Фамільний», «Едем». Знизилась обсяги виробництва таких товарів як: масло «Солодковершкове», сирний продукт молоковмісний «Гауда», сирний продукт молоковмісний «Київський», сир сичужний «Сулугуні» (косичка копчена), сир сичужний «Копчений» (палочки).



Таблиця 2.6 Динаміка збутової діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2021-2023 рр.

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис.грн.			Абсолютне відхилення	
	Роки			тис.грн.	
	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023/ 2022
Спред Гасинський делікатний	7 137,8	11 322,6	7 034	-103,8	-4 288,6
Спред Гайсинський шоколадний	4 828,5	1 095,7	3 657,7	-1 170,8	2 562,0
Спред Гайсинський лідер	7 557,7	9 496,3	7 878,1	320,4	-1 618,2
Спред Гайсинський делікатний Екстра	5 038,5	5 113,4	1 125,4	-3 913,1	-3 988,0
Масло Солодковершкове Екстра	32 750,0	60 630,5	43 892,2	11 142,2	-16 738,3
Масло Солодковершкове селянське	18 474,4	68 665,9	50 082,1	31 607,7	-18 583,8
Сир твердий «Буковинський»	17 424,7	19 357,9	13 223,9	-4 200,8	-6 134,0
Сир твердий «Український»	2 729,2	17 166,5	10 129,0	7 399,8	-7 037,5
Сир твердий «Голландський»	5 248,4	5 113,4	12 098,5	6 850,1	6 985,1
Сир твердий «Фамільний»	4 933,5	7 487,5	2 954,3	-1 979,2	-4 533,2
Сир твердий «Едем»	7 137,8	12 783,5	12 801,9	5 664,1	18,4
Сирний продукт молокозав. «Гауда»	7 242,8	5 296,0	4 501,8	-2 741,0	-794,2
Сирн. прод. молокозав. «Київський»	2 519,2	4 017,7	2 532,2	13,0	-1 485,5
Сир плавлений «Ковбасний копчений»	20 153,9	38 715,9	37 702,2	17 548,3	-1 013,7
Сир сичужний «Сулугуні» (косичка)	9 657,1	15 705,5	11 535,8	1 878,7	-4 169,7
Сир сичужний «Палочки»	7 557,7	11 687,8	6 189,9	-1 367,8	-5 497,9
Сир сичужний «Моцарела»	20 363,8	24 471,3	21 664,7	1 300,9	-2 806,6
Сир сичужний «Чеддер»	15 745,2	26 297,6	25 885,1	10 139,9	-412,5
Сир сичужний «Сулугуні» (косичка копчена)	6 718,0	10 957,3	4 501,8	-2 216,2	-6 455,5
Сир сичуж. «Копчений» (палочки)	6 718,0	9 861,6	1 969,5	-4 748,5	-7 892,1
Разом	209 936,2	365 243,9	281 360,1	71 423,9	-83 883,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Як бачимо з таблиці 2.6 на підприємстві по окремих асортиментних позиціях значно зменшилися обсяги збуту. Проте, такі товари, як масло Масло Солодковершкове Екстра, Масло Солодковершкове селянське, сир твердий «Голландський», сир твердий «Український» у 2023 році дали позитивну

динаміку збуту. Окремі товари у 2022 році мали збільшення у обсягах продажу: сир твердий «Український», Спред «Гайсинський лідер», Сирний продукт молокозмісний «Київський», Сир плавлений «Ковбасний копчений», Сир сичужний «Сулугуні» (косичка), Сир сичужний «Моцарела», Сир сичужний «Чеддер», а у 2023 році в зв'язку із зниженням платоспроможності споживачів і конкурентною ситуацією на ринку молочної продукції обсяги продажу значно зменшились. В цілому динаміка збуту у 2022 році мала позитивне значення – збільшення обсягів продажу на 71423,9 тис.грн. порівняно із 2021 р., а у 2023 році зменшення обсягів продажу на 83883,8 тис.грн.

Проаналізуємо розподіл товарів ТОВ «Гайсинський молокозавод» з використанням різних збутових каналів (табл.2.7).

Таблиця 2.7 Дані про розподіл товарів ТОВ «Гайсинський молокозавод» з використанням різних каналів збуту

Вид розподілу товарів	Обсяг збуту товарів, тис. грн.			Питома вага обсягу збуту товарів через збутовий канал у загальному обсязі збуту товарів, %		
	Рік			Рік		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Розподіл товарів службою збуту підприємства	140 657,1	164 359,8	120 984,8	67	45	43
Розподіл товарів з використанням збутових посередників:	69278,9	200 884,2	160 375,2	33	55	57
- дилерів;	23093	66961,4	53458,4	11	18	19
- дистриб'юторів;	46185,9	133922,8	106916,8	22	37	38
- брокерів;	-	-	-	0	0	0
- коміонерів	-	-	-	0	0	0
Всього	279 214,9	566 128,2	441 735,2	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

В аналізі політики розподілу товарів ТОВ «Гайсинський молокозавод» охарактеризуємо збутові канали, форми продажу товарів та систему сервісного обслуговування покупців. Можна зробити висновки, що в своїй роботі ТОВ «Гайсинський молокозавод» використовує розподіл товарів службою збуту підприємства та через збутових посередників дилерів і дистриб'юторів. Варто

зазначити, що до 2021 року у підприємства була налагоджена фірмова торгівля, продаж товарів здійснювався через три власні магазини, що розташовувались у м. Гайсині. На сьогодні ТОВ «Гайсинський молокозавод» власних магазинів немає, проте фірмова продукція представлена у магазині підприємства-посередника на території заводу.

Таким чином бачимо, що в ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2021 році не мав досить розгалуженої системи збуту через дистриб'юторів, так як основна частина товару (більше 67%) реалізовувалась через службу збуту підприємства. У 2022-2023 рр. ситуація змінилась, і через власну службу збуту було розповсюджено 45%, 43% відповідно, та збільшилась частка обсягів продажу продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» через збутових посередників.

Слід зазначити, що дана система збуту товарів ТОВ «Гайсинський молокозавод» є застарілою, неефективною, про що свідчать і фінансові показники. Тому ТОВ «Гайсинський молокозавод» варто розглянути питання зміни системи збуту із застосуванням сучасних підходів до організації та управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємства та його продукції**

Ключовим аспектом розвитку молокопереробних підприємств в умовах ринку є випуск продукції, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Досягнення конкурентних переваг і отримання прибутку є основною метою таких підприємств. Для реалізації цих завдань необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища, включаючи дослідження інших учасників ринку молочних і кисломолочних продуктів.

Основні групи конкурентів займають такі позиції на ринку:

1. Лідери ринку (зокрема, транснаціональні корпорації, як-от DANONE) активно розвивають сегменти високомаржинальних функціональних продуктів і традиційної молочної продукції. Вони зменшують обсяги

виробництва молокоємних продуктів, замінюючи натуральне молоко сухим і додаючи фруктові та зернові наповнювачі. Ці компанії інвестують у технології, рецептури та пакування для продовження терміну зберігання продукції, освоюючи нові ринки.

