

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Дар'я ГОЛОВКО**  
(підпис)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«23» вересня 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці**

**Головко Дар'ї Валеріївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.05.28  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та періодична документація підприємства; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Кристина ДРАМАРЕЦЬКА  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_ Дар'я ГОЛОВКО  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА....	6
1.1. Суть, значення поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	6
1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	26
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства .....	34
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	51
3.2. Обґрунтування конкурентоспроможного стратегічного набору підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному економічному середовищі ринкові відносини займають провідне місце, формуючи основні економічні реалії. Ринок виступає базовою структурою, що впливає на характер соціально-економічних, правових та політичних процесів у сучасному світі. Саме тому ринок, його закони та принципи залишаються в центрі наукової уваги провідних дослідників. Вивчення цих аспектів є надзвичайно важливим для розробки новітніх підходів до управління організаціями, особливо в умовах зростаючої глобальної економічної інтеграції та загострення конкуренції. За таких обставин конкурентоспроможність підприємств – незалежно від їхнього типу чи рівня – стає ключовим чинником їхньої ефективності на ринку. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства виступає ключовим чинником його успішної діяльності.

Теоретичні основи дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства відображені у працях вчених: О. Бочко, А. Волошина, О. Гудзинського, І. Должанського, І. Дмитрієва, К. Драмарецької, Т. Загорної, І. Кирчата, В. Кожушко, Е. Колесника, М. Портера, С. Судомир, А. Суханова, А. Сміта, Н. Тарнавської, А. Ткаченко, П. Фісуненко, О. Шершенюка та інших. Вивчення праць, які присвячені дослідженню питань управління конкурентоспроможністю підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми бакалаврської кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження були сформовані наступні завдання:

- розкрити суть та значення поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- навести чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства;

- представити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку і особливості діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- запропонувати заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати конкурентоспроможний стратегічний набір підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблені дослідження проведені на матеріалах Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», що знаходиться у місті Яготин Яготинського району Київської області.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених цілей було застосовано низку методів, зокрема: системний аналіз, який розглядає об'єкт дослідження як цілісну систему взаємопов'язаних елементів; методи теоретичного узагальнення, синтезу, індукції та дедукції; логічний і графічний методи; метод статистичного аналізу інформації; SWOT-аналіз; матрицю «McKinsey – «General Electric» та інші.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», власні спостереження.

**Структура роботи.** Зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та додатків. Робота містить 14 таблиць і 9 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Суть, значення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

У науковому середовищі є тенденції щодо трактування поняття конкурентоспроможності, серед яких варто виокремити: відсутність єдиного та чіткого визначення цього терміну, обмежену увагу до системного аналізу основних чинників, що формують конкурентоспроможність, а також термінологічну плутанину та неоднозначність у його інтерпретації. Для повноцінного розкриття сутності концепції конкурентоспроможності насамперед необхідно обґрунтувати категорію «конкуренція», адже саме в її умовах зароджується і проявляється конкурентоспроможність як економічне явище [11, с. 83].

Ключовим поняттям, що відображає суть функціонування ринкових відносин, є конкуренція. Вона є фундаментальною складовою ринкової економіки та виступає рушієм її розвитку. Класики політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо розглядали конкуренцію як боротьбу за прибуток, акцентуючи її роль у регулюванні цін, підвищенні якості товарів і послуг. Таке розуміння підкреслює не лише значущість конкуренції в економічному прогресі, але й демонструє, що підприємства змагаються за посилення своїх ринкових позицій та зростання капіталу.

У рамках неокласичної економічної теорії конкуренція розглядається як раціональна поведінка економічних агентів, обумовлена суперництвом за обмежені ресурси. З боку споживачів така поведінка проявляється у прагненні максимізувати корисність при обмежених фінансових можливостях, тоді як виробники здійснюють ефективне управління ресурсами з метою досягнення своїх економічних цілей і залучення споживчого попиту. Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції зробив М. Портер (1998), який у своїх працях

зосередив увагу на дослідженні конкурентних переваг і їхнього впливу на стратегічне позиціонування підприємств. Він визначив конкуренцію як динамічний, постійно змінний процес, у межах якого формуються нові продукти, впроваджуються інноваційні маркетингові підходи, технології виробництва та відкриваються нові ринкові ніші [11, с. 83].

В Законі України «Про захист економічної конкуренції» зазначено, що: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [34].

Характеристики конкуренції наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Характеристики конкуренції\*

Примітка. \*Джерело [11, с. 84].

В умовах ринкової економіки одне з основних завдань кожного підприємства полягає в завоюванні суттєвої частки ринку, її утриманні та, за сприятливої ситуації, розширенні. Для цього необхідно постійно здійснювати аналіз ринкових тенденцій, оцінювати сильні та слабкі сторони підприємств-конкурентів, вивчати потреби споживачів. Такий аналіз включає дослідження рівня конкурентоспроможності власного підприємства, що є показником його успішності або невдач. Питання конкурентоспроможності тривалий час є предметом уваги науковців, однак і досі існує низка нерозв'язаних теоретичних і прикладних аспектів. Відсутність уніфікованої термінології ускладнює трактування понять, охоплення всіх змістових складових і контекстів, що призводить до плутанини в поняттях та порушення логіки досліджень. Тому питання створення узгодженої теоретичної основи для дослідження конкурентоспроможності підприємства залишається актуальним і надалі [4].

Поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво», та англійського дієслова «compete» - конкурувати. Це явище розглядається на різних рівнях: на рівні країни, регіону, галузі, підприємства чи окремої продукції. Водночас саме підприємства відіграють ключову роль у створенні продукції та є основною складовою економічної системи будь-якого масштабу – від галузевого до національного. Відтак, дослідження конкурентоспроможності підприємств є центральною ланкою у системному аналізі конкурентоспроможності на всіх рівнях [4]. На основі аналізу існуючих підходів і з урахуванням принципів системності та узагальнення, були виокремлені такі основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: порівняльний, ресурсний, ринковий (або маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний і системний (табл. 1.1).

### Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»\*

Автор	Визначення
1	2
<i>порівняльний підхід</i>	
передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу	
Іванюта В. Ф. [17]	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.
Кривенко Л. В. [21]	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності.
<i>ресурсний підхід</i>	
робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	
Брітченко І. Г., Ладунка І. С. [5]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
Янкового О. Г. [19]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
<i>ринковий або маркетинговий підхід</i>	
розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
Гуцуляк В. Р. [14]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.
Фісуненко П. А. [46]	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків.
<i>продуктовий підхід</i>	
ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	
Корінько М. Д. [20, с. 69]	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
Покропивний С. Ф. [30]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції

<i>Продовження табл. 1.1</i>	
1	2
<i>атрибутивний підхід</i>	
виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	
Грецький Р. Л. [1, с. 35]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
<i>динамічний підхід</i>	
загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	
Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. [1]	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
Бечко П. К., Голобородько Я. О. [3]	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
<i>функціональний підхід</i>	
розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	
Вінніченко І. І. [10]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
Дикань В. Л. [36]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
<i>системний підхід</i>	
передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	
Кузьмін О. Є. [25]	Конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування
Крючкова Ж. В. [22]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва

Примітка. \*Узагальнено автором за [4; 17; 21; 5; 19; 14; 46; 20; 30; 1; 3; 10; 36; 25; 22].

Незважаючи на значний внесок українських і зарубіжних науковців та практиків у дослідження теоретичних і прикладних аспектів конкурентоспроможності, досі не існує узгодженого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Відсутність єдиного трактування створює перешкоди для узагальнення наукових напрацювань різних авторів та ускладнює їх практичне застосування в діяльності підприємств [4].

Аналіз існуючих підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити висновок, що [4]:

- спостерігається значна кількість трактувань, при цьому їх змістове наповнення суттєво відрізняється, що ускладнює формування єдиного теоретичного підходу;

- у багатьох визначеннях акцент робиться на конкурентних перевагах, проте подається лише частковий їх перелік, що знижує узгодженість дослідницьких підходів;

- конкурентоспроможність продукції є лише складовою частиною загальної конкурентоспроможності підприємства, тому їх ототожнення є методологічно хибним;

- одні автори зосереджуються на змістовному аспекті поняття, тоді як інші – на його функціональних характеристиках, що створює додаткову варіативність у трактуваннях;

- деякі дослідники обмежують розуміння конкурентоспроможності лише рамками виробничої діяльності підприємства, ігноруючи інші важливі аспекти;

- при застосуванні ресурсного підходу увага нерідко акцентується виключно на внутрішніх та позикових ресурсах, при цьому інші важливі ресурси та чинники, що визначають здатність до конкуренції, залишаються поза увагою.

Вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», необхідно враховувати його основні характеристики, зокрема [4]:

- показники конкурентоспроможності підприємства є відносними, що передбачає його оцінку лише в контексті порівняння з аналогічними підприємствами за видом діяльності, галуззю, ринком збуту, регіоном,

продукцією та часовим періодом;

- необхідність стандартизованого підходу до оцінки, з використанням сталої сукупності параметрів, які формують інтегральний показник, адже зміна критеріїв може суттєво вплинути на результат;

- наявність унікальних конкурентних переваг, зокрема інноваційних технологій, унікальної продукції чи додаткових сервісів, які створюють стійкі переваги на ринку;

- вплив комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- динамічний характер конкурентоспроможності, яка змінюється з часом і вимагає постійного вдосконалення;

- неперервна підтримка конкурентних позицій, що передбачає регулярну адаптацію до змін середовища;

- системність конкурентоспроможності, яка вимагає урахування всіх її складових, взаємозв'язків і чинників формування та розвитку.

Таким чином, конкуренція є потужним стимулом для вдосконалення діяльності підприємств, змушуючи їх активно впроваджувати інноваційні процеси та сучасні технології з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності господарювання. Така активність сприяє зростанню якості продукції, що, у свою чергу, дозволяє залучати нових споживачів і збільшувати прибуток підприємства. У конкурентному середовищі завжди проявляється конкурентоспроможність, яка функціонує на різних рівнях – від окремих виробничих одиниць до регіональних чи національних економік. Це вимагає комплексного підходу до її управління та оцінки. Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства є складним, багатогранним явищем, яке передбачає не лише здатність до ефективної конкуренції, а й уміння адаптуватися до змін ринкового середовища, досягати сталих конкурентних переваг і забезпечувати стабільний розвиток. У результаті конкурентоспроможність стає визначальним чинником успіху підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

## 1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це складне поняття, що формується під впливом багатьох чинників, які, на думку Н. П. Тарнавської, може як підвищувати, так і знижувати її загальний рівень, а також дозволяє виявити переваги й недоліки в діяльності як підприємства, так і його конкурентів [38, с. 77]. Кожен окремий чинник здатен чинити як позитивний, так і негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Водночас їхній вплив є динамічним: інтенсивність і характер дії можуть змінюватися залежно від конкретного моменту часу. Саме тому для формування цілісного уявлення про складові конкурентоспроможності необхідно чітко і системно ідентифікувати та класифікувати всі чинники, що впливають на цю категорію.

Розрізняють чинники впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників, що формуються, контролюються та змінюються керівництвом організації й безпосередньо впливають на її функціонування. До таких чинників належать: цілі, структура та завдання підприємства; кадровий склад і рівень кваліфікації працівників; система організаційних цінностей; застосовувані технології. Сучасний власник або керівник повинен постійно контролювати обсяги виробництва, кількість торгових точок, рівень мотивації та відповідальності персоналу, психологічний клімат у колективі та інші аспекти, які й формують внутрішнє середовище підприємства. Важливо підкреслити: власник бізнесу має реальний вплив на ці внутрішні процеси [48, с. 34].

Зовнішнє середовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів, сил та чинників, які впливають на діяльність організації ззовні. Ці елементи не залежать від підприємства – воно не здатне їх створювати чи контролювати. Перед власником бізнесу постає складне завдання: або адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та діяти відповідно до його вимог, або відмовитися від ведення підприємницької діяльності взагалі [48, с. 34].

Зовнішнє бізнес-середовище не є однорідним за своєю природою. У його структурі виділяють два основні рівні впливу [48, с. 34-35]:

- мікросередовище підприємства – це сукупність суб'єктів, сил і чинників, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До них належать: конкуренти, постачальники, посередники, споживачі, інфраструктурні організації (зокрема банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспортні та комунікаційні служби), органи державної влади, профспілки, політичні партії, громадські об'єднання, а також чинне законодавство;

- макросередовище підприємства – охоплює чинники та сили, що діють на макрорівні та опосередковано впливають на підприємство. Серед них: науково-технічний прогрес, загальний стан економіки, політична ситуація в країні, соціокультурні тенденції, міжнародні події, коливання валютних курсів тощо.

