

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра національної та міжнародної економіки  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка підприємства»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему «Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський**  
**маслозавод» та шляхи її підвищення»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.537-03.1.2

Здобувача \_\_\_\_\_ Романова В.О.

Керівник \_\_\_\_\_ Павлов О.І.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.06.2026 р., протокол № 17

Завідувач кафедри національної  
та міжнародної економіки \_\_\_\_\_

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2026 рік

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра національної та міжнародної економіки

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«02» березня 2026 р.

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА здобувачу**

**РОМАНОВУ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1. Тема роботи *«Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та шляхи її підвищення»*

Затверджена наказом ОНТУ від 22.10.2025 №576-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.06.2026

3. Вихідні дані роботи: *наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, огляд ринку молокопродукції, статистична звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024-2025 рр., джерела інтернет-сайтів.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити: *Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання; Розділ 2. Діагностика конкурентного середовища та внутрішнього стану ТДВ «Яготинський маслозавод»; Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 21, рисунків 2.

6. Дата видачі завдання 02.03.2026

Керівник \_\_\_\_\_ Павлов О.І.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Романов В.О.

## КАДЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                          | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1 | <i>Розробка теоретичного розділу за темою кваліфікаційної роботи</i>                                         | <i>02.03.26 – 15.03.26</i>     |          |
| 2 | <i>Діагностика зовнішнього середовища підприємства</i>                                                       | <i>16.03.26 – 29.03.26</i>     |          |
| 3 | <i>Діагностика виробничо-господарської та фінансової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за два роки</i> | <i>30.03.26 – 25.04.26</i>     |          |
| 4 | <i>Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>                                            | <i>26.04.26 – 20.05.26</i>     |          |
| 5 | <i>Розробка проєкту з підвищення конкурентоспроможності підприємства</i>                                     | <i>21.05.26 – 05.06.26</i>     |          |
| 6 | <i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>                                                                     | <i>05.06.26 – 09.06.26</i>     |          |

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Романов В.О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Павлов О.І.

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.*

*Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення академічної доброчесності.*

Здобувач дипломник Романов В.О. \_\_\_\_\_

## **АНОТАЦІЯ**

### **на кваліфікаційну роботу бакалавра**

КРБ містить 118 сторінок, 54 таблиці, 4 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань, 16 додатків.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проведення комплексного аналізу рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка економічно обґрунтованих заходів щодо її підвищення.

**Об'єктом** дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної промисловості.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

**Завданнями** роботи передбачено дослідити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства; узагальнити фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості; розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку молокопереробної галузі України; надати організаційно-економічну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод»; здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства; провести аналіз конкурентного середовища та визначити рівень конкурентоспроможності підприємства; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»; розробити інвестиційний проєкт; оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

За результатами виконаної роботи сформульовані пропозиції з підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України.

Отримані результати можуть бути використані на підприємствах молокопереробної галузі України.

Рік виконання роботи 2026

Рік захисту роботи 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                      | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ<br>УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... | 10 |
| 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                                  | 10 |
| 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств<br>харчової промисловості.....                                       | 18 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                                | 25 |
| 1.4. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності в<br>сучасних умовах.....                                         | 35 |
| Висновки до Розділу 1.....                                                                                                      | 39 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА<br>ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....                       | 42 |
| 2.1. Сучасний стан молокопереробної галузі та перспективи її<br>розвитку.....                                                   | 42 |
| 2.2. Характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» та дослідження<br>конкурентного середовища .....                               | 52 |
| 2.3. Діагностика внутрішнього стану ТДВ «Яготинський<br>маслозавод».....                                                        | 69 |
| Висновки до Розділу 2.....                                                                                                      | 86 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ<br>МАСЛОЗАВОД».....                                     | 89 |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ<br>«Яготинський маслозавод».....                               | 89 |
| 3.2. Економічне обґрунтування впровадження лінійки функціональної<br>продукції «Яготинське PRO».....                            | 93 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3. Розрахунок економічного ефекту інвестиційного проекту.....                                              | 101 |
| 3.4. Оцінка впливу запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 106 |
| Висновки до Розділу 3.....                                                                                   | 108 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                | 111 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                              | 114 |
| ДОДАТКИ                                                                                                      |     |

## ВСТУП

**Актуальність.** В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, цифрової трансформації бізнесу і швидкої зміни споживчих уподобань питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, конкурентоспроможність виступає ключовою передумовою стабільного функціонування, розширення ринкової частки та забезпечення довгострокового розвитку.