2. Середні та дрібні регіональні молочні заводи орієнтуються на традиційні сегменти, такі як цільномолочна продукція або продукти національної кухні, а інколи спеціалізуються на виробництві сирів чи масла. Вони використовують стратегії мінімізації витрат для здобуття цінової переваги, орієнтуючись на споживачів із нижчою купівельною спроможністю. Такі стратегії часто призводять до зниження якості продукції, що ускладнює її оцінку та сприяє розвитку ринку низькоякісних товарів («ринок лимонів» Акерлофа), де якісні товари витісняються дешевшими аналогами.

3. Виробники сирого молока (приватні господарства, фермери, середні сільськогосподарські організації) пропонують "альтернативне молоко", позиціонуючи його як натуральне і якісне, але за вищими цінами.

4. Екоферми, орієнтовані на преміум-сегмент, задовольняють потреби вимогливих споживачів, пропонуючи екологічно чисту продукцію за високими цінами, що дозволяє досягати рентабельності до 35% річних.

Таким чином, кожен сегмент формує свою стратегію конкурентної боротьби та позиціонування, що визначає успіх на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проаналізуємо головних конкурентів ТОВ «Гайсинський молокозавод». Перш за все, варто звернути увагу на ТОВ «Данон» в Україні, яке займається виробництвом та дистрибуцією різноманітних харчових продуктів. Їхня діяльність переважно зосереджена на молочній продукції та дитячому харчуванні.

Другим важливим конкурентом є ТОВ «Терра Фуд» — компанія, яка динамічно розвивається і лідирує на ринку вершкового масла, рослинно-вершкових сумішей та сиру в Україні. Група «Терра Фуд» є одним із найбільших

вертикально інтегрованих холдингів в Україні, що має бізнес в трьох основних сферах: молочній, м'ясній та аграрній.

Третій конкурент - ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», який почав свою діяльність у червні 2014 року. Цей завод є ключовим постачальником сировини для кондитерських фабрик корпорації «Рошен».

Для більш широкого аналізу конкурентоспроможності Гайсинського Молокозаводу ми вирішили провести порівняння його відгуків споживачів з деякими іншими відомим виробниками молочної сировини (табл 2.8.).

Таблиця 2.8 Порівняльний аналіз відгуків про продукцію підприємства та його конкурентів

Молокозавод	Оцінка якості (1-10)	Оцінка ціни (1-10)	Коментарі
Гайсинський молокозавод	7	8	Хороша якість молочних продуктів, проте нестабільність смаку може вплинути на сприйняття.
Терра Фуд	9	6	Різноманіття продукції та високі стандарти якості, ціни вищі за середні.
Вінницький молочний завод «Рошен».	8	7	Висока якість смаку та текстури, проблеми з доступністю в магазинах.
Danone Україна	8	5	Високу репутація дитячого харчування, але є скарги на високу ціну в порівнянні з конкурентами.

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.8 бачимо, що споживачі продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» незадоволені стабільністю смаку, тому потрібно підвищити якість.

Останніми роками ціни на сире молоко зростають через дефіцит цього ресурсу. Виробники опинилися у важких умовах через підвищення витрат на закупівлю сировини і стримування цін на продукцію. Внаслідок дефіциту сировини та неконкурентоспроможної собівартості відбувається скорочення внутрішнього виробництва молока. Спеціалізовані маслозаводи припиняють

діяльність або перепрофілюються, а молокозаводи переходять на фасування імпортного масла.

Зменшення кількості молочної худоби, незважаючи на підвищення продуктивності корів, призводить до постійного скорочення виробництва молочної сировини в усіх категоріях господарств. Це, своєю чергою, посилює конкуренцію серед молокопереробних підприємств та підвищує закупівельні ціни на молоко. Виробництво молока не забезпечує продуктової безпеки країни, тому зазначені проблеми мають вплив на ринок молока в цілому.

Підсумки дослідження факторів, що впливають на витрати підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Перелік переваг і недоліків внутрішнього середовища підприємства

№	Напрямок діяльності	Переваги	Оцінка впливу	Недоліки	Оцінка впливу
1.	Керівництво	Ясне бачення перспектив і визначені цілі	Середній	Недостатня взаємодія між підрозділами	Високий
2.	Ринкова стратегія	Ґрунтовне знання ринку та конкурентів	Середній	Проблеми зі зв'язком з клієнтами та постачальниками	Середній
3.	Дослідження та інновації	Орієнтація на нововведення	Високий	Ризик невдач у нових проектах	Низький
4.	Технологічні рішення	Використання передових технологій і їх постійне вдосконалення	Середній	Високі витрати на технологічне оновлення	Середній
5.	Робітники	Мотивація персоналу	Високий	Недостатня кваліфікація деяких співробітників	Середній
6.	Фінансова стабільність	Наявність фінансових ресурсів та стабільне становище	Високий	Високі ризики, пов'язані зі змінами на ринку	Середній
7.	Корпоративна культура	Сприятливий імідж компанії	Середній	Недостатня внутрішня комунікація	Високий

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає формувати ефективні стратегії управління витратами, враховуючи

вплив ринкових факторів. Якісно проведений SWOT-аналіз дозволяє виявити значну кількість проблемних аспектів діяльності підприємства, використовуючи зведені дані, представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кваліфікація персоналу;</li> <li>2. Збільшення фінансових результатів діяльності;</li> <li>3. Наявність досвіду роботи на зарубіжних ринках;</li> <li>4. Стабільно висока якість продукції;</li> <li>5. Розвинена система збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застарілість виробничих потужностей.</li> <li>2. Обмежений асортимент продукції.</li> <li>3. Низький рівень організаційно-технічного забезпечення виробництва.</li> <li>4. Недостатній асортимент товарів, що потребує розширення.</li> <li>5. Нестача сировини в необхідній кількості та її сезонність у постачанні.</li> <li>6. Великі обсяги складських запасів сировини і готового товару.</li> <li>7. Недостача оборотного капіталу</li> <li>8. Обмежені фінансові ресурси.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективного використання потужностей підприємства;</li> <li>2. Наявність резервів для збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту;</li> <li>3. Удосконалення технологічних процесів і впровадження програм для контролю витрат компанії;</li> <li>4. Збільшення асортименту та підвищення якості продукції;</li> <li>5. Збільшення обсягів постачання сировини та створення власних сировинних баз;</li> <li>6. Підвищення експортних можливостей підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача сировини;</li> <li>2. Низька платоспроможність споживачів;</li> <li>3. Висока конкуренція на ринку;</li> <li>4. Обмежені можливості залучення інвестицій у необхідних обсягах;</li> <li>5. високі податкові навантаження;</li> <li>6. Значна економічна та політична нестабільності в країні.</li> </ol>

Джерело: складено автором

ТОВ «Гайсинський молокозавод» утримує стабільні позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку. Підприємство чітко визначило пріоритетні напрями зростання та перспективні ринкові сегменти. ТОВ «Гайсинський молокозавод» спеціалізується на виробництві продуктів, що відповідають всім державним стандартам якості, про що свідчать відповідні сертифікати.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Провівши аналіз стану конкурентоспроможності ТОВ «Гайсинський молокозавод» було встановлено, що:

1. Діяльність підприємства спрямовано на переробку молока та виробництво продукції з нього. Виробництво розташоване у місті Гайсин, Вінницької області. Для оцінки показників організаційно-економічної діяльності було проаналізовано фінансові показники компанії за 2021-2023 роки. Аналіз показав, що собівартість виробництва продукції у 2023 році зростає на 86,5%, порівняно з 2021 роком, водночас прибуток зменшився на 42, 3% у порівнянні з 2022 роком. Сповільнення фінансових показників зумовлено відновленням конкурентами виробництва продукції у безпечних регіонах. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що, хоча його показники є позитивними, щорічно спостерігається негативна динаміка.