На рис. 1.2. наведено класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Тобто, зовнішні чинники виникають за межами підприємства і функціонують незалежно від його діяльності. До таких чинників відносять економічні, соціальні, політичні та правові умови, вплив яких зумовлюється обмеженнями або стимулами з боку державних органів, банківських установ, інвестиційних компаній, громадських організацій та політичних сил. Важливу роль також відіграють ринкові умови як на етапі входу в систему (зокрема, рівень конкуренції на ринку ресурсів), так і на етапі виходу (конкуренція безпосередньо в галузі) [26, с. 79]. Чинники макросередовища поділяються на кілька основних груп: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціокультурні, а також рівень конкурентоспроможності національної економіки. Аналіз найближчого зовнішнього середовища підприємства зазвичай розпочинається з вивчення параметрів попиту на продукцію та чинників, які мають безпосередній вплив на підприємство. Серед них особливе значення мають постачальники та конкуренти. У разі потреби до аналізу мікросередовища можуть бути включені також іноземні споживачі, посередники, партнери та конкуренти, а для виробництв з високою трудомісткістю – і дослідження ринку праці [26, с. 82].



Рис. 1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства\*

Примітка. \*Джерело [26, с. 81].

Основні характеристики зовнішнього середовища підприємства наведені на рис. 1.3.

<b>Взаємопов'язаність чинників</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень впливу змін одного чинника на інші. Це означає, що зовнішнє середовище слід аналізувати в комплексі, враховуючи взаємодію між його складовими</li> </ul>
<b>Складність середовища</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість чинників, на які підприємство має реагувати для забезпечення своєї життєздатності, а також рівень варіативності кожного з них.</li> </ul>
<b>Рухливість (динамічність)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• швидкість змін у зовнішньому середовищі. Хоча загалом ці зміни прискорюються, у різних галузях темпи змін можуть суттєво відрізнятися.</li> </ul>
<b>Невизначеність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежить від обсягу й точності інформації, якою володіє підприємство щодо зовнішніх чинників. Чим більша невизначеність, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення</li> </ul>
<b>В'язкість середовища</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• міра зусиль, необхідних для залучення, концентрації та використання одиниці ресурсів у виробництві</li> </ul>

Рис. 1.3. Основні характеристики зовнішнього середовища підприємства\*

Примітка. \*Джерело [26, с. 82].

Після проведення оцінки зовнішнього макро- й мікросередовища переходять до аналізу внутрішніх умов функціонування підприємства. Внутрішнє середовище підприємства становить сукупність внутрішніх чинників, які формують основні процеси його діяльності та безпосередньо впливають на ефективність функціонування. Воно включає всі елементи організації та їхній поточний стан, що визначають наявний потенціал і можливості компанії. На конкурентоспроможність підприємства впливають різноманітні внутрішні

чинники, зокрема ступінь фізичного й морального зносу основних засобів, стан матеріально-технічної бази, стратегічний напрям розвитку, рівень фінансового забезпечення, імідж підприємства та інтелектуальний ресурс. Важливу роль відіграють професійний рівень персоналу, компетентність керівництва, ефективність режимів праці та відпочинку, збалансованість виробничих потужностей, забезпечення ресурсами, інноваційний потенціал, якість внутрішнього контролю, відповідність організаційної структури стратегічним цілям, використання сучасних технологій та обладнання, а також загальна ефективність діяльності, система логістики, структура управління і стан ремонтного господарства [26, с. 82].

Таким чином, на процес формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість різноманітних чинників. Під дією яких у межах конкурентного потенціалу підприємства постійно відбуваються структурні трансформації, що супроводжуються як кількісними, так і якісними змінами його основних показників. Ці зміни можуть бути зумовлені як внутрішніми процесами розвитку підприємства, так і зовнішніми викликами ринку, що потребує постійного удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю з метою збереження й зміцнення позицій на ринку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Характерною рисою сучасного економічного середовища як в Україні, так і на глобальному рівні є загострення конкурентної боротьби. Нинішні умови, що визначаються динамічними змінами чинників зовнішнього середовища, високою нестабільністю ринків та зростанням рівня ділового ризику, висувають на передній план проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У сучасних умовах господарювання кожне підприємство змушене шукати нові підходи до формування стратегій свого розвитку, оскільки рівень конкуренції постійно

зростає, а економічне середовище залишається нестабільним. В умовах безперервної конкурентної боротьби здатність підприємства вижити та розвиватися безпосередньо залежить від рівня його конкурентоспроможності. Саме рівень конкурентоспроможності виступає важливим індикатором поточного стану підприємства, визначає його позиції на ринку, перспективи подальшого розвитку та можливість досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань. Серед основних критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяють здатність відповідати високим ринковим вимогам, рівень задоволення споживчого попиту, а також ефективність використання ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства як одного з ключових елементів його стратегічного розвитку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Проблематика вибору інструментів для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання займає одне з провідних місць серед актуальних питань, що стосуються забезпечення їх виживання та розвитку в умовах ринкової економіки. Ефективна оцінка конкурентних можливостей підприємства стає запорукою своєчасного реагування на зміни ринкового середовища та формування обґрунтованих стратегій розвитку. Узагальнюючи результати численних наукових досліджень у цій сфері, можна провести систематизацію існуючих методів діагностики та оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє не лише комплексно оцінити поточний стан підприємства, а й визначити напрями підвищення його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. В табл. 1.2 наведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання ґрунтуються переважно на розрахунку умовних величин – індексів, коефіцієнтів та інших показників, які відображають рівень розвитку визначальних чинників конкурентоспроможності в окремих сферах діяльності [37; 39, с. 16].

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності  
підприємства\***

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

Примітка. \*Джерело [37; 39, с. 15].

На основі цих показників формуються групові та інтегральні оцінки, що забезпечують комплексне уявлення про позиції підприємства у конкурентному середовищі. Використання кількісних методів дає змогу об'єктивно оцінити наявні можливості організації у змаганні за стратегічні зони господарювання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас варто зазначити, що деякі методики кількісної оцінки передбачають застосування вагових коефіцієнтів, визначених за допомогою експертних оцінок. Це, своєю чергою, обумовлює наявність певного суб'єктивного чинника, що може впливати на точність та достовірність результатів оцінювання [37; 39, с. 16].

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності, як правило, характеризуються низьким рівнем математичної формалізації та базуються переважно на експертних оцінках. Їх особливістю є відсутність можливості точного кількісного вимірювання рівня конкурентоспроможності в межах аналітичних процедур, що знижує рівень наукової обґрунтованості відповідних висновків. Для таких методів властивими є певна суб'єктивність та умовність результатів. Разом із тим, завдяки своїй гнучкості, якісні підходи надають можливість здійснювати оцінювання реальних процесів і явищ, відображаючи фактичний стан підприємства за умови об'єктивного й достовірного інформування. Таким чином, незважаючи на обмеження у точності, якісні методи можуть слугувати важливим доповненням до кількісних підходів у комплексній оцінці конкурентоспроможності [37; 39, с. 16].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності передбачають використання спеціальних матриць для аналізу позицій підприємства. Основою таких методів є дослідження двовимірних матриць, побудованих за аналогією до системи координат, де взаємопов'язані ключові характеристики діяльності компанії, зокрема у сфері маркетингу. Матричні підходи дозволяють наочно визначити стратегічне положення підприємства на ринку, оцінити сильні та слабкі сторони, а також виявити перспективи розвитку. Проте недоліком цього підходу є обмеженість – як у кількості оцінюваних чинників, так і у ширині характеристик, що враховуються під час аналізу. Це може призводити до

спрощення реальної ситуації та недооцінювання важливих аспектів конкурентного середовища [37; 39, с. 16].

Індексні методи – це кількісні, розрахункові підходи, що передбачають визначення одиничних індексів (коефіцієнтів) для основних показників та аспектів діяльності підприємства, а також їх об'єднання в інтегральний показник, який відображає загальний стан чи ефективність. Такі індекси можуть використовуватися для аналізу різних аспектів діяльності, таких як продуктивність праці, витрати, прибутковість або динаміка ринку. Залежно від складності задачі, індексні методи можуть включати як прості математичні операції, так і більш складні розрахунки, що включають кілька змінних. Об'єднуючи кілька одиничних індексів, можна отримати інтегральний індекс, який дає змогу отримати загальну картину розвитку підприємства або галузі. Індексні методи дозволяють здійснювати точний і ефективний аналіз, даючи змогу оцінити тенденції в економічних процесах за різними критеріями, що може бути корисно при прийнятті управлінських рішень [37; 39, с. 16].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності використовуються для побудови візуальних моделей, таких як багатокутник конкурентоспроможності або радіальні діаграми. Основною перевагою таких методів є їхня простота, що дозволяє швидко оцінити позицію підприємства щодо різних критеріїв конкурентоспроможності. Проте, попри очевидні переваги, цей підхід має й певні обмеження. Зокрема, він не враховує різну важливість окремих чинників конкурентоспроможності, що може призвести до недостатньої точності у визначенні реального стану підприємства. Крім того, графічні методи не дозволяють точно оцінити ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності. Більше того, при великій кількості характеристик на діаграмі, її наглядність може значно знижуватися, що ускладнює інтерпретацію результатів [37; 39, с. 16].

Стратегічні методи спрямовані на визначення довгострокових конкурентних позицій компанії та її орієнтацію на ключові ринкові можливості. Такі методи дозволяють розробляти стратегії, що сприяють утриманню або

зміцненню позицій на ринку, враховуючи глобальні тенденції та зміни в конкурентному середовищі. Прикладами стратегічних методів є SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку ринку; аналіз п'яти сил Портера, що дає змогу оцінити конкурентний тиск у галузі; та BCG-матриця, яка використовується для оцінки портфеля продуктів підприємства і визначення пріоритетів для інвестицій у різні сегменти [37; 39, с. 16].

На відміну від цього, тактичні методи зосереджені на оцінці конкретних аспектів діяльності підприємства, зазвичай у межах короткострокових періодів. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що потребують негайних дій для підтримки або покращення поточних результатів. Прикладами тактичних методів є аналіз витрат та доходів для визначення ефективності поточних операцій, маркетингові дослідження для коригування рекламних кампаній та управління запасами, що дозволяє оптимізувати витрати на складські ресурси та покращити логістичні процеси [37; 39, с. 16].

Розглянута систематизація методів свідчить про те, що залежно від критеріїв класифікації один і той самий метод може належати до різних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом, оскільки її результатами є графічне представлення, що дозволяє аналізувати позиції продуктів або бізнес-підрозділів на ринку. Водночас, за допомогою цієї матриці оцінюються стратегічні аспекти підприємства, тому вона також відноситься до стратегічних методів, що спрямовані на розробку довгострокових рішень і стратегії розвитку. Таким чином, методи можуть бути взаємопов'язаними, і на практиці підприємства часто застосовують комбінацію різних підходів для досягнення найбільш точних та ефективних результатів [37; 39, с. 16].

Сучасна економіка пропонує різноманітні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що дає змогу виділити кілька груп методів у межах загальної систематизації. Кількість таких груп варіюється від п'яти до дев'яти в залежності від обраного підходу до

класифікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є ті, що ґрунтуються на різних теоретичних концепціях, таких як життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага та оцінка конкурентоспроможності продукції. Кожен з цих підходів дозволяє оцінити різні аспекти діяльності підприємства та сприяє більш точному визначенню його місця на ринку в умовах конкуренції [37; 39, с. 16]. Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства\***

<b>Метод</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції

Продовження табл. 1.3

1	2	3
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

Примітка. \*Джерело [37; 39, с. 17].

Таким чином, аналізуючи наявні методи оцінки конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що більшість із них базуються на використанні окремих або кількох показників ефективності виробничо-господарської діяльності або ж залежать від експертних оцінок, які, на жаль, не завжди є об'єктивними. Основними недоліками цих підходів є те, що вони не повною

мірою відповідають вимогам системності та комплексності. Жоден з існуючих методів не здатен забезпечити всебічний аналіз усіх чинників, що можуть впливати на конкурентні переваги підприємства.