Сучасний розвиток молокопереробної галузі України відбувається в умовах скорочення сировинної бази, зростання вартості виробничих ресурсів, ускладнення логістичних процесів та посилення вимог споживачів до якості й функціональних властивостей продукції. За таких умов підприємства змушені постійно вдосконалювати виробничі процеси, впроваджувати інноваційні продукти, модернізувати систему управління та шукати нові джерела формування конкурентних переваг.

ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до провідних виробників молочної продукції України та має значний виробничий, технологічний і маркетинговий потенціал. Водночас результати проведеної діагностики засвідчили зниження окремих показників конкурентоспроможності підприємства, що потребує розробки ефективних заходів щодо зміцнення його ринкових позицій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційної продукції та освоєння перспективних сегментів ринку.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проведення комплексного аналізу рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка економічно обґрунтованих заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості;
- розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку молокопереробної галузі України;
- надати організаційно-економічну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища та визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розробити інвестиційний проєкт впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO»;
- оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної промисловості.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Теоретичною та методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління, маркетингу та економіки

підприємства, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня інформація ТДВ «Яготинський маслозавод».

У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень та формування висновків; монографічний – для вивчення наукових підходів до досліджуваної проблематики; системного аналізу – для дослідження факторів формування конкурентоспроможності підприємства; економіко-статистичний – для аналізу тенденцій розвитку молокопереробної галузі та показників діяльності підприємства; порівняльний – для оцінювання конкурентних позицій підприємства відносно основних конкурентів; графічний і табличний – для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний – для визначення показників конкурентоспроможності та економічної ефективності запропонованих заходів; інтегральний метод – для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом впровадження інноваційної лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO», реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його прибутковості та забезпеченню довгострокового розвитку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, цифрової трансформації бізнесу та високої динамічності ринкового середовища проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. У зв'язку з цим питання дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства посідає важливе місце у сучасній економічній науці та практиці управління.

Науковий інтерес до проблематики конкурентоспроможності сформувався під впливом розвитку ринкових відносин та еволюції економічних теорій конкуренції. Водночас сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» характеризуються значною різноманітністю, що пояснюється складністю даної економічної категорії та багатогранністю факторів, які визначають її рівень. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, здатність формувати конкурентні переваги, забезпечувати прибутковість діяльності та утримувати стійкі позиції на ринку в умовах конкурентної боротьби [1, с. 18–22].

Досліджуючи теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, сучасні українські науковці наголошують на необхідності комплексного розгляду даного поняття. Зокрема, О. Бочко та П. Кожушко

зазначають, що конкурентоспроможність доцільно трактувати як системну економічну категорію, яка відображає сукупність конкурентних переваг підприємства та його здатність забезпечувати більш вигідні ринкові позиції порівняно з конкурентами за певних умов функціонування [4, с. 34–39]. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність не лише як поточний результат діяльності, а й як довгострокову характеристику підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Важливого значення набуває також ресурсний підхід до трактування конкурентоспроможності. Відповідно до нього основою формування конкурентних переваг виступають унікальні ресурси, компетенції та можливості підприємства, які забезпечують створення доданої вартості та відрізняють його від конкурентів. Представники сучасної теорії стратегічного управління наголошують, що конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки наявністю окремих ресурсів, скільки здатністю ефективно їх поєднувати та трансформувати відповідно до змін ринкового середовища [23, с. 105–112].

Сучасні дослідження демонструють поступовий перехід від традиційного розуміння конкурентоспроможності як здатності виробляти продукцію кращої якості або за нижчою ціною до більш широкого трактування, яке охоплює інноваційний потенціал, рівень цифровізації бізнес-процесів, адаптивність організаційної структури, ефективність управлінських рішень та соціальну відповідальність підприємства. У зв'язку з цим конкурентоспроможність дедалі частіше розглядається як результат комплексної взаємодії виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних та кадрових складових діяльності підприємства [26; 30, с. 35–41].

Значний внесок у розвиток теоретичних засад конкурентоспроможності здійснили зарубіжні дослідники. У сучасних працях конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства підтримувати та розширювати свої ринкові позиції завдяки створенню стійких конкурентних переваг, які забезпечують довгострокову ефективність діяльності. Особлива увага приділяється концепції динамічних здібностей, відповідно до якої

конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати нові знання та впроваджувати інновації [31, с. 74–80].

Водночас низка науковців розглядає конкурентоспроможність через призму результативності функціонування підприємства. Представники результативного підходу вважають, що основним критерієм конкурентоспроможності є досягнення кращих економічних показників порівняно з іншими учасниками ринку. У даному випадку ключовими індикаторами виступають прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, частка ринку, фінансова стійкість та інвестиційна привабливість підприємства [26, с. 52–58].

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства, що обумовлено складністю даного поняття та різноманітністю сфер його застосування. Разом із тим більшість дослідників