2. Проаналізувавши структуру реалізації товару було встановлено, що відбулося підвищення попиту на тверді сири. Однак у 2023 р. спостерігається зменшення обсягів продажу у порівнянні з 2022 р.. Уся збутова діяльність відбувається через посередників дилерів і дистриб'юторів, тому було запропоновано змінити систему збуту із застосування сучасних маркетингових підходів.

3. Проаналізувавши конкурентів ТОВ «Гайсинський молокозавод», виявили, що головними є лідери ринку, а саме Терра Фуд, Вінницький молочний завод «Рошен» та Danone Україна.

4. SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Гайсинський молокозавод» утримує стабільну позицію на ринку та має потенціал для підвищення конкурентоспроможності, якщо зможе перетворити свої слабкі сторони у сильні за рахунок використання можливостей.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

### 3.1. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства

Для покращення конкурентоспроможності підприємства і його позиції на ринку важливо підвищити доступність товарів, які пропонує компанія. Ключові компоненти включають технічну та функціональну якість, широкий спектр можливостей продукту, окрім базових функцій, і такі фактори, як соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні та гігієнічні стандарти, а також відповідність безпеки встановленим нормам. Крім того, дизайн та імідж продукту або бренду відіграють вирішальну роль у привабливості на ринку.

З точки зору покупця, якість продукту оцінюється тим, наскільки добре його характеристики та функції відповідають його потребам. Якість – це комплексне поняття, де навіть на базовому рівні сприятливе співвідношення ціни та якості пропонує значні переваги. Сучасні підходи до управління якістю зміщують фокус з адміністративних аспектів на важливі організаційні та економічні аспекти, переходячи до комплексної системи стандартизації, яка дозволяє швидше реагувати на зміни як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Проблема підвищення рентабельності є критичною проблемою регіонального економічного розвитку. Як і в інших країнах з розвинутою економікою, зростає інтерес до підвищення якості продукції. ТОВ «Гайсинський молокозавод» виробляє молочну продукцію, може використовувати такі методи, щоб ретельно перевіряти постачальників молока і рекомендувати постачальникам швидко охолоджувати сире молоко для збереження якості.

Загострення конкуренції на тлі глобальних трансформацій посилює проблеми набуття та підтримки конкурентних переваг, які значною мірою

залежать від впровадження передових стратегічних маркетингових підходів. Таким чином, ефективна конкурентна стратегія має вирішальне значення для успіху фірми на ринку.

На ранніх етапах розвитку українського бізнесу однією з головних перешкод було нерозуміння принципів управління. Навіть зараз чітка, добре сформульована та ефективна стратегія серед вітчизняних підприємств – рідкість.

Системи управління конкуренцією зосереджені на конкурентній стратегії, ключових факторах успіху та відповідній поведінці. Важливо розуміти конкурентні переваги, яких компанія прагне досягти, і це завдання лягає на менеджерів, які контролюють виробництво. Докази свідчать про те, що компаніям часто бракує стратегічного мислення. Основною метою стратегії є створення набору конкурентних переваг для забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Розглянемо найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій.

Одним із найбільш ретельно досліджених і перевірених підходів є методологія галузевого позиціонування М. Портера. Цей процес розробки стратегії передбачає вибір стратегічної групи, всередині якої фірма буде конкурувати. Процес, який описує М. Портер, можна розбити на три основні етапи: проведення структурного аналізу галузі; оцінка поточного стану та перспектив підприємства; вибір і впровадження однієї з основних конкурентних стратегій.

Концепція ціннісної дисципліни М. Трейсі та Ф. Вірсеми виникла в результаті аналізу діяльності великих корпорацій. Дослідники виявили, що при розробці продукту важливо враховувати не лише продукт і ціну, а й реакцію споживача. Ця концепція підкреслює, що корисність продукту, надійність і післяпродажне обслуговування важливіші, ніж ціна і сам продукт. Трейсі та Вірсема визначили три стратегічні напрями: лідерство в продуктах, операційна досконалість і близькість до клієнтів. На відміну від моделі Портера, досягнення успіху за допомогою цієї концепції вимагає від підприємства вдосконалення всіх трьох стратегічних напрямків, досягнення досконалості принаймні в одному.

Іншим значущим і сучасним поняттям є концепція ключових компетенцій, введена Г. Хамелом і К. Прахаладом. Вони запропонували фірмам алгоритм для визначення своїх ключових компетенцій, які є важливими для їхнього бізнесу, і їх потрібно плекати та розвивати. Основні компетенції не розглядаються як окрема технологія чи навичка, а радше як суміш навичок і технологій, які забезпечують унікальну конкурентну перевагу. Варто відзначити, що універсальної стратегії не існує, адже навіть для різних підрозділів чи видів товарів можуть бути необхідні різні стратегії. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія найкраще всього спрацює, враховуючи своє положення в галузі, цілі, можливості і ресурси [47].

Постійний пошук конкурентних переваг є основною стратегією, оскільки лише ті фірми зможуть ефективно діяти на ринку тривалий час, які піклуються про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції, тим більше уваги потрібно приділяти власному відтворенню конкурентних можливостей для отримання максимального результату

Постійний пошук конкурентних переваг є основною стратегією, оскільки лише фірми, які зосереджені на підтримці та підвищенні власної конкурентоспроможності, можуть досягти довгострокового успіху на ринку. Із загостренням конкуренції стає дедалі важливішим інвестувати та розвивати свої конкурентоспроможні можливості для досягнення оптимальних результатів.

Маркетингова стратегія - це детальний план дій, спрямований на підвищення прибутковості компанії. Цей план має охопити загальну діяльність підприємства або зосереджуватися на конкретних сферах, таких як виробництво, просування продукції та внутрішні процеси. Цілі розробки маркетингових стратегій включають:

- Розширення присутності бренду. Завдяки стратегічному плануванню та дослідженням компанія може визначити та захопити нові сегменти ринку, тим самим посиливши свій вплив на існуючі.

- Збільшення прибутків. Ефективна стратегія допомагає збільшити продажі за допомогою своєчасних рекламних акцій і точного позиціонування на ринку.

- Підвищення конкурентоспроможності ключовим аспектом маркетингової стратегії є виявлення та використання нових переваг над конкурентами. Підприємства можуть досягти цього, впроваджуючи нові продукти, розширюючи лінійки продуктів, ребрендингу та впроваджуючи інші стратегічні ініціативи [48].

Враховуючи наведене вище визначення стратегії розвитку маркетингового потенціалу, пропонуємо план дій щодо його розвитку, який передбачає послідовне виконання окремих етапів. Створення будь-якої стратегії, особливо маркетингового потенціалу, починається з постановки стратегічних цілей і завдань. Важливим моментом управління, на який слід звернути увагу, є узгодження стратегії розвитку маркетингового потенціалу із загальною стратегією та місією підприємства.