У зв'язку з цим, можна сформулювати вимоги до оптимальної системи оцінки конкурентоспроможності, яка допоможе мінімізувати недоліки попередніх підходів. Така система повинна включати: використання наявних і доступних даних для розрахунків; можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з результатами попередніх періодів; а також здатність до прогнозування майбутніх тенденцій. Це дозволить не тільки точніше оцінити позицію підприємства на ринку, а й здійснити ефективне планування розвитку на основі достовірних даних.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Діагностика управління конкурентоспроможності підприємства проведена на основі детального аналізу матеріалів функціонування Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі – ТДВ «Яготинський маслозавод»). ТДВ «Яготинський маслозавод» – підприємство харчової промисловості у місті Яготин Яготинського району Київської області України, яке займається переробкою молока, виробляє пакетоване молоко і молочну продукцію. Є одним з найбільших виробників вершкового масла в Україні. Яготинський маслоробний завод був введений в експлуатацію в червні 1956 року, ставши одним з найбільших молокопереробних підприємств в області. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків. У 1960-ті роки завод був реконструйований, оснащений новим обладнанням і переведений на природний газ, що дозволило збільшити його переробні потужності до 100 тонн молока на добу. В цілому, за радянських часів, маслозавод входив до числа найбільших підприємств міста. Після проголошення незалежності України, ДП було перетворено в ВАТ. У 2006 році завод увійшов до складу групи компаній «Молочний альянс» [8]. Основний вид економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру [50].

Згідно Закону України «Про господарські товариства» № 1576-XII від 19 вересня 1991 року: «товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в

однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеска кожного учасника» [32].

Після входження до складу групи компаній «Молочний Альянс» на ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено масштабну реконструкцію та модернізацію обладнання. Група компаній «Молочний альянс» об'єднує провідні підприємства, що спеціалізуються на виробництві та продажу основних видів молочної продукції, і є лідером молочної галузі України. АТ «Молочний Альянс» розпочав свою історію у 2000 році з придбання кількох виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднані в холдингову компанію. Статутний капітал компанії становив близько 24 млн. грн., а 99,9% балансу складала довгострокові фінансові інвестиції [13].

Сьогодні АТ «Молочний альянс» – це компанія з централізованою системою управління фінансами, виробництвом, маркетингом, закупівлями, логістикою та збутом. Група об'єднує підприємства, що спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, зборі та переробці молока (молочної продукції), а також компанії, які займаються реалізацією продукції як в Україні, так і за її межами. Продукція компанії представлена під брендами «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай» та «Молочний альянс». Асортимент ретельно збалансований, щоб задовольнити потреби широкої аудиторії споживачів у різних категоріях молочної продукції та сирів [13].

До складу групи компаній «Молочний Альянс» входить 5 виробничих підприємств: ТДВ «Баштанський сирзавод» (Миколаївська обл., Баштанський район, м. Баштанка), ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (Черкаська обл., м. Золотоноша), ТОВ «Пирятинський сирзавод» (Полтавська обл., Пирятинський район, м. Пирятин), ТДВ «Яготинський маслозавод» (Київська обл., Яготинський район, м. Яготин) та Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» (Київська обл., смт. Згурівка). Розташування підприємств АТ «Молочний альянс» представлена на рис. 2.1.

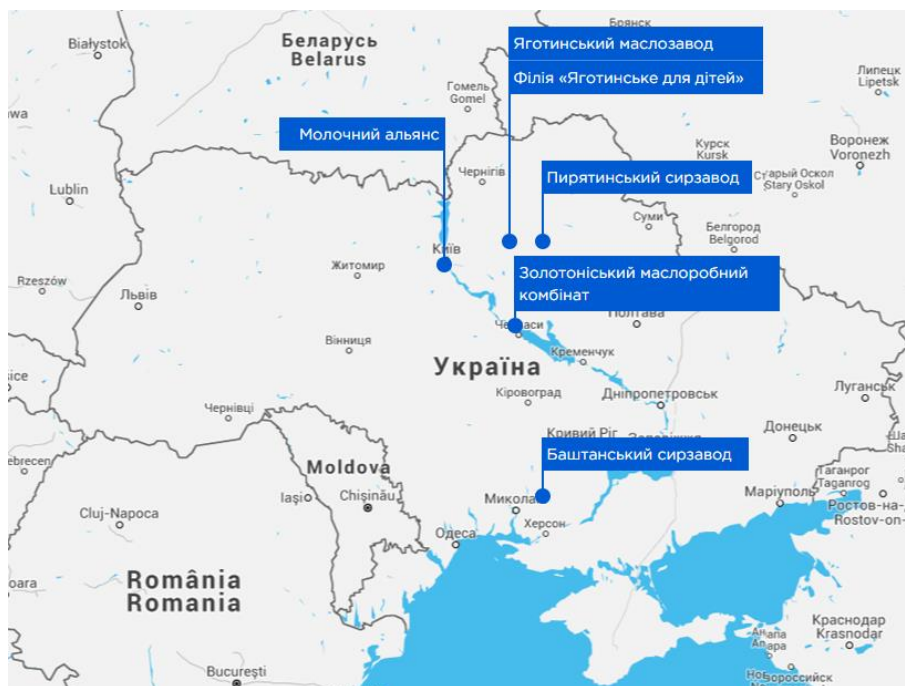


Рис. 2.1. Розташування підприємств АТ «Молочний альянс»\*

Примітка.\*Джерело [13].

«Яготинський маслозавод» є одним з найбільших виробників молочної продукції в Україні, що має важливу роль на внутрішньому ринку. Підприємство об'єднує понад 900 працівників, забезпечуючи високий рівень виробництва та якості продукції. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. Вершкове масло ТМ «Яготинське» вже багато років є справжньою візитівкою заводу, здобувши безліч нагород та високу репутацію завдяки бездоганній якості і довірі українських споживачів. Протягом майже 60 років існування цей продукт став символом надійності та майстерності виробника. Однією з гордостей підприємства є унікальна кисломолочна закваска «Яготинська», яка вирізняється підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій. Ці бактерії не тільки забезпечують продукту м'який, приємний смак, але й надають йому виняткову користь для здоров'я. Яготинський маслозавод став першим в Україні, хто розробив та налагодив

випуск готових до вживання заквасок, тим самим створивши нову товарну категорію на ринку молочної продукції. Стрімкий розвиток цієї категорії на заводі відображається в значному збільшенні обсягів виробництва та реалізації заквасок. Протягом десяти років обсяги виробництва цього продукту зросли з 300 до 30 000 літрів на добу, що свідчить про високу ефективність інновацій на підприємстві [13].

Виробництво нових асортиментних позицій під брендом ТМ «Яготинське», таких як сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), а також інноваційні продукти як «Геролакт» і «Какао», стало можливим завдяки модернізації виробничих потужностей. На підприємстві було здійснено реконструкцію цеху кисломолочної продукції, що включала введення в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м<sup>3</sup> для приготування різних видів кисломолочної продукції. Крім того, було встановлено дві установки для пастеризації та охолодження з потужністю 10 000 і 5 000 літрів на годину, а також фасувальні автомати та ємності для ферментації. Ці технологічні нововведення дозволяють здійснювати виробництво йогуртів, ряжанки, кефіру, пряженого та пастеризованого молока на сучасному рівні. Обладнання працює в автоматичному та напівавтоматичному режимах, що забезпечує високу ефективність та точність в процесі виробництва, підтримуючи стабільну якість продукції. Для покращення якості продукції на Яготинському маслозаводі було впроваджено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від провідних світових виробників. Це обладнання автоматизує весь виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції, що виключає безпосереднє втручання людини. Такий підхід гарантує високий рівень безпеки та забезпечує стабільно високу якість продуктів, що виробляються на підприємстві [13].

Динаміка показників фінансових результати ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.1.

## Динаміка показників фінансових результати

ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн\*

Показники	Роки			2024 р. у +/- до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 736 091	4 857 266	5 635 593	1 899 502	150,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 090 847	3 979 309	4 872 373	1 781 526	157,6
<b>Валовий</b> прибуток	645 244	877 957	763 220	117 976	118,3
Інші операційні доходи	47 017	19 109	105 715	58 698	224,8
Адміністративні витрати	37 602	44 464	55 406	17 804	147,4
Витрати на збут	296 742	367 149	443 442	146 700	149,4
Інші операційні витрати	65 926	41 416	132 314	66 388	200,7
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b> прибуток	291 991	444 037	237 773	-54 218	81,4
збиток	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	1 745	1 836	8 971	7 226	514,1
Інші доходи	882	1 390	1 381	499	156,6
Фінансові витрати	116 777	138 408	130 658	13 881	111,9
Інші витрати	-	-	79	79	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	177 841	308 855	117 388	-60 453	66,01
збиток	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22 202	53 695	21 825	-377	0,9
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	155 639	255 160	95 563	-60 076	61,4
збиток	-	-	-	-	-

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства [13].

Виявлено, що в 2024 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 5 635 593 тис. грн, що на 50,8 % більше порівняно з 2022 р. Позитивна динаміка значення показника підтверджує наявність ефективного контролю за реалізацією продукції підприємства. Варто зазначити, що за аналізований період зросла собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 57,6%. Протягом 2022-2024 рр. валовий прибуток товариства зріс на 18,3 %, в 2024 р. і становив 763 220 тис. грн. Приріст валового прибутку не перевищує приріст собівартості продукції, що є негативною тенденцією, яка свідчить про недостатньо ефективну систему управління витратами і означає перевищення собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) над доходами від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За аналізований період у діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» значно зріс показник інших операційних доходів (тобто доходи, що отримані в результаті діяльності підприємства, крім реалізації продукції) на 58 698 тис. грн (124,8 %) і у 2024 р. становили 105 715 тис. грн. Витрати на збут у 2024 р. склали 443 442 тис. грн. і порівняно з 2022 р зросли на 146 700 тис. грн (49,4 %).

Частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету – це чистий прибуток. В ТДВ «Яготинський маслозавод» даний показник у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 60 076 тис. грн (38,6 %) і становив 95 563 тис. грн. Чистий прибуток може бути використаний підприємством як джерело покриття подальших витрат (поточних і довгострокових зобов'язань).

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником успіху ТДВ «Яготинський маслозавод». Вдала організаційна структура підприємства забезпечує ефективне функціонування завдяки збалансованому поєднанню централізації та децентралізації управлінських рішень. Гармонійне поєднання вертикального та горизонтального управління сприяє оптимальному розподілу функцій,

повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток.

Проведений аналіз свідчить, що товариства з додатковою відповідальністю не є поширеною організаційно-правовою формою юридичних осіб в Україні. Обрана приватна форма власності ТДВ «Яготинський маслозавод» зумовлює тенденцію до централізації влади, хоча водночас спостерігається й активне делегування повноважень. Управлінський апарат підприємства ефективно використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту, що дозволяє цілеспрямовано впливати на трудовий колектив і досягати поставлених стратегічних цілей. Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена на рис. 2.2.

Аналіз організаційної структури управління ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить її відповідність стратегічним цілям та завданням підприємства. Функції менеджменту реалізуються на високому рівні, а підрозділи характеризуються високим ступенем спеціалізації та централізованим управлінням. Серед ключових переваг структури досліджуваного підприємства є: висока компетентність фахівців, відповідальних за стандартизацію й програмування процесів і операцій; усунення дублювання функцій; розвантаження лінійних менеджерів від вирішення вузькоспеціалізованих питань; зменшення потреби у фахівцях широкого профілю; централізація стратегічних рішень при одночасній децентралізації оперативних. Водночас структура має і певні недоліки, серед яких: складність у забезпеченні ефективної взаємодії між функціональними підрозділами; ризик узгодженості рішень спеціалістів та боротьби за пріоритетність, що може призводити до конфліктів; тривалість процесу прийняття рішень; виникнення тенденцій до надмірної централізації управління.