Наступним важливим етапом є проведення ретельного стратегічного аналізу маркетингового потенціалу. Основні дії на цьому етапі включають:

- Вибір методів оцінки ефективності наявного маркетингового потенціалу, таких як матричні, портфоліо та методи бенчмаркінгу.
- Вибір критеріїв і показників оцінювання та аналізу.
- Оцінка ефективності маркетингового потенціалу на основі цих критеріїв і показників.
- Моніторинг та оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність маркетингового потенціалу.

Розробка стратегічних альтернатив для покращення використання та розвитку маркетингового потенціалу з урахуванням результатів аналізу та узгодження з корпоративною стратегією. У літературі пропонується декілька стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу, включаючи інноваційні стратегії, стратегії розширеного відтворення маркетингового потенціалу та стратегії збереження маркетингового потенціалу [49].

Підвищення конкурентоспроможності за допомогою маркетингу зазвичай передбачає створення торгової марки. Таким чином, брендинг, що визначається

як процес створення та просування торгової марки, є основою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Ф. Котлер стверджує, що компанії, яка не є брендом, по суті, не існує. Використовуючи брендинг, компанії встановлюють стійкі конкурентні переваги, які відображаються на лояльності споживачів. На сучасному ринку точиться запекла боротьба між брендами та їхніми рекламними зображеннями за те, щоб зайняти місце у свідомості споживача. Ця конкуренція підкреслює емоційні мотиви над раціональними в споживчій поведінці. Отже, конкурентні переваги товарів і послуг часто базуються на суб'єктивно сприйнятих перевагах.

В аграрному секторі України стратегічний маркетинг все ще перебуває на початковій стадії. Проте для сільськогосподарських підприємств актуальним стало визначення та прогнозування параметрів зовнішнього середовища, асортименту продукції та послуг, ціноутворення, постачальників, ринків збуту, довгострокових цілей і стратегій. Стрімкі зміни зовнішнього середовища для сільськогосподарських підприємств зумовлюють необхідність нових методів, систем і підходів управління маркетингом. На діяльність сільськогосподарських підприємств України суттєво впливають економічні, політичні та правові фактори, важливу роль відіграють і географічні [50].

Бренд створює ділову репутацію в свідомості потенційних клієнтів через свою назву та візуальні символи. Основа іміджу компанії будується на взаємодії між споживачами, потенційними клієнтами, продуктами, каналами зв'язку та персоналом. Брендинг відноситься до діяльності, спрямованої на залучення та утримання уваги клієнтів протягом тривалого часу. По суті, це процес формування та управління брендом.

З часом споживачі стають більш вимогливими, очікуючи пропозицій, які відповідають їхнім новим потребам, або вони перенасичуються й схиляються до простіших і економічно ефективніших варіантів. Щоб адаптуватися до цих змінних умов, бренд також має розвиватися. Компанії можуть управляти життєвим циклом бренду за допомогою часткового ребрендингу (рестайлінгу,

редизайну, репозиціонування), комплексного ребрендингу або інтегрованого ребрендингу, який передбачає найбільш значні зміни.

Вибір маркетингової стратегії залежить від цілей компанії та етапу життєвого циклу бренду.

Частковий ребрендинг проводиться, коли компанія хоче оновити стилістичні елементи, такі як назва, логотип, колірна схема або слогани. Ця процедура спрямована на збереження актуальності бренду.

Комплексний ребрендинг, що включає зміни стилю та комунікацій, спрямований на підвищення якості продукції та оновлення ідеології бренду.

Інтегрований ребрендинг передбачає найсуттєвіші зміни, що стосуються не лише зовнішніх елементів, а й виробничих процесів та послуг [51].

Враховуючи обмежений виробничий потенціал і невисоку популярність бренду Гайсинського молокозаводу, прагнення до негайного захоплення національного ринку є недоцільним. Оптимальним і стратегічно виваженим підходом для підприємства буде поетапний розвиток локального ринку з поступовим розширенням присутності в районі та області. Цей послідовний підхід дозволить підприємству зміцнити позиції в рідному регіоні, забезпечуючи стабільне зростання і підвищення популярності продукції серед місцевих споживачів.

Через те, що виробничі потужності Гайсинського молокозаводу наразі не можуть конкурувати з великими національними виробниками, орієнтація на весь український ринок може бути недоцільною. У жорстких умовах загальноукраїнської конкуренції підприємство може зіткнутися з високими витратами на маркетинг, логістику та просування, які складно компенсувати при невеликих обсягах виробництва. Крім того, великі виробники, завдяки масштабу діяльності, можуть утримувати нижчий рівень собівартості та пропонувати більш вигідні умови для дистриб'юторів і споживачів.

З огляду на обмежений виробничий потенціал та недостатню популярність бренду Гайсинського молокозаводу, негайне виходу на національний ринок недоцільне. Оптимальним і стратегічно виваженим підходом для підприємства є

поступовий розвиток локального ринку з розширенням присутності спочатку в районі, а потім у області. Така стратегія дозволить підприємству зміцнити свої позиції в рідному регіоні, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищення впізнаваності продукції серед місцевих споживачів.

Зважаючи на те, що виробничі потужності заводу наразі не можуть конкурувати з великими національними виробниками, орієнтація на весь український ринок може бути неефективною. В умовах жорсткої конкуренції підприємство може зіткнутися з високими витратами на маркетинг, логістику та просування, які важко компенсувати при невеликих обсягах виробництва. Великі виробники мають змогу утримувати нижчий рівень собівартості та пропонувати більш вигідні умови для дистриб'юторів і споживачів, що робить конкуренцію з ними ще складнішою.

Фокусування на локальному ринку дає підприємству можливість концентрувати ресурси на встановленні міцних зв'язків із місцевими дистриб'юторами, роздрібними мережами та кінцевими споживачами. Висока якість продукції та доступні ціни сприятимуть формуванню лояльності до бренду та органічному зростанню попиту. Також локальна орієнтація дозволяє підприємству ефективніше використовувати обмежені ресурси, створюючи якісну рекламу та проводячи локальні промоційні заходи.

Розвиток на локальному рівні відкриває можливості для співпраці з місцевими торговими точками, кафе, ресторанами та іншими підприємствами, що можуть бути зацікавлені у співпраці з місцевим виробником молочної продукції. Така співпраця забезпечує стабільні канали збуту, допомагаючи підтримувати прогнозовані обсяги реалізації та поступово підвищувати обізнаність споживачів.

Сучасні ринкові тренди, такі як акцент на «міське виробництво» та «продукти від регіональних виробників», підсилюють привабливість локального бренду. Споживачі надають перевагу місцевим товарам через їхню свіжість, екологічність та відповідність локальним смакам. Поступове завоювання ринку дозволить підприємству створити міцний фундамент для майбутньої експансії,

забезпечуючи стійкий розвиток без надмірного ризику та витрат. ТОВ «Гайсинський молокозавд» доцільно провести ребрендинг компанії. Він підвищить впізнаваність бренду та лояльність до нього, що розширить кількість споживачів.

### **3.2 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку**

Логотип є важливим елементом бренду, який представляє компанію, її цінності та унікальність. Ось кілька основних причин, чому логотип має таке значення для бренду:

1 Ідентифікація та впізнаваність. Логотип — це «обличчя» компанії, яке є візуальною основою бренду. Саме завдяки логотипу споживачі можуть миттєво розпізнати бренд серед конкурентів. Дослідження показують, що люди зазвичай запам'ятовують образи краще, ніж текст, тому якісний логотип сприяє підвищенню впізнаваності та асоціюється зі стабільністю бренду.

2 Перші враження. Логотип часто є першим, що бачать потенційні клієнти, тож він може створити сильне перше враження. Успішний логотип викликає позитивні асоціації з брендом і може сформувати інтерес до продукції або послуг компанії, залишаючи емоційний відбиток у свідомості споживача.

3 Відображення цінностей бренду. Правильно розроблений логотип відображає сутність, місію та цінності компанії. Використання відповідних кольорів, форм і шрифтів допомагає передати характер бренду: наприклад, зелений колір часто асоціюється з екологічністю, синій — з надійністю, а червоний — із динамічністю та енергією.

4 Довіра та лояльність. Постійне використання логотипу сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів. Споживачі звикають до логотипу та починають асоціювати його з якістю, стабільністю та досвідом, особливо якщо бренд має позитивну репутацію. Чим частіше люди бачать логотип, тим більше вони схильні довіряти бренду.

5 Конкурентна перевага. Логотип допомагає виділити компанію серед конкурентів. Яскравий та унікальний логотип привертає увагу до бренду і робить його особливим у свідомості споживачів, що є особливо важливим у насиченому середовищі.

Логотип є не лише декоративним елементом, а й важливим інструментом маркетингової стратегії, який підсилює позиції бренду, формує його імідж і створює емоційний зв'язок із аудиторією. Коли компанія успішно формує позитивний імідж, при вигляді її товарного знаку у людей виникають приємні асоціації. Це стимулює їх купувати продукцію бренду, укладати вигідні угоди з компанією та рекомендувати її своїм знайомим. Створити логотип можна декількома варіантами, що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Варіації створення логотипу

	Вартість, грн	Особливості
Конструктор логотипів	0-1500	Надає прості логотипи, що базуються на готових іконках та шрифтах. Доцільно використовувати якщо у компанії є обмежений бюджет.
Фріланс	1000-16000	Кандидати з обмеженим досвідом або невеликим портфоліо. Використовують, коли цінують швидкість виконаної роботи більше ніж якість.
Досвідчений дизайнер	10000-25000	Зазвичай фахівці з великим досвідом роботи у цій сфері, що надають експертні поради та кваліфіковану допомогу. Для компаній, які шукають спосіб створити якісний логотип за помірні кошти.
Професійне агентство	Від 7000	Дизайн створений командою експертів зі стратегією брендингу. Доцільно використовувати компаніям з достатніми фінансовими ресурсами, які шукають комплексний пакет брендингу

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Гайсинський молокозавод», через обмежений бюджет, доцільно використовувати конструктор логотипів.

Виходячи з аналітичних даних внутрішнього середовища, стан ринку бренду достатньо прийнятний, але щоб «освіжити» сприйняття бренду споживачем шляхом внесення певних змін до його логотипу. На рисунку 3.1. зображено теперішній логотип підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод».



Рисунок 3.1. Логотип ТОВ Гайсинський молокозавод

Джерело: [46]

Теперішній логотип компанії, який, на нашу думку є доволі симпатичним та лаконічним, проте має деякі недоліки, такі як відсутність кольору, наявність шуму у вигляді променів позаду корови.

При розробці фірмового стилю підприємства, було прийнято рішення, що новий логотип має формувати почуття довіри до бренду через тривалу історію (продукція виробляється з 1939 року). Також колірна палітра повинна мати стримані, але сучасні акценти, що асоціюються з натуральністю та свіжістю молочних продуктів.

Нами було розроблено декілька можливих варіантів логотипу (рис.3.2, 3.3, 3.4), що дозволить підприємству підвищити пізнаваність бренду серед споживачів.



Рисунок 3.2. Логотип з яскравою колірною палітрою  
Джерело: розроблено автором

Яскраві кольори в логотипі на рисунку 3.2. привертають увагу до бренду, що допоможе виділитися серед конкурентів. Використані кольори, легко запам'ятовуються та можуть викликати у споживачів позитивні емоції.



Рисунок 3.3. Стриманий логотип  
Джерело: розроблено автором

Логотип на рисунку 3.3. можна використати, щоб передати споживачу відчуття надійності, професійності, для мінімалістичного підходу, що буде добре виглядати на різних цифрових платформах та друкованих ЗМІ.

На нашу думку, потрібно використовувати, щось середнє між рисунком 3.2 та 3.3. Логотип, який поєднує елементи як стриманості, так і яскравості, може бути чудовим вибором для бренду, який прагне знайти баланс між професіоналізмом та приверненням уваги (рис. 3.4).



Рисунок 3.4. Оновлений логотип для ТОВ «Гайсинський молокозавод»  
Джерело: розроблено автором

Запропонований логотип на рисунку 3.4 використовує традиційний шрифт, що створює асоціацію з багаторічною історією, підкреслюючи її досвід. Стримані кольорові відтінки, будуть асоціюватися у споживача зі свіжістю та натуральністю молочної продукції. Стилізоване зображення корови підкреслює сутність бізнесу, зберігаючи при цьому сучасний та чистий стиль, що легко сприймається. Вказівка на регіон створює зв'язок з місцевою громадою, надаючи бренду регіональну ідентичність та робить його ближчим до споживача. Лаконічний дизайн – простий і без зайвих деталей, які могли б перевантажити

логотип, полегшує його сприйняття та робить його легшим для запам'ятовування.

Для підвищення конкурентоспроможності товару на ринку підприємству також доцільно провести маркетингову рекламну кампанію, що допоможе зміцнити ринкову позицію компанії та забезпечить підвищення попиту та обсягу збуту продукції.

Назва рекламної кампанії: «Гайсин — символ якості»

Основною метою рекламної кампанії є затвердження бездоганної якості продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» та формування у споживачів стійкої асоціації між брендом і високими стандартами якості, використовуючи оновлений логотип.

Цільовою аудиторією є споживачі, які підтримують українські бренди та шукають надійних постачальників, які хочуть бути впевненими, що продукція відповідає міжнародним вимогам і стандартам. Також покупці, які вибирають натуральні продукти без домішок і консервантів, стежать за харчуванням і якістю їжі, приділяють велику увагу надійності та безпеці продуктів, особливо молочних.

Основне повідомлення: «Гайсинський молокозавод: гарантія якості в кожній краплі молока. Продукція, яка відповідає міжнародним стандартам, натуральність, безпека та турбота про вашу родину».

Рекламну кампанію просувати будемо через такі канали як реклама на ТВ, інтернет реклама в соцмережах, розміщення статей у провідних українських виданнях.

Хештеги кампанії: #ГайсинСимволЯкості, #ПеревіренаЯкість, #ЦьомуМолокуМиДовіряємо, #НатуральністьІБезпека.

Отже, Рекламна кампанія "Гайсин — Символ Якості" покликана підтвердити високу якість продукції Гайсинського молокозаводу, підвищити довіру до бренду і забезпечити споживачів впевненістю в натуральності та безпеці продукції. Кампанія також акцентує увагу на міжнародних стандартах

якості, що допоможе зміцнити репутацію заводу та підвищити його авторитет на ринку.