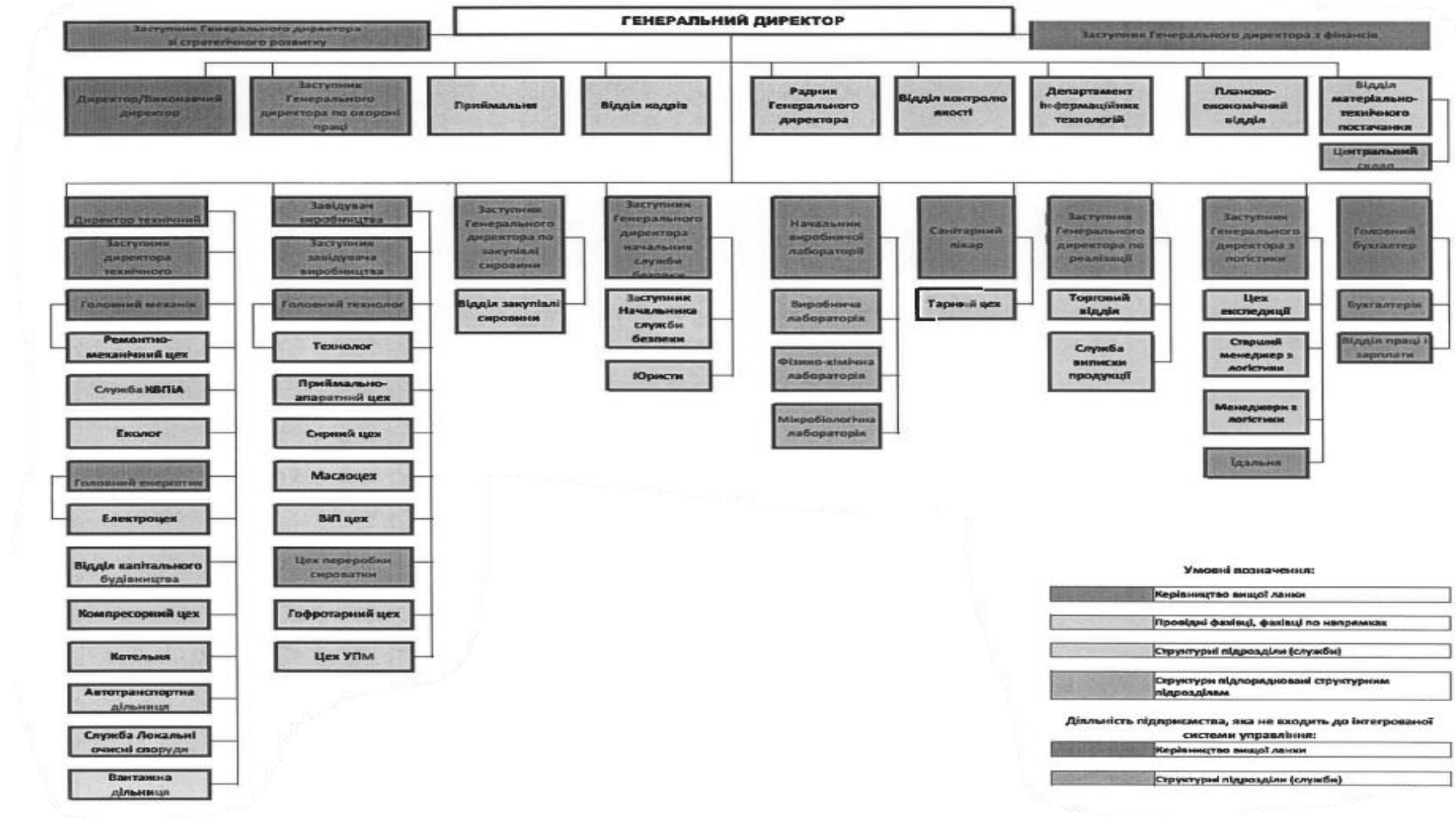


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

Примітка.\*Джерело [13].

У ТДВ «Яготинський маслозавод» лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка ґрунтується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності відповідно до функцій управління. Лінійні керівники здійснюють безпосередній вплив на виконавців, одночасно взаємодіючи з функціональними підрозділами для ефективного вирішення управлінських завдань. Існуюча структура є достатньо оптимальною, оскільки забезпечує низку важливих переваг: раціональну побудову управлінського процесу, чіткий розподіл функцій без дублювання, концентрацію стратегічно важливих рішень на вищому рівні, економію ресурсів в управлінні, а також узгодження і єдність в усіх напрямках діяльності підприємства.

## **2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства**

ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування. Товариством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впровадження об'єктивних змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для уникнення технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності. Підприємство розробляє нові види продукції, постійно оновлює смаки продукції, змінює та вдосконалює рецептури своєї продукції, згідно з вподобаннями споживачів [13].

Перелік продукції, яку виготовляє ТДВ «Яготинський маслозавод» представлений на рис. 2.3. Детальна інформація щодо продукції, яку виготовляє товариство наведена в Додатку А.



Рис. 2.3. Продукція, яку виготовляє ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

Примітка.\*Джерело [13].

Середньооблікова кількість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 758 осіб. З них жінок на керівних посадах – 56 осіб, що становить 7,4 % від загальної середньооблікової кількості працівників. Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників товариства здійснюється на підставі «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками». Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок. Всі ці чинники позитивно впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод», сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив [13].

Динаміка працівників відповідно до рівня освіти ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка чисельності працівників відповідно до рівня освіти

## ТДВ «Яготинський маслозавод», осіб\*

Показники	Роки			2024 р. +/- до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	759	750	758	-1
з них працівників, які мають:				
- 2 (магістерський) рівень вищої освіти	101	99	100	-1
чоловіки	77	74	69	-8
жінки	24	25	31	7
- 1 (бакалаврський) рівень вищої освіти	106	104	106	-
чоловіки	84	75	81	-3
жінки	22	29	25	3
- навчаються	4	4	6	2
чоловіки	1	1	1	-
жінки	3	3	5	2

Примітка.\*Розраховано за даними підприємства [13].

Згідно даних наведених в табл. 2.2 виявлено, що у 2024 р. 206 працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» мають вищу освіту 116 працівників – середню спеціальну, 6 працівників поєднували роботу на підприємстві і заочне навчання у вищих навчальних закладах; 3 осіб пройшло підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві; 46 осіб – зовнішнє навчання. В Учбовому комбінаті «Славутич», навчальному центрі «Теплобуд Компані», навчальному центрі «Ліфтсервісексперт» у 2024 р. пройшло навчання 54 працівника з питань охорони праці. ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [33]. Жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці [13]:

- створено умови праці, які дозволяють жінкам і чоловікам здійснювати

трудова діяльність на рівній основі;

- забезпечено жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;

- здійснюється рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці;

- вживаються заходи щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці;

- особлива увага приділяється на підприємстві праці осіб з інвалідністю, соціально незахищених верств населення.

В табл. 2.3 наведено динаміку кількості великої рогатої худоби в Україні протягом 2020-2024 рр. Згідно даних встановлено, що протягом 2020-2024 рр. спостерігалось скорочення кількості великої рогатої худоби в Україні на 935,8 тис. голів (на 30,27 %), у т.ч. корів на 525 6 тис. голів (на 29,39 %). За інформацією центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки<sup>1</sup> (KSE), станом на 31 грудня 2023 року, лише за два роки повномасштабного вторгнення, загальні збитки й втрати аграрного сектору України сягнули понад 80 млрд. дол. Загальні прямі збитки в тваринництві, спричинені лише зменшенням поголів'я, оцінено в 254 млн. дол., а сукупні втрати через зниження виробництва – у 5,6 млрд. Найбільші втрати у тваринництві спричинено зменшенням виробництва молока, що призвело до непрямих втрат у розмірі 2,9 млрд. дол. упродовж трьох років [49].

Таблиця 2.3

**Кількість великої рогатої худоби в Україні, тис. голів (2020-2024 рр.)\***

	Роки					2024 р. у +/- до 2020 р.	2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024		
Усього	3092	2874	2644	2307,1	2156,2	-935,8	69,73
У т. ч. корови	1788,5	1673	1544	1352,8	1262,9	-525,6	70,61

Примітка.\*Джерело [15].

В табл. 2.4 наведено динаміку виробництва молока в Україні протягом 2020-2024 рр.

Таблиця 2.4

**Виробництва молока в Україні, тис. т (2020-2024 рр.)\***

	Роки					2024 р.	2024 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	у +/- до 2020 р.	у % до 2020 р.
Молоко	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	-2232,8	86,9

Примітка.\*Джерело [15].

Згідно даних табл. 2.4 встановлено, що протягом 2020-2024 рр. спостерігалось скорочення виробництва молока в Україні на 2232,8 тис. т (на 13,1 %).

Молочна промисловість є складовою частиною харчової індустрії, яка охоплює підприємства, що займаються виготовленням молока та різноманітної молочної продукції. До основного асортименту належать: питне та сухе молоко, вершки, сметана, масло, продукція з цільного молока, молочні консерви, сири твердих сортів, бринза, морозиво та казеїн. Молоко й молочні вироби – це важливі елементи раціону харчування, які містять білки, незамінні амінокислоти, мікроелементи, вітаміни та інші речовини, що необхідні для здоров'я людини. Вони займають значне місце серед продовольчих товарів і є невід'ємною частиною споживчого кошика населення [9].

Загальний опис товарно-асортиментної та збутової політики найбільших молокопереробних підприємств України наведено в табл. 2.5. Встановлено, що основними гравцями молокопереробної галузі України є ГК «Молочний Альянс», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ГК «Альміра», ГК «Комо», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПАТ «Юрія», ТОВ «Люстдорф».

Таблиця 2.5

## Товарно-асортиментна та збутова політика найбільших молокопереробних підприємств України\*

Назва компанії	Основні види продукції	Торгові марки	Географія збуту
1	2	3	4
ГК «Молочний Альянс» (6 підприємств на території України)	Сири, цільно- і кисломолочна продукція, на її частку припадає 22 % ринку; лідирує з виготовлення й експорту сухої молочної сироватки.	Пирятин, Славія, Яготинське, Яготинське для дітей, Златокрай	Продукцію експортує в 35 країн
ТОВ «Терра Фуд» (19 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сир, рослинно-вершкові суміші і вершкове масло; займає провідні позиції в Україні з виробництва фасованого вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей	Ферма, Premialle, Тульчинка, Біла Лінія, Золотий Резерв, Рідна Хатинка, Вапнярка, Любий край	Продукцію постачає у понад 40 країн, зокрема на Близький Схід, у країни Пн. Африки, на Балкани, а також у США та Малайзію
ПрАТ «Галичина»	Спочатку завод виробляв масло та згущене молоко, як це було раніше, потім його поступово модернізували; почалося виробництво сметани та молока. Після 2000 року відбувся запуск виробництва кефіру та йогурту	Галичина	Всі регіони України.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Традиційні молочні продукти: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Молокія	Всі регіони України.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
ГК «Альміра» (входить 7 молокопереробних заводів та 6 торгових компаній)	Сухі молочні продукти, масло, сир, спреди, молочні консерви. Лідер на ринку сиру і сирних продуктів в Україні (23% цього ринку), вершкового масла і рослинно- вершкових сумішей (16%)	Овруцький МКК, Техмолпром, Шишацький МКК, Білогір'ямолоко- продукт	Охоплює понад 50 країн світу, у т.ч. країни Африки, Близького Сходу, США, Мексику, Японію
ГК «Комо» (у складі 8 підприємств)	Цільномолочна продукція та сир під однойменною торговою маркою	Комо	Експорт – переважно Китай, Казахстан
ПАТ «Житомирський маслозавод»	Лідер з виробництва морозива в Україні, його частка на ринку понад 32 %; виробничі потужності заводу з перероблення молока – 300 т на добу.	Рудь	Постачає в Ізраїль, Молдову, Грузію, США
ПАТ «Юрія» (у складі 3 підприємства)	Традиційні молочні продукти: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Волошкове поле	Експорт – у 20 країн, зокрема в США, країни Азії, Африки, Близького Сходу
ТОВ «Люстдорф»	Традиційні молочні продукти: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Селянське, На здоров'я, Бурьонка, Смачно шеф, Весела бурьонка, Despicable Me, Green Smile	Всі регіони України.

Примітка.\*Згруповано за [27, с. 101; 9; 13; 45; 43; 42; 40; 44; 41; 31].

У контексті сучасних умов ведення бізнесу надзвичайно важливим є проведення комплексного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. З метою стратегічної оцінки поточного стану та визначення пріоритетних напрямів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Дослідження внутрішнього середовища охоплює оцінку виробничих потужностей, кадрового потенціалу, якості продукції, фінансово-економічної стійкості та інноваційної спроможності підприємства. У контексті зовнішнього середовища враховано макроекономічні тенденції, динаміку ринку молочних продуктів, рівень конкурентного тиску, регуляторне середовище, а також очікування споживачів молочної продукції. Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в табл. 2.6.