Для просування Гайсинського молокозаводу ми обрали кілька ключових соціальних мереж та розробили орієнтований план контенту (табл 3.2). Просування в соцмережах допоможе сформувати позитивний імідж компанії та підвищити довіру споживачів, що в свою чергу підвищить конкурентоспроможність на ринку. У фокусі нашої стратегії – наблизити Гайсинський молокозавод до людей, показуючи його як відкрити, дружню та сучасну компанію з людськими цінностями.

Таблиця 3.2. Взаємодія ТОВ «Гайсинський молокозавод» в основних соціальних мережах зі споживачами

	Instagram	Tiktok	Facebook
Цільова аудиторія	Вік: 22-40 років Молодь за здорове харчування, сім'ї з дітьми	Вік: 16-24 роки підлітки, молоді батьки	Вік: 35-50 років Домогосподарки, кулінари
Тематика публікацій	Знайомство з брендом, якість та користь продукції	Розважальний контент із залученням робітників	Рецепти, склад та натуральність продукції
Графік публікацій	Stories - 1/2 рази на день пости 3/5 разів на тиждень	3/4 рази в тиждень	2 рази на тиждень + репости публікацій клієнтів бренду
Робота з інфлюенсерами	Співпраця з мікроінфлюенсерами, відправка продукції для рекламних stories	Залучення блогерів як акторів для відео-контенту	Створення оригінальних рецептів із шеф-кухарями місцевих закладів харчування
Розіграші продукції	Націлені на поширення конкретної публікації в stories	Не вважається доцільним	Націлені на створення рецептів із продукцією бренду (нагорода для всіх учасників)
Прямі ефіри	Оголошення результатів розіграшів, Q&A	Q&A, показ деталей виробництва	Не вважається доцільним

Джерело: розроблено автором

Тому, в першу чергу, компанії потрібно створити власні сторінки в соціальних мережах, щоб збільшити впізнаваність бренду, охопити широку аудиторію та стати більш відомими серед потенційних клієнтів. Соцмережі дозволять ТОВ «Гайсинський молокозавод» налагодити зв'язок зі споживачами,

щоб отримувати їхні відгуки, відповідати на запитання та підтримувати лояльність. Однією з головних переваг реклами в соціальних мережах є її здатність до точного таргетингу. Підприємство може налаштувати рекламу так, щоб вона показувалася саме тим користувачам, які відповідають певним критеріям, таким як вік, стать, інтереси або географічне розташування. Це дозволить ефективно використовувати рекламний бюджет і досягати найкращих результатів. Тому соцмережі є частиною успішної маркетингової стратегії.

### **3.3. Особливості формування конкурентоспроможності в Україні в умовах військового стану**

Ситуація для вітчизняних підприємств ускладнюється введенням на території України воєнного стану у відповідь на широкомасштабну збройну агресію російської федерації. За таких умов необхідно вміти швидко розробляти ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це допоможе посилити їхні внутрішні ресурси та покращити становище на ринку, а також створити більш сприятливе економічне середовище для їх функціонування, що в свою чергу буде впливати на розвиток економіки країни і як результат покращувати обороноздатність.

Конкурентоспроможність підприємств має подвійний характер. З одного боку, вона сприяє збільшенню ресурсного потенціалу підприємства, а з іншого боку, параметри цього потенціалу визначають стратегічні орієнтири на ринку. Поняття "конкурентоспроможності підприємства" є комплексним і залежить від таких факторів як

Очевидно, що збройна агресія росії негативно вплинула на конкурентоспроможність українських підприємств, що призвело до припинення діяльності деяких з них, зменшення потужностей, втрати частки традиційних ринків, розриву логістичних зв'язків і ланцюгів поставок, переміщення виробничих потужностей тощо. Для деяких підприємств війна стала причиною закриття бізнесу через масовані атаки та загарбання територій.

Умови воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року формалізують основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, з них можна виокремити такі:

1. Обмеженість ресурсів через високі ризики кредитування комерційними банками, що виражається у високих відсоткових ставках і рівнях інфляції.
2. Проблеми з забезпеченням базової ліквідності та поповненням обігових коштів.
3. Нестабільність курсу гривні через надмірні валютні котирування.
4. Розрив традиційних ланцюгів постачань як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
5. Обмеженість державного бюджету і пріоритетність фінансування військових потреб, що уповільнює державну підтримку підприємств.
6. Зниження платоспроможного попиту населення, що зменшує споживчу активність і погіршує ринкові очікування.
7. Проблеми з кадрами через високі темпи вимушеної зовнішньої міграції.
8. Енергетичні проблеми в осінньо-зимовий період через ракетні атаки на енергетику.
9. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній.
10. Збільшення макроекономічної нестабільності.

Воєнні дії в Україні створюють безпрецедентні виклики для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які поглиблюються невизначеністю термінів завершення війни. Багатьом підприємствам доводиться зосереджуватися на утриманні позицій і підтримці ліквідності, замість розширеного відтворення і сталого розвитку. Умови воєнного часу вимагають високої адаптивності підприємств до змін економічного середовища і стратегічної переорієнтації на ситуативне ринкове управління.

Конкурентоспроможність ускладнюється також через нестабільність інституційно-правової бази. Часті зміни законодавства, відміна мораторію на перевірки, непослідовна державна підтримка, а також низький пріоритет

підтримки малих підприємств створюють додаткові труднощі. Нерозвинуті партнерські відносини між владою і бізнесом також дестабілізують діяльність українських підприємств [52].

Ринок молока і молочних продуктів також стикається з труднощами, обумовленими скороченням числа працівників, переходом їх на споживання домашньої продукції, зменшенням поголів'я великої рогатої худоби через низькі ціни на молоко, недозавантаженням потужностей через нестачу сировини і зниженням попиту в умовах низької купівельної спроможності населення. Висока конкуренція з боку великих підприємств з передовими технологіями, неефективність стратегічного планування і маркетингової стратегії також відіграють роль.

У довоєнний період падіння доходів населення і зростання цін призвели до збільшення попиту на домашню продукцію, що негативно позначилось на попиті на продукцію молокопереробних підприємств. Також відіграли роль девальвація гривні, зростання цін на паливо, неефективність пунктів збору сировини і віддаленість підприємств від сировинних баз.

Ці та інші проблеми молочної галузі загострилися внаслідок війни, через окупацію територій, руйнування підприємств, виїзд персоналу за кордон, мобілізацію працівників у ЗСУ тощо. Динаміка розвитку молочного ринку залежить від змін у споживчих уподобаннях, доходах населення, експортно-імпортової діяльності, інноваційної активності в галузі, а також політичної і економічної ситуації в країні [53].

У нинішніх умовах населення витрачає близько 15% від сукупних витрат на продукти харчування на молоко та молочні продукти. Ефективний розвиток молочної промисловості впливає не лише на добробут населення та його здоров'я, але також на соціальну напруженість та розвиток суспільства. До війни в Україні функціонувало близько 200 молокопереробних підприємств. У травні 2022 року, після початку військових дій, близько 70% молокопереробних підприємств в Україні відновили виробництво та почали реалізовувати свою продукцію.

До кінця 2022 року на ринку молокопродуктів діяли 140 молокопереробних підприємств, що є меншим порівняно з 2021 роком. На ринку молокопродуктів існує сильна конкуренція між виробниками, через що виробництво готових молочних продуктів зосереджене переважно на великих підприємствах, які можуть вкласти значні кошти у модернізацію виробничих процесів, покращення якості продукції та швидке реагування на зміни кон'юнктури товарних ринків, розширення асортименту, пропозицію органічних чи унікальних продуктів, корисних для здоров'я. Деякі виробники використовують методи цінової конкуренції. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається зменшення виробництва деяких молокопродуктів у натуральному вираженні зі зростанням їх цін, що спричинено зростанням вартості основної сировини – молока та зменшенням його кількості. Останній фактор пояснюється зменшенням поголів'я корів в Україні.