До сильних сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься висока якість продукції, яка відповідає європейським стандартам, що формує позитивний імідж серед споживачів. Крім того, важливою конкурентною перевагою є інтеграція підприємства до потужного агропромислового холдингу «Молочний Альянс», що забезпечує стійке фінансування, доступ до інновацій та розвинені логістичні мережі. Асортиментна політика підприємства є гнучкою та адаптивною, що свідчить про орієнтацію на різні цільові сегменти ринку. Слабкі сторони також мають місце у внутрішньому середовищі підприємства. Серед них варто виокремити високу енергозатратність виробничих процесів, що негативно впливає на рівень собівартості продукції. Відчутною проблемою є й обмежена диверсифікація постачальників сировини, що робить підприємство залежним від коливань обсягів і цін на молоко. Крім того, існують труднощі в логістичних операціях та загрозливий рівень оборотного капіталу, що стримує інвестиційну активність.

## Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

<b>Сильні сторони (Strengths):</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока якість продукції – відповідає європейським стандартам, що забезпечує довіру споживачів;</li> <li>- членство в групі «Молочний Альянс» – дає стабільну підтримку, доступ до фінансових ресурсів і новітніх технологій;</li> <li>- широкий асортимент продукції – включає класичні й спеціалізовані лінії;</li> <li>- кваліфікований персонал – досвідчений колектив фахівців сприяє стабільній роботі й інноваційному розвитку підприємства;</li> <li>- сучасні виробничі потужності – впроваджені автоматизовані лінії, що підвищують ефективність;</li> <li>- налагоджені відносини з партнерами – довгострокове співробітництво з постачальниками та дистрибуторами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатнє використання повного потенціалу виробничих потужностей, що призводить до зниження ефективності та збільшення собівартості продукції;</li> <li>- висока енергомісткість виробництва, що негативно впливає на фінансові результати підприємства;</li> <li>- залежність від імпортного обладнання, що вимагає значних капіталовкладень на його обслуговування та ремонт, збільшує загальні витрати підприємства;</li> <li>- відсутність власної сировинної бази, що створює ризики для стабільності виробництва та контролю за якістю вхідної продукції;</li> <li>- високі адміністративні витрати, що свідчить про необхідність оптимізації управлінських процесів;</li> <li>- повернення нереалізованої продукції, від 1% до 3% продукції, що не купується споживачами та повертається назад у виробництво і призводить до додаткових витрат та зниження прибутковості.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities):</b>	<b>Загрози (Threats):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на здорові та функціональні продукти, що відкриває простір для розробки інноваційних товарів з доданою цінністю;</li> <li>- розширення експортного потенціалу;</li> <li>- можливість участі у державних і міжнародних програмах підтримки АПК;</li> <li>- використання інноваційних технологій виробництва і цифровізації;</li> <li>- застосування сучасних технологій автоматизації, обліку, систем контролю якості, впровадження Industry 4.0 дозволить знизити витрати та підвищити гнучкість виробничих процесів;</li> <li>- розвиток e-commerce та партнерства з онлайн-ритейлом;</li> <li>- активне просування продукції через інтернет-магазини, мобільні додатки, маркетплейси (Rozetka, Epicentr, Prom), а також власні онлайн-платформи;</li> <li>- кооперація з вітчизняними та міжнародними науковими установами;</li> <li>- зміцнення національного бренду та регіональної ідентичності, використання географічного маркування, емоційна прив'язка до місцевої продукції як складової національного стилю життя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що ускладнює боротьбу за частку ринку, особливо в умовах цінової конкуренції;</li> <li>- цінові коливання на сировину;</li> <li>- зміни у законодавстві та регуляторному середовищі;</li> <li>- економічна нестабільність в Україні (інфляція, девальвація гривні, коливання купівельної спроможності населення та слабкість фінансового сектора зменшують обсяг реалізації на внутрішньому ринку);</li> <li>- зниження споживчого попиту;</li> <li>- трудова міграція за кордон;</li> <li>- військові дії на території України.</li> </ul>

Примітка. \*Побудовано автором.

У зовнішньому середовищі можливості для ТДВ «Яготинський маслозавод» відкриваються завдяки зростанню попиту на органічні, безлактозні та функціональні продукти. Це створює передумови для інноваційного розвитку продуктових ліній. Також перспективним напрямом є розширення присутності на зарубіжних ринках, особливо в умовах зростання попиту на українську молочну продукцію у країнах ЄС та Азії. Розвиток електронної комерції й онлайн-каналів збуту також відкриває нові формати дистрибуції. Загрози, що формуються у зовнішньому середовищі, включають жорстку конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, коливання цін на сировину, а також нестабільність нормативно-правового поля в галузі харчової промисловості. Не можна залишити поза увагою й макроекономічну нестабільність, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення, які мають безпосередній вплив на динаміку попиту.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості для зростання і стратегічні загрози, що потребують своєчасного реагування. Виявлені результати мають практичну цінність для розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства, формування ефективної моделі управління та адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

В умовах глобалізації та трансформації ринкових механізмів господарювання підприємства змушені здійснювати свою діяльність у висококонкурентному середовищі, де стабільне функціонування та розвиток можливі лише за умови досягнення і підтримання належного рівня конкурентоспроможності. Визначення конкурентоспроможності підприємства виступає не лише як елемент аналітичної оцінки його діяльності, але і як ключовий чинник формування стратегічних переваг у ринковій боротьбі. За умов наявності значної кількості підприємств-аналогів, що функціонують у межах

однієї галузі, зростає актуальність комплексного підходу до ідентифікації конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Сучасна методологія управління підприємством передбачає розгляд процесу оцінки конкурентоспроможності як самостійного напрямку аналітичної діяльності, результати якої використовуються для обґрунтування управлінських рішень стратегічного характеру. Зокрема, отримана інформація слугує основою для формування інноваційної, технічної та продуктової політики, розробки дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, виявлення внутрішніх резервів і зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах постійних викликів та економічної нестабільності [26, с. 82].

У науковій літературі одним із поширених підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією концепцією, найвищу конкурентоспроможність демонструють ті суб'єкти господарювання, у яких забезпечено оптимальну організацію діяльності всіх функціональних підсистем. На ефективність функціонування підсистем підприємства впливає широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграє якість використання ресурсного потенціалу. У цьому контексті оцінювання ефективності окремого підрозділу передбачає аналіз результативності застосування наданих йому ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних. Такий підхід дозволяє сформувані обґрунтовані рішення щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Методика була застосована при оцінці рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. (табл. 2.7).

Згідно даних табл. 2.7 встановлено, що в середньому протягом 2022-2024 рр. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструвало стабільно високий рівень ефективності використання виробничих ресурсів. Зокрема, витрати на одну гривню виготовленої продукції становили 0,78 грн, що свідчить про раціональне використання матеріально-технічної бази та високий рівень

організації виробництва. Даний показник свідчить про те, що підприємство змогло забезпечити ефективну реалізацію виробничого потенціалу та контроль над витратами. Середній показник продуктивності праці за досліджуваний період становив 1165,0 грн на одну особу, що є позитивним індикатором залучення персоналу до ефективної господарської діяльності. Такий рівень продуктивності праці може свідчити про достатній рівень кваліфікації працівників, ефективну систему мотивації та оптимальну організацію праці на підприємстві. Відносний показник рентабельності продукції в середньому за період становив 68 %, що вказує на високу прибутковість господарської діяльності підприємства. Такий рівень рентабельності свідчить про здатність підприємства ефективно формувати цінову політику, контролювати витрати та отримувати значний прибуток від реалізації продукції. У сукупності ці показники відображають позитивну динаміку розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» та його високу адаптивність до ринкових умов.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності виробничої діяльності та фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод», 2022-2024 рр.\***

<b>Показники</b>	<b>Рівень показника підприємства</b>
<i>Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>	
Показник витрат на одиницю продукції (В), грн	0,78
Капіталовіддача (К)	6,5
Продуктивність праці, (Пп), грн/особу	1165,0
Рентабельність продукції (Рп), %	68,0
<i>Фінансовий стан підприємств</i>	
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,22
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	1,59
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ко)	1,19

Примітка.\*Розраховано за [13].

Протягом 2022-2024 рр. фінансово-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про достатню стабільність і надійність його

фінансового стану. Зокрема, середнє значення коефіцієнта автономії за аналізований період становило 0,81, що істотно перевищує загальноприйнятий норматив (0,5). Це вказує на високий рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність самостійно фінансувати господарську діяльність за рахунок власного капіталу. Середнє значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становило 0,22, що перебуває у межах допустимих нормативних значень (0,2-0,25). Такий результат свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу найбільш ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів) для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства протягом досліджуваного періоду стабільно перевищував нормативні межі (0,5-0,7), що вказує на фінансову стійкість ТДВ «Яготинський маслозавод» та його незалежність від зовнішніх джерел залучення капіталу. Це дозволяє підприємству зберігати автономію в прийнятті управлінських рішень. Крім того, середнє значення коефіцієнта оборотності оборотних активів за три роки становило 1,19, що характеризує ефективне використання обігових коштів у господарській діяльності. Такий показник свідчить про нарощування ділової активності підприємства та підвищення його операційної ефективності. Загалом сукупність проаналізованих фінансових коефіцієнтів засвідчує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує на достатньо стабільних фінансових засадах, демонструючи високий рівень ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

В табл. 2.8 наведено критерії і показники конкурентоспроможності продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. Встановлено, що середній рівень рентабельності продажу становив 32,00 %. Такий показник свідчить про високу ефективність господарської діяльності підприємства в частині формування прибутку від реалізації продукції, а також про здатність формувати конкурентоспроможну цінову політику. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей у середньому за аналізований період склав 0,93, що свідчить про інтенсивне використання виробничих ресурсів та

високу ефективність управління виробничим процесом. Такий рівень коефіцієнта є свідченням раціонального планування виробництва, мінімізації простоїв та узгодженості між попитом і обсягами виготовлення продукції. Показник затовареності готовою продукцією за досліджуваний період становив 0,08, що характеризує налагоджену систему збуту та ефективну маркетингову стратегію підприємства. Низький рівень затовареності вказує на високий попит на продукцію підприємства, своєчасне її відвантаження споживачам, а також зменшення ризиків втрат від псування продукції або зниження її споживчих якостей у процесі зберігання. У сукупності наведені показники свідчать про ефективне функціонування підприємства в частині організації виробництва, збутової діяльності та прибутковості реалізованої продукції, що формує стабільну основу для подальшого стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.8

**Критерії і показники конкурентоспроможності продукції підприємства  
ТДВ «Яготинський маслозавод», 2022-2024 рр.\***

<b>Показники</b>	<b>Рівень показника підприємства</b>
Рентабельність продажу (Рп) , %	32,0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Кз)	0,93
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Км)	0,08
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,6

Примітка.\*Розраховано за [13].

Показник конкурентоспроможності продукції (КТ) є ключовим індикатором здатності товару задовольняти потреби споживачів у порівнянні з аналогічними виробами конкурентів. Він відображає не лише споживчу цінність продукції, а й ступінь відповідності її характеристик очікуванням цільового ринку. У межах дослідження якість продукції оцінюється за допомогою комплексного методу, який враховує техніко-економічні, функціональні параметри. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами оцінки

показник конкурентоспроможності (КТ) становить 1,53. Значення КТ, що перевищує одиницю, свідчить про те, що продукція підприємства має вищу привабливість для споживача порівняно з базовим (еталонним) зразком. Це вказує на високий рівень якості, оптимальне співвідношення «ціна/цінність» та позитивне сприйняття товару на ринку. Такий результат є підтвердженням ефективної політики управління якістю, орієнтованої на задоволення потреб кінцевого споживача.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено в три поступові етапи:

Крок 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.5-2.6).

Крок 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства було застосовано експертний метод визначення вагомості показників, що зумовлено різним рівнем їх значущості. Вагові коефіцієнти враховували вплив кожного показника на загальний рівень конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє підвищити точність оцінки та адаптувати її до галузевих особливостей підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства була визначена методом середньозваженої арифметичної (формула (2.1)) [7]:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (2.1)$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Зазначені критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином (формули (2.2)-(2.4)):

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{п} + 0,1Пп \quad (2.2)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондovіддачі;

$P_{п}$  – відносний показник рентабельності товару;

$Пп$  – відносний показник продуктивності праці.

$$EB = 0,31*0,78 + 0,19*6,5 + 0,4*68,0 + 0,1*1165,0 = 145,2$$

Середнє значення критерію ефективності виробничої діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 145,2, що свідчить, що підприємство має лідерські позиції конкурентоспроможності на ринку.

$$FC = 0,29Ka + 0,2Kп + 0,36Kл + 0,15Ko \quad (2.3)$$

де  $Ka$  – відносний показник автономії підприємства;

$Kп$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$Kл$  – відносний показник ліквідності підприємства;

$Ko$  – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$FC = 0,29*0,81 + 0,2*1,59 + 0,36*0,22 + 0,15*1,19 = 0,81$$

Згідно показників фінансового стану значення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 0,81, що свідчить про високий фінансовий стан підприємства.

$$EZ = 0,37P_{п} + 0,29Kз + 0,21Kм + 0,14Kр \quad (2.4)$$

де  $P_{п}$  – відносний показник рентабельності продаж;

$Kз$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$Kм$  – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$Kр$  – відносний показник ефективності реклами.

$$EZ = 0,37*32,0 + 0,29*0,08 + 0,21*0,93 = 12,06$$

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 12,06, що свідчить про добре налагоджену збутову діяльність товариства.

Корк 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$KKП = 0,15*145,2 + 0,29*0,81 + 0,23*12,06 + 0,33*1,53 = 25,3$$

В табл. 2.9 представлено зведену оцінку показників конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» в середньому протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9

**Показники конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»,  
2022-2024 рр.\***

<b>Конкурентоспроможність за показниками</b>	<b>Рівень показника</b>
Ефективності виробничої діяльності (ЕВ)	145,2
Фінансового стану (ФС)	0,81
Збуту продукції (ЕЗ)	12,06
Якості продукції (КТ)	1,53
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП)	25,3

Примітка.\*Розраховано за [13].

Таким чином, результати проведених комплексних розрахунків засвідчують, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає стійкі конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволила ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства та виявити резерви для подальшого розвитку. Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню маркетингової діяльності, зокрема, активнішому позиціонуванню продукції, розширенню каналів збуту та посиленню брендингу. Це сприятиме не лише збереженню, а й зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності надає об'єктивне уявлення про реальний стан підприємства, формує аналітичну базу для прийняття управлінських рішень і дозволяє визначити стратегічні пріоритети для підвищення ефективності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підвищення конкурентоспроможності є процесом трансформації, який, як і будь-які зміни, що можуть викликати опір, вимагає належного управління, зокрема на стратегічному рівні. Оскільки ці зміни охоплюють ключові елементи організації – від кадрової структури, рівня зайнятості та кваліфікації персоналу до технологій, обладнання, продукції й каналів збуту – першим кроком у цьому процесі має стати розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності з урахуванням як сприятливих, так і стримуючих чинників. Наступним етапом є інформування учасників процесу про мету та очікувані результати, що допомагає подолати опір до змін [18, с. 277].

Вважаємо, що підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» має передбачати врахування особливостей взаємодії як між внутрішніми елементами організації, так і з її зовнішнім середовищем. Це – процес ухвалення рішень, що стосуються формування цілей, вибору методів і планування дій для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності. При цьому менеджмент товариства має враховувати:

- неупереджено аналізувати поточний стан організації;
- формулювати чітку стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовувати потребу у змінах;
- наочно демонструвати й роз'яснювати очікувані результати покращення діяльності.

Перспективи розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямовані на рішення таких питань, як підтримання та покращення санітарного стану

товариства, використання більш глибокої обробки сировини, економія енергоресурсів, розширення складських та виробничих приміщень, орієнтація на споживача. Головні завдання перспективного розвитку діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені на рис. 3.1.

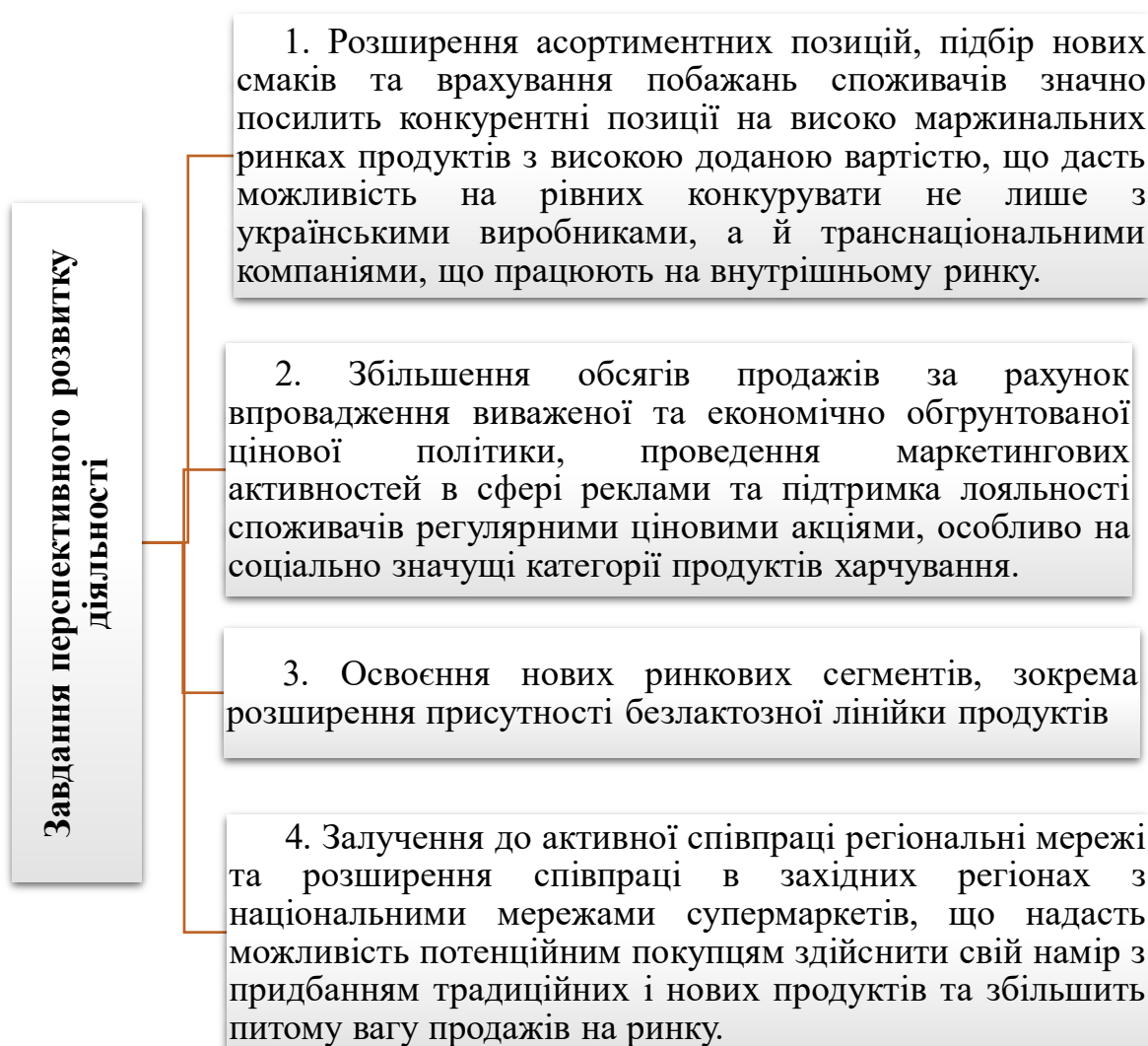


Рис. 3.1. Головні завдання перспективного розвитку діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

Примітка.\*Джерело [13].

Вчені зазначають, що застосування комплексного підходу до розробки та впровадження механізму підвищення конкурентоспроможності, а також систематизація методів і показників її оцінки, дозволяє ефективно виявляти та задіювати наявні резерви конкурентного потенціалу підприємства, що, своєю чергою, сприяє кращому орієнтуванню в ринковому середовищі. Основою для

побудови системи управління конкурентоспроможністю має слугувати науково обґрунтована концепція, яка, з одного боку, забезпечує ефективне використання конкурентного потенціалу та виявлення внутрішніх резервів, а з іншого – враховує ринкове становище підприємства та вплив зовнішніх чинників [18, с. 289].

Встановлено, що у процесі управління формуються й досягається ціла низка цілей, кожна з яких має власний зміст, рівень значущості, просторові межі та часові обмеження. Кожна управлінська підсистема (локальний потенціал) володіє специфічними чинниками, параметрами та індикаторами, впливаючи на які через відповідні управлінські методи й інструменти, можна досягти головної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак однією з найскладніших і найменш вивчених як у теорії, так і на практиці управління, залишається проблема створення ефективних організаційно-управлінських і економічних механізмів для повноцінного використання наявного конкурентного потенціалу. Основним завданням вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та розробка ефективного економічного механізму, який би сприяв підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Цей механізм має ґрунтуватися на комплексному підході, що включає інтегральну оцінку конкурентного потенціалу, виявлення прихованих резервів та їх раціональне використання. Невикористані конкурентні переваги становлять собою ці резерви, і саме вони визначають здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати стійкі позиції на ринку. Під організаційно-економічним механізмом слід розуміти певну логічну послідовність теоретично обґрунтованих етапів управління конкурентним потенціалом підприємства. Цей механізм передбачає формування відповідної структури системи управління, яка забезпечить ефективне використання та розвиток конкурентоспроможності. Застосування комплексного підходу до побудови системи управління включає численні взаємопов'язані елементи, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити їх успішну реалізацію [18, с. 293].



Рис. 3.2. Механізму підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» \*

Примітка. \*Побудовано автором за [18, с. 294].

Для досягнення стійких конкурентних переваг та їх збереження в умовах динамічного ринку ТДВ «Яготинський маслозавод», попри свою спеціалізацію в молочній галузі, має орієнтуватися на впровадження інновацій як на національному, так і на міжнародному рівнях. Важливим є своєчасне реагування на зміни ринкового середовища, адаптація до нових умов, а також активна комунікація та обмін інформацією з клієнтами, партнерами, постачальниками та підприємствами споріднених сфер.

Вважаємо, що високий рівень конкурентоспроможності товариства формується завдяки впровадженню ефективних організаційних рішень, серед яких:

- виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції;
- використання передових технологій і модернізація виробництва;
- оптимізація витрат ресурсів;
- удосконалення системи управління;
- підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу.

Керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно систематично аналізувати власне становище на ринку молочної продукції з метою визначення ефективних шляхів досягнення конкурентних переваг над іншими виробниками. Важливою умовою є постійний моніторинг як зовнішніх чинників (ринкові тенденції, споживчі вподобання, конкуренція), так і внутрішніх процесів, що має супроводжуватися своєчасним коригуванням конкурентної стратегії підприємства. Здатність товариства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал є ключовим чинником досягнення високої конкурентоспроможності. Потенціал підприємства має бути тісно пов'язаний зі стратегічними цілями, що дозволить своєчасно адаптуватися до ринкових змін та забезпечити стабільну присутність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, поточні умови функціонування визначають необхідність реалізації чіткої конкурентної політики, яка має бути спрямована на: підвищення здатності товариства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

забезпечення гнучкості в управлінні конкурентним потенціалом; максимальне та ефективне використання внутрішніх резервів конкурентоспроможності.

### **3.2. Обґрунтування конкурентоспроможного стратегічного набору підприємства**

У результаті проведеного SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено, що товариство володіє низкою сильних і слабких сторін, а також стикається з певними можливостями та загрозами. Оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, разом із виявленням ключових чинників впливу макро- та мікросередовища, дала змогу ідентифікувати чинники, що стримують зростання його конкурентоспроможності. Виявлені сильні та слабкі сторони можуть бути релевантними й для інших підприємств молочної галузі.

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності та визначення можливих стратегічних напрямів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» у роботі використано метод портфельного аналізу – матрицю «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey – General Electric»). Оцінювання привабливості ринку здійснювалося за такими критеріями, як:

- місткість і динаміка зростання ринку,
- рентабельність,
- обсяг необхідних інвестицій,
- забезпечення матеріальними ресурсами,
- рівень державної підтримки.

Для визначення конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць (СБО) було враховано такі показники:

- абсолютна й відносна частка ринку,
- обсяг виручки від реалізації продукції,
- ефективність маркетингової діяльності,
- рівень цін,

- наявність фінансових ресурсів,
- виробничий потенціал.