Аналіз вторинної маркетингової інформації показує, що молочна галузь є провідною у харчовій та переробній промисловості будь-якої країни та формує значний ринок. Ефективний розвиток молочної промисловості впливає не лише на добробут населення та його здоров'я, але також на соціальну напруженість та соціальний розвиток суспільства. На ринку молокопродуктів існує сильна конкуренція між виробниками, через що виробництво готових молочних продуктів зосереджене переважно на великих підприємствах, які можуть вкласти значні кошти у модернізацію виробничих процесів для покращення якості продукції, швидке реагування на зміни кон'юнктури товарних ринків, розширення асортименту та пропозицію органічних чи унікальних продуктів, корисних для здоров'я [54].

Зазначимо, що в умовах війни важлива підтримка війська. Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» створення зборів для закриття потреб військових має важливе стратегічне і соціальне значення. Гроші, зібрані підприємствами, використовуються для придбання необхідного обладнання, спорядження та техніки для військових. Це сприяє покращенню матеріально-технічного забезпечення ЗСУ, підвищуючи їхню ефективність та безпеку.

Підтримка від бізнесу у вигляді фінансової допомоги є проявом солідарності між цивільним населенням та армією, що зміцнює єдність суспільства. Внесок компаній у збір коштів демонструє їх соціальну відповідальність та сприяє формуванню відчуття спільної мети. Підприємства, які підтримують ЗСУ, здобувають репутацію соціально відповідальних та патріотичних. Це зміцнює довіру та лояльність громадян і партнерів, що позитивно впливає на імідж компаній. Крім того, компаніям з сильною соціальною позицією легше наймати кваліфікованих працівників, які прагнуть працювати у відповідальних та етично мотивованих організаціях.

Підтримка армії демонструє готовність ТОВ «Гайсинський молокозавод» активно сприяти державним інтересам, особливо в періоди кризи. Це сприяє встановленню довірливих відносин з владою, полегшуючи ведення бізнесу та покращуючи комунікацію з державними установами.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проаналізувавши напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства встановили, що:

1. Через загострення конкуренції на ринку, з'являється необхідність вибору стратегії для створення конкурентних переваг, що забезпечать довгостроковий успіх. Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» доцільно використовувати поетапний розвиток та поступове розширення на локальному ринку, що дозволить підприємству зміцнити конкурентну позицію на внутрішньому локальному ринку та підвищити впізнаваність продукції серед споживачів.

2. Для досягнення цілей щодо підвищення впізнаваності підприємства та його продукції, запропоновано змінити логотип ТОВ «Гайсинський молоко завод», досліджено варіанти його створення та представлено нові варіанти логотипу. Також для підприємства було розроблено рекламну кампанію, що представить оновлений дизайн продукції, збільшить обсяги збуту та зміцнить позицію в конкурентному середовищі.

3. Конкурентоспроможність підприємств у воєнний час стає критично важливою для їх виживання та успіху. Молочна галузь скикається з численними викликами, такими як зменшення зниження поголів'я ВРХ, нестача сировини та недостатнє завантаження потужностей виробництва, підвищення собівартості та цін на продукцію. Водночас підтримка війська у вигляді фінансової допомоги підвищує довіру та лояльність громадян і партнерів, покращує імідж ТОВ «Гайсинський молокозавод».

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку зробимо наступні висновки:

1. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно актуальним питанням у процесі переходу до ринкової економіки, особливо в сучасних умовах конкурентного середовища в Україні. Конкуренція виступає об'єктивною закономірністю товарного виробництва, яка проявляється в боротьбі суб'єктів ринку за економічно вигідні умови виробництва та реалізації товарів з метою отримання максимальних прибутків. Аналізуючи основні теоретичні положення щодо конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є ключовою складовою діяльності підприємства. Вона визначає ефективність його функціонування у взаємодії зі споживачами та продажу продукції.

2. Було проаналізовано фінансовий стан підприємства та комплекс маркетингу. Таким чином, підсумовуючи результати аналізу основних фінансово-господарських показників ТОВ «Гайсинський молокозавод», можемо зробити висновок, про те, що загалом діяльність підприємства є рентабельною і приносить прибуток, однак у 2023 році показники прибутковості знижуються.

3. Також дослідивши конкурентне середовище ми визначили основних конкурентів для ТОВ «Гайсинський молокозавод» та визначили конкурентоздатність досліджуваного підприємства на внутрішньому ринку, вона виявилась досить високою. За результати дослідження було сформовано переваги та недоліки внутрішнього середовища та таблицю SWOT- аналізу.

4. Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» запропоновано використовувати поетапний розвиток та поступове розширення на локальному ринку. Підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства через брендинг полягає у використанні маркетингових інструментів для просування фірмового імені та торгової марки на ринку. Ця методика дасть змогу зайняти

власну нішу, покращити впізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів. Надалі необхідно дослідити якісну та кількісну оцінку зростання рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства за допомогою запропонованої методики.

5. Запропоновані варіанти логотипу створять асоціацію у споживача зі свіжістю та натуральністю молочної продукції, надасть бренду регіональну ідентичність та зробить бренд легшим для запам'ятовування. Також було розроблено маркетингову рекламну кампанію та визначено основні канали для комунікації з споживачем, щоб представити новий дизайн. Запропоновано ТОВ «Гайсинський молокозавод» створити власні сторінки в соціальних мережах, щоб збільшити впізнаваність бренду, охопити широку аудиторію та стати більш відомими серед потенційних клієнтів.

6. Вживання та успіх підприємств у воєнний час значною мірою залежать від їх конкурентоспроможності. Молочний сектор стикнувся з перешкодами, включаючи зменшення поголів'я великої рогатої худоби, брак сировини, недостатнє використання виробничих потужностей, а також зростання витрат і цін на продукти. Водночас участь у благодійних акціях та зборах для підтримка військових, зміцнює довіру та лояльність громадян і партнерів, підвищує репутацію ТОВ «Гайсинський молочний завод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів : ЛьвДУВС. 2022. 220 с.
2. Пахуча Е.В., Бабика В.О., Клепчаєва О.В. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 98-110.
3. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74–80.
4. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №13 (27). С. 387–399.
5. Брінь П. В. Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36–43.
6. Чиркунова А., Іванишин О. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник. Кам.-Под.: ЗВО «ПДУ». 2022. 263 с
7. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв І.М., Кирчата О.М., Шершенюк О. Х., Бровін О.В.. 2020. 340 с.
8. Каламан О. Б. Аналіз поняття «конкуренції» в контексті перспективних стратегічних зрушень сучасної економіки. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. 2020. С. 204–207.
9. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2021. 156 с.
10. Соціальна відповідальність в сфері розподілу доходів та співпраці з конкурентами. *Соціальна відповідальність*: веб-сайт.

URL: <http://surl.li/lttozj> (дата звернення: 12.05.2024).