У табл. 3.1 наведено ключові показники привабливості ринку та конкурентоспроможності, необхідні для побудови матриці «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey – General Electric») для кожної стратегічної бізнес-одиниці ТДВ «Яготинський маслозавод». У даному дослідженні до стратегічних бізнес-одиниць підприємства віднесено такі напрямки: масло солодковершкове; сир кисломолочний; кефір, айран; молоко; йогурти; сметана; ряжанка. Для кожної з них визначено коефіцієнт вагомості, ранг, а також обчислено підсумкову оцінку. Коефіцієнти вагомості розраховано згідно з методикою Куденко Н. В. [23, с. 102], при цьому сумарне значення коефіцієнтів як для показників привабливості ринку, так і для показників конкурентоспроможності має дорівнювати одиниці. Ранг встановлювався за шкалою від 1 до 7: найменший бал присвоювався бізнес-одиниці з найгіршим показником, а найвищий – з найкращим. Підсумкова оцінка визначалася шляхом множення рангового значення на відповідний коефіцієнт вагомості.

На основі даних табл. 3.1 побудовано матрицю «McKinsey – General Electric» для стратегічних бізнес-одиниць ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.3). Розміри кіл на схемі відповідають частці кожної бізнес-одиниці на ринку: чим більша її частка, тим відповідно більший діаметр кола, і навпаки – менша частка зображується меншим колом.

Згідно з результатами аналізу, представленими на матриці «McKinsey – General Electric», у ТДВ «Яготинський маслозавод» стратегічні бізнес-одиниці «сир кисломолочний» та «молоко» розміщено у першій стратегічній зоні. Зокрема, виробництво молока здійснюється на ринку з високою привабливістю та характеризується високим рівнем конкурентоспроможності. Сир кисломолочний також має сильні конкурентні позиції, хоча функціонує на ринку середньої привабливості. Інші напрямки діяльності підприємства – кефір, айран; сметана; масло солодковершкове; йогурти та ряжанка – віднесено до другої стратегічної зони, що вирізняється середнім рівнем конкурентоспроможності та

діє в умовах ринку із середньою привабливістю.

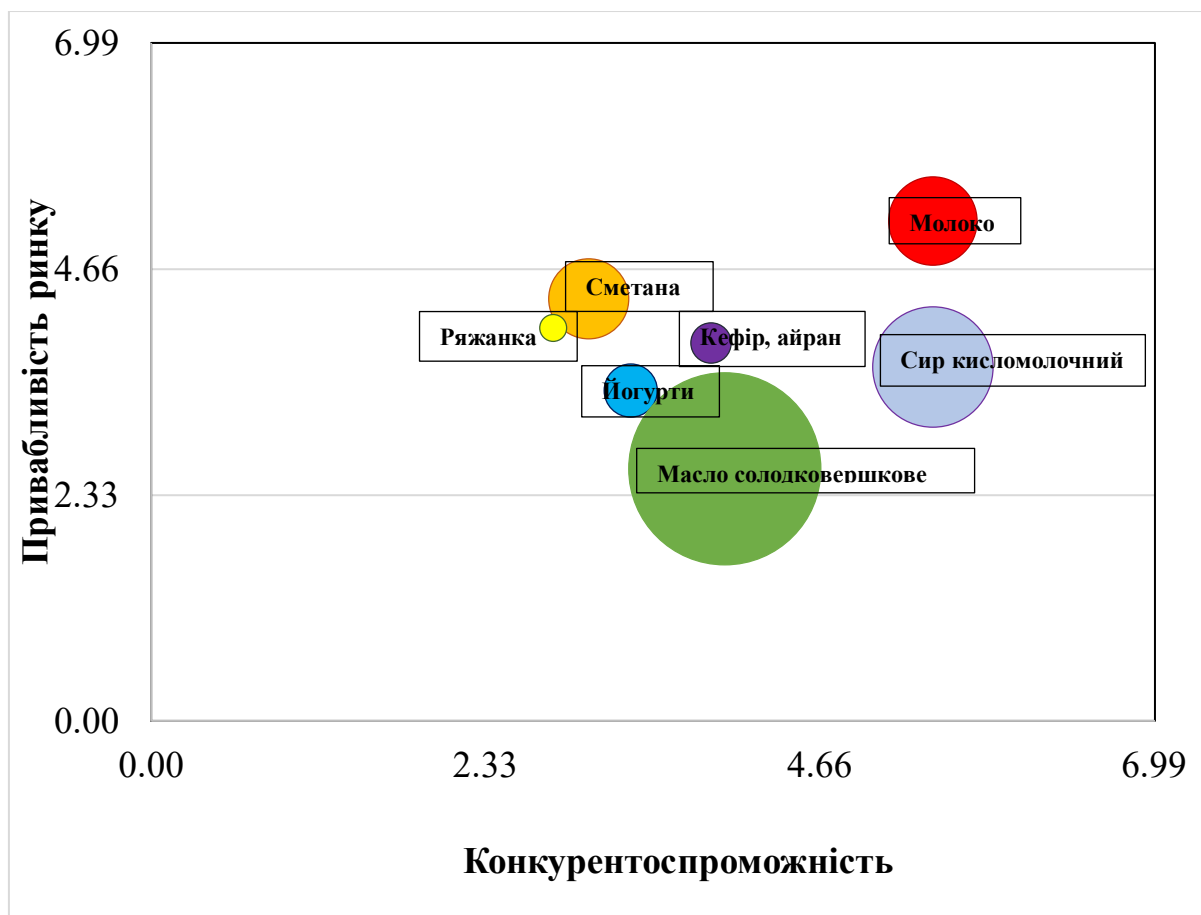


Рис. 3.3. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для СБО ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

Примітка.\*Побудовано автором за [23, с. 102].

Таким чином, ключовим чинником успішної діяльності товариства є ефективно управління рівнем його конкурентоспроможності. Вибір оптимальних стратегій розвитку суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на всебічному та глибокому аналізі його виробничо-господарської діяльності. У рамках проведеного дослідження в табл. 3.2 представлено оптимальний перелік конкурентних стратегій, рекомендованих для впровадження в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.1

**Визначення показників, необхідних для побудови матриці «McKinsey – «General Electric» за критерієм «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» для СБО ТДВ «Яготинський маслозавод»\***

СБО	Кефір, айран			Сметана			Масло солодковершкове			Йогурти			Сир кисломолочний			Ряжанка			Молоко		
	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
	<b>Привабливість ринку</b>																				
Місткість ринку, тис. т	0,20	7,00	1,40	0,20	5,00	1,00	0,20	1,00	0,20	0,20	4,00	0,80	0,20	2,00	0,40	0,20	3,00	0,60	0,20	6,00	1,20
Темпи росту ринку, %	0,20	2,00	0,40	0,20	7,00	1,40	0,20	3,00	0,60	0,20	1,00	0,20	0,20	5,00	1,00	0,20	6,00	1,20	0,20	4,00	0,80
Доходність ринку, %	0,15	5,00	0,75	0,15	4,00	0,60	0,15	3,00	0,45	0,15	7,00	1,05	0,15	1,00	0,15	0,15	2,00	0,30	0,15	6,00	0,90
Розмір інвестицій, млн грн	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60
Наявність матеріальних ресурсів, млн грн	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60	0,15	4,00	0,60
Державна підтримка, млн грн	0,15	1,00	0,15	0,15	1,00	0,15	0,15	1,00	0,15	0,15	1,00	0,15	0,15	6,00	0,90	0,15	5,00	0,75	0,15	7,00	1,05
Всього	1,00	x	3,90	1,00	x	4,35	1,00	x	2,60	1,00	x	3,40	1,00	x	3,65	1,00	x	4,05	1,00	x	5,15
	<b>Конкурентоспроможність</b>																				
Абсолютна ринкова частка, %	0,10	2,00	0,20	0,10	4,00	0,40	0,10	7,00	0,70	0,10	3,00	0,30	0,10	6,00	0,60	0,10	1,00	0,10	0,10	5,00	0,50
Відносна ринкова частка, %	0,15	5,00	0,75	0,15	4,00	0,60	0,15	3,00	0,45	0,15	2,00	0,30	0,15	6,00	0,90	0,15	1,00	0,15	0,15	7,00	1,05
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	0,25	5,00	1,25	0,25	2,00	0,50	0,25	4,00	1,00	0,25	3,00	0,75	0,25	6,00	1,50	0,25	1,00	0,25	0,25	7,00	1,75
Ефективність маркетингової діяльності, %	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20
Рівень ціни, грн/ц	0,15	2,00	0,30	0,15	1,00	0,15	0,15	3,00	0,45	0,15	4,00	0,60	0,15	7,00	1,05	0,15	6,00	0,90	0,15	5,00	0,75
Фінансові ресурси, тис. грн	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20	0,05	4,00	0,20
Виробничі можливості, тис. грн	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,25	4,00	1,00
Всього	1,00	x	3,90	1,00	x	3,05	1,00	x	4,00	1,00	x	3,35	1,00	x	5,45	1,00	x	2,80	1,00	x	5,45

Примітка.\*Побудовано автором за [23, с. 102].

У результаті проведеного дослідження та побудови матриці «McKinsey – General Electric» встановлено, що для стратегічних бізнес-одиниць ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язаних з виробництвом кефіру, айрану; сметани; масла солодковершкового; йогуртів та ряжанки доцільною є стратегія вибіркового розвитку. Це передбачає обмежене інвестування у найбільш перспективні напрями з високим прибутком і низьким рівнем ризику, а також зосередження зусиль на отриманні конкурентних переваг у межах окремих ринкових сегментів. У випадку з виробництва молока спостерігається висока ринкова привабливість за умов низької конкурентоспроможності. Для цієї СБО можливий перехід до лідерських позицій шляхом розвитку власних сильних сторін, пошуку прибуткової ринкової ніші та цільового інвестування. Щодо сиру кисломолочного, що функціонує на ринку із середньою привабливістю та має середній рівень конкурентоспроможності, рекомендована стратегія розвитку у сегментах із мінімальним ризиком і досягнення можливого максимального прибутку за рахунок окремих наявних переваг.

Таблиця 3.2

**Стратегічний набір для ТДВ «Яготинський маслозавод»\***

<b>Стратегія</b>	<b>Продукція</b>
<i>Базова</i>	Молоко – захисту позицій; Сир кисломолочний – стратегія розвитку; Кефір, айран; сметана; масло солодковершкове; йогурти та ряжанка – вибіркового розвитку
<i>Конкурентна</i>	Молоко – утримання ринкових позицій Сир кисломолочний – підтримання конкурентних переваг; Кефір, айран; сметана; масло солодковершкове; йогурти та ряжанка – глибокого проникнення на ринок
<i>Цінова</i>	Молоко, сир кисломолочний – стратегії «ціна-якість» Кефір, айран; сметана; масло солодковершкове; йогурти та ряжанка – стратегія високих чи низьких цін.
<i>Товарна</i>	Молоко, сир кисломолочний – нетоварна диференціація; Кефір, айран; сметана; масло солодковершкове; йогурти та ряжанка – іміджева диференціація

Примітка. \*Побудовано автором за [23, с. 102].

Отже, для напряму виробництва молока в ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним є впровадження стратегії утримання позицій. Вона передбачає розширення виробничих потужностей, активне інвестування та зосередження уваги на збереженні і зміцненні конкурентних переваг. Щодо напряму сир кисломолочний, найефективнішою для підприємства буде стратегія розвитку. У цьому випадку вона має бути орієнтована на підвищення рентабельності за рахунок ефекту масштабу виробництва та інвестування в найбільш прибуткові сегменти діяльності.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі викладено основні положення і запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати дослідження допомогли сформулювати наступні висновки:

1. На основі аналізу наукової літератури висвітлено суть та значення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Виявлено, що незважаючи на значний внесок українських і зарубіжних науковців та практиків у дослідження теоретичних і прикладних аспектів конкурентоспроможності, досі не існує узгодженого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства є складним, багатогранним явищем, яке передбачає не лише здатність до ефективної конкуренції, а й уміння адаптуватися до змін ринкового середовища, досягати сталих конкурентних переваг і забезпечувати стабільний розвиток.

2. Згідно проведеного дослідження встановлено, що розрізняють чинники впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємства. В роботі наведено їх основні характеристики.

3. Під час аналізу наукових джерел у роботі було узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що найбільш результативним є поєднання різних підходів і методів оцінки, які можна згрупувати на індексні, матричні та графічні.

4. Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємства проведена на основі поглибленого аналізу матеріалів діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» місто Яготин Яготинського району Київської області, підприємство харчової промисловості, яке займається переробкою молока, виробляє пакетоване молоко і молочну продукцію. Виявлено, що в 2024 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 5 635 593 тис. грн, що на 50,8 % більше порівняно з 2022 р. Позитивна динаміка значення показника

підтверджує про наявність ефективного контролю за реалізацією продукції підприємства.

5. В роботі було проведено аналіз товарно-асортиментної та збутової політики найбільших молокопереробних підприємств України. Встановлено, що основними гравцями молокопереробної галузі України є ГК «Молочний Альянс», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ГК «Альміра», ГК «Комо», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПАТ «Юрія», ТОВ «Люстдорф».

6.3 метою стратегічної оцінки поточного стану та визначення пріоритетних напрямів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості для зростання і стратегічні загрози, що потребують своєчасного реагування.

7. В роботі був застосований метод визначення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» заснований на теорії ефективної конкуренції. Результати проведених комплексних розрахунків засвідчують, що товариство займає стійкі конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволила ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства та виявити резерви для подальшого розвитку. Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню маркетингової діяльності, зокрема, активнішому позиціонуванню продукції, розширенню каналів збуту та посиленню брендингу.

8. Встановлено, що основним завданням вдосконалення управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та розробка ефективного економічного механізму, який би сприяв підвищенню конкурентоспроможності підприємства. В роботі запропонований механізму підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». Цей механізм передбачає формування відповідної структури управління, яка забезпечить

ефективне використання та розвиток конкурентоспроможності. Застосування комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товариства включає численні взаємопов'язані елементи, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити їх успішну реалізацію.

9. З метою оцінки рівня конкурентоспроможності та визначення можливих стратегічних напрямів розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» у роботі використано метод портфельного аналізу – матрицю «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey – General Electric»). У даному дослідженні до стратегічних бізнес-одиниць підприємства віднесено такі напрямки: масло солодковершкове; сир кисломолочний; кефір, айран; молоко; йогурти; сметана; ряжанка. В роботі представлено оптимальний перелік конкурентних стратегій для СБО, рекомендованих для впровадження в ТДВ «Яготинський маслозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
2. Барішполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
3. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
4. Бочко О. Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. Випуск № 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3813/3733/>
5. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116-118.
6. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. праць*. 2007. Вип. 3 (39). С. 24-31.
7. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118
8. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Яготинський маслозавод. URL: <https://surl.li/unlxrv> (дата звернення 10.02.2025).
9. Вікіпедія: вільна енциклопедія. Молочна промисловість України. URL: <https://surl.li/xsokcu> (дата звернення 10.02.2025).
10. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні

конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Випуск 8. С. 3-6.

11. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та її сутності. *ECONOMICS: time realities*. №4(68), 2023. С. 83-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>

12. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.

13. Група компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 22.01.2025).

14. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.04.2025).

16. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.

17. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97–101.

18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. URL: <https://surl.li/xocdzf>

19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

20. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.

21. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія. Л. В. Кривенко. Суми: СумДУ, 2018. 330 с.

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

23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: Вид-во КНЕУ, 1998, 325 с.
24. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219-223.
25. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
26. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)
27. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 43. С. 97–104. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/19.pdf)
28. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9-17.
29. Миронюк О. М. Суть взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. 2023. № 2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/174.pdf>
30. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 122 с.
31. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення 25.03.2025).
32. Про господарські товариства: Закон України № 1576-ХІІ від 19

вересня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 23.12.2024).

33. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 року № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення 11.02.2025).

34. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 25.02.2025).

35. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.

36. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ: Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

37. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>

38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: *Економічна думка*, 2008. 570 с.

39. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417>

40. Торгова марка «Волошкове поле». Приватне Акціонерне Товариство «Юрія». URL: <https://voloshkovepole.com.ua/> (дата звернення 25.03.2025).

41. Торгова марка «Галичина». Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення 25.03.2025).

42. Торгова марка «Рудь». Акціонерне товариство «РУДЬ». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 25.03.2025).

43. Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМО». URL: <https://komo.ua/uk> (дата звернення 25.03.2025).

44. Товариство з обмеженою відповідальністю «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/> (дата звернення 25.03.2025).

45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Терра Фуд». URL: <https://terrafood.ua/> (дата звернення 25.03.2025).

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

47. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.






















48. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf)

49. MilkUA.info. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu> (дата звернення 25.02.2025).


























50. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00446003/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/) (дата звернення 25.02.2025).




## **ДОДАТКИ**
























## Продукція, яку виготовляє ТДВ «Яготинський маслозавод»\*

Безлактозна продукція	 Масло безлактозне 82,5 % (180 г)	 Сметана безлактозна 15 % жиру (300 г)	 Масло безлактозне 73 % жиру (180 г)	 Молоко безлактозне 2,5 % жиру (900 г)
	 Сир кисломолочний безлактозний 5 % жиру (350 г)	 Кефір безлактозний 2,5 % жиру (750 г)		
Вершки	 Вершки 15 % жиру (200 г)	 Вершки 10 % жиру (200 г)	 Вершки 15 % жиру (500 г)	 Вершки 10% жиру (500 г)
Геролакт	 Геролакт 3,2 % жиру (500 г)			
Закваска	 Закваска 2,5 % жиру (900 г)	 Закваска 2,5 % (450 г)		
Йогурти	 Йогурт «Смурфи» з манго та соком маракуйї, 15,5 % жиру (185 г)	 Йогурт «Смурфи» з персиком, 15,5 % жиру (185 г)	 Йогурт «Смурфи» з полуницею, 15,5 % жиру (185 г)	 Йогурт з ананасом 1,5 % жиру (520 г)
	 Йогурт зі злаками 1,5 % жиру (520 г)	 Йогурт з манго та соком маракуйї 1,5 % жиру (520 г)	 Йогурт з персиком 1,5 % жиру (520 г)	 Йогурт з полуницею 1,5 % жиру (520 г)

	 Йогурт «Грецький», 3,0 % жиру (260 г)	 Йогурт «Турецький», 3,0 % жиру (260 г)	 Йогурт з манго та соком маракуйї 1,5 % жиру (750 г)	 Йогурт з ананасом 1,5 % жиру (270 г)
	 Йогурт «Ананас» 2,1 % жиру (260 г)	 Йогурт «Манго- маракуйя» 2,1 % жиру (260 г)	 Йогурт «Вишня- злаки» 2,1 % жиру (260 г)	 Йогурт «Персик та сік маракуйї» 2,1 % жиру (260 г)
	 Йогурт «Полуниця» 2,1 % жиру (260 г)	 Йогурт «Чорниця» 2,1 % жиру (260 г)	 Йогурт «Полуниця» 1,5 % жиру (260 г)	 Йогурт «Персик» 1,5 % жиру (260 г)
	 Біфідойогурт 1,5 % (750 г)	 Йогурт з манго та соком маракуйї 1,5 % жиру (270 г)	 Йогурт з лісовими ягодами 1,5 % жиру (270 г)	 Йогурт зі злаками 1,5 % жиру (270 г)
	 Біфідойогурт 1,5 % (270 г)	 Біфідойогурт 1,5 % (400 г)	 Йогурт з ароматом лісових ягід 1,5 % жиру (400 г)	 Йогурт з ароматом манго та маракуйї 1,5 % жиру (400 г)
<b>Какао на молоці</b>	 Какао на молоці 3,2 % жиру (750 г)			
<b>Кефір, айран</b>	 Айран з кропом 1,8 % (850 г)	 Айран традиційний 2,0 % (220 г)	 Айран з базиліком 1,8 % жиру (850 г)	 Айран з базиліком 1,8 % жиру (850 г)

	 Айран традиційний 2,0 % (220 г)	 Кефір 1,0 % жиру (400 г)	 Кефір 2,5 % жиру (400 г)	 Кефір 1,0 % жиру (850 г)
	 Айран з кропом 1,8 % жиру (450 г)	 Айран 2,0 % жиру (450 г)	 Кефір 1,0 % жиру (900 г)	 Кефір 2,5 % жиру (850 г)
	 Кефір 2,5 % жиру (450 г)	 Кефір 2,5 % жиру (450 г)	 Кефір 2,5 % жиру (900 г)	
М'які та розсільні сири	 «Моццарелла» в розсолі (максі) 45 % жиру (2 кг)	 «Моццарелла» в розсолі (міні) 45 % жиру (2 кг)	 Сир напівтвердий «Моццарелла (200 г)»	 Сир розсільний «Сулугуні» (200 г)
	 «Моццарелла» в розсолі (максі) 45 % жиру (225 г)	 «Моццарелла» в розсолі (міні) 45 % жиру (225 г)		
Масло солodковерш кове	 Масло солodковершкове 62 % жиру (180 г)	 Масло солodковершкове 82,5 % жиру (180 г)	 Масло солodковершкове 73 % жиру (180 г)	 Масло топлене 99 % жиру (500 г)
Молоко	 Молоко ультрапастеризоване 2,0 % жиру «До кави» (900 г)	 Молоко ультрапастеризоване 1,0 % жиру (900 г)	 Молоко пряжене 2,6 % жиру (870 г)	 Молоко 3,2 % жиру (870 г)

	 Молоко 2,6 % жиру (870 г)	 Молоко 1,0 % жиру (870 г)	 Молоко ультрапастеризоване 3,2 % жиру (900 г)	 Молоко ультрапастеризоване 2,6 % жиру (900 г)
	 Молоко ультрапастеризоване 3,2 % жиру (950 г)	 Молоко ультрапастеризоване 2,6 % жиру (950 г)	 Молоко 2,6 % жиру (2 кг)	 Молоко 2,6 % жиру (1,50 кг)
	 Молоко 3,2 % жиру (900 г)	 Молоко 2,6 % жиру (900 г)	 Молоко пряжене 2,6 % жиру (900 г)	
Молочні коктейлі	 Коктейль молочний «Шейк зі смаком кокосу-ананасу» (270 г)	 Коктейль молочний «Шейк зі смаком фісташки» (270 г)	 Коктейль молочний «Шейк зі смаком лимону-лайму» (270 г)	 Коктейль молочний «Шейк зі смаком полуниці» (270 г)
	 Коктейль молочний «Шейк зі смаком шоколаду» (270 г)	 Коктейль молочний «Смурфи» зі смаком «Бабл-гам» 2,5 % жиру (185 г)	 Коктейль молочний «Смурфи» зі смаком «Вершковий пломбір» 2,5 % жиру (185 г)	 Коктейль молочний «Смурфи» зі смаком «Карамель» 2,5 % жиру (185 г)
Ряжанка	 Ряжанка «З печі» 3,2 % жиру (300 г)	 Ряжанка 3,2 % жиру (400 г)	 Ряжанка 3,2 % жиру (750 г)	 Ряжанка 3,2 % жиру (450 г)

	 Ряжанка 3,2 % жиру (450 г)			
Сир кисломолочний	 Сир «Домашній» 9 % жиру (300 г)	 Сир «Домашній» 5 % жиру (300 г)	 Сир кисломолочний 5 % жиру (180 г)	 Сир кисломолочний 9 % жиру (180 г)
	 Сир кисломолочний 5 % жиру (350 г)	 Сир кисломолочний 9 % жиру (350 г)		
Сири тверді вагові	 «Моццарелла» 45 % жиру (2,50 кг)	 «Моццарелла» 45 % жиру (1 кг)		
Сирки солодкі та десерти	 Сирок солодкий з ароматом ванілі 17 % жиру (180 г)	 Сирок солодкий з какао 7,4 % жиру (100 г)	 Сирок солодкий зі смаком ваніліну 15 % жиру (100 г)	 Сирок солодкий з курагою 10 % жиру (90 г)
	 Сирок солодкий з курагою 10 % жиру (180 г)	 Сирок солодкий з ароматом ванілі 17 % жиру (90 г)	 Сирок солодкий з родзинками 9,0 % жиру (90 г)	 Сирок солодкий з родзинками 9,0 % жиру (180 г)
Сметана	 Сметана 20 % жиру (180 г)	 Сметана 15 % жиру (180 г)	 Сметана 20 % жиру (300 г)	 Сметана 15 % жиру (300 г)
	 Сметана 20 % жиру (350 г)	 Сметана 15 % жиру (350 г)		

Примітка. \*Джерело [13].