11. Нісходовська О.Ю. Термін «конкуренція» як категорія ринкової економіки. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 201–203.
12. Мехович С.А., Кузьминський К. М., Галяпа В.А.. Глобальна діджиталізація як фактор розвитку міжгалузевих зв'язків виробничих підприємств: питання методології. *Економіка*. 2024. № 7. С. 139-154.
13. Борисова Т. М., Хрупович С. Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2021. № 1. С. 159–165.
14. Сємакович М. В., Філімонов Ю.Л. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* : зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ДБУ, 2022. С. 149–150
15. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 20.03.2024).
16. Євтушенко Н.О. Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №3(37). С. 12–17
17. Володько К.М., Сітак І.Л. Конкурентоздатність та її аспекти. 2023. URL: <http://surl.li/dxfnsi> (дата звернення: 24.03.2024)
18. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*: I Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : ТНТУ. 2021. №2 (25). С. 602–609.
19. Русс Д.А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Сер. Економіка*. 2021. №7. С. 97–103.

20. Легостаєва О. О. Визначення ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Сер. Економіка*. 2021. №9. С. 43–48.

21. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2020. № 67. С. 167–174.

22. Решетнікова, О. В., Боровик, Т. В., Сімон, А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. №159. С.107–110. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22> (дата звернення 17.06.2024)

23. Кузьомко В.М., Турінцева А.Р. Визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам Національній безпеці*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 561–563.

24. Цалко Т Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) (дата звернення: 17.06.2024)

25. Лисицька О., Чупир О. Конкурентні переваги підприємства та чинники, що впливають на їх формування. *Сучасна парадигма розвитку світової економіки: проблеми, виклики, перспективи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2024. С. 28–29

26. Сарай Н.І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. №23. С.40–44.

27. Бондаренко В. М., Чен Г. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94> (дата звернення: 20.07.2024)

28. Черешнюк О.М. Мрига А.П. Шухманн В.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Облік, оподаткування і контроль*:

*теорія та методологія*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет конф. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. С. 150–151.

29. Коваль Т. Аналіз факторів впливу на формування конкурентної політики підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. С. 151–154

30. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 20.07.2024)

31. Кобець С.П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7806> (дата звернення: 11.07.2024)

32. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і держава*. 2020. № 5. С.108–110 URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4619&i=18> (дата звернення: 11.07.2024).

33. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Зозуля М. О.. Дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 2021. С. 252–254.

34. Натрошвілі С. Г., Мельник А. О., Новіков Д. В. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД. 2019. С. 73-74

35. Адаменко І.М. Єгорова О.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон : ХНТУ. 2021. С. 126-128

36. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. *Економічні науки*. 2019. № 4. С. 14-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2019\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2019_4_5) (дата звернення: 15.07.2024)

37. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 20.07.2024)

38. Савко О. Я., Загайкевич О. Ю. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-79> (дата звернення: 20.07.2024)

39. Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №1 (64). С.54-60

40. Бурлака Н. С., Павлова О. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення* : зб. тез доп. III Всеукраїн. наук.-практ. конф. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. С. 55-59.

41. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2019. С. 81–83

42. Кулько Н.А., Волошин А.В. Конкурентоспроможність підприємств: сутність, види, методи оцінки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія". 2024. С. 360–363

43. Соболева Г.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 31. С. 88-92.

44. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL: <https://clarity-project.info/edr/34309918/finances> (дата звернення: 16.08.2024)
45. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Херсон, 2021. 494 с.
46. Офіційний сайт ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL: <https://haisynmilk.com/> (дата звернення: 01.09.2024)
47. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
48. Чередничок, Ю. Розробка маркетингових стратегій формування брендів. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молод. вчених. Тернопіль : ЗУНУ. 2024. С. 311-312.
49. Васалатій К. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді* : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : ЧДБК. 2022. 194 с.
50. Соколова Ю.О., Чорна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за рахунок брендингу. *Управління змінами та інновації*. 2021. №2. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/download/31/28/> (дата звернення: 27.08.2024)
51. Ягельська К.Ю., Підопригора О.В. Ребрендинг як інструмент управління життєвим циклом бренду. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації* : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 2022. 170 с.
52. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та*

*суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>  
(дата звернення: 25.08.2024)

53. Лавренюк Г. Вплив війни на молочний сектор, нарощення надоїв у МТФ, очікування щодо цін на молочні продукти. 2023. URL: <https://avmua.org/uk/post/vpliv-vijni-na-molocnij-sektor-narosenna-nadoiv-u-mtf-ocikuvannasodo-cin-na-molocni-produkti-ganna-lavrenuk> (дата звернення: 27.08.2024)

54. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. №1 (9). С. 169-178

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Структура готової продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» за цінами реалізації (з ПДВ) за 2021-2023рр.

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 від 2022	
	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %	В сумі, тис. грн.	Пит вага, %
Готова продукція, всього	16 633	100	32 088	100	19 721	100		
Спред Гайсинський делікатний	608,9	3,7	928,9	2,9	653,3	3,3	-275,6	0,4
Спред Гайсинський шоколадний	377,6	2,3	105,2	0,3	53,3	0,3	-51,9	-0,1
Спред Гайсинський лідер	650,6	3,9	795,2	2,5	413,2	2,1	-382	-0,4
Спред Гайсинський делікатний Екстра	400,4	2,4	674,4	2,1	173,3	0,9	-501,1	-1,2
Масло Солодковершкове Екстра	2652,6	15,9	4538,8	14,1	2339,5	11,9	- 2199,3	-2,3
Масло Солодковершкове селянське	1834,8	11,0	5427,1	16,9	2412,7	12,2	- 3014,4	-4,7
Сир твердий «Буковинський»	1730,6	10,4	1417,2	4,4	1726,5	8,8	309,3	4,3
Сир твердий «Український»	271,1	1,6	1256,8	3,9	1420,4	7,2	163,6	3,3
Сир твердий «Голландський»	521,3	3,1	674,4	2,1	863,2	4,4	188,8	2,3
Сир твердий «Фамільний»	490	2,9	648,2	2,0	851,4	4,3	203,2	2,3
Сир твердий «Едем»	608,9	3,7	1255,9	3,9	1342,5	6,8	86,6	2,9

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сирний продукт молоковмісний «Гауда»	718,3	4,3	588,7	1,8	293,3	1,5	-295,4	-0,3
Сирний продукт молоковмісний «Київський»	250,2	1,5	696,1	2,2	150,5	0,8	-545,6	-1,4
Сир плавлений «Ковбасний копчений»	1401,6	8,4	3244,4	10,1	2906,2	14,7	-338,2	4,6
Сир сичужний «Сулугуні» (косичка)	955,1	5,7	2149,8	6,7	1426,5	7,2	-723,3	0,5
Сир сичужний «Палочки»	750,6	4,5	1165,7	3,6	653,3	3,3	-512,4	-0,3
Сир сичужний «Моцарела»	1322,5	8,0	1991,6	6,2	136,4	0,7	- 1855,2	-5,5
Сир сичужний «Чеддер»	155,3	0,9	2545,3	7,9	1346,4	6,8	- 1198,9	-1,1
Сир сичужний «Сулугуні» (косичка копчена)	467,2	2,8	1002,2	3,1	353,3	1,8	-648,9	-1,3
Сир сичужний «Копчений» (палочки)	466,2	2,8	982,5	3,1	206,3	1,0	-776,2	-2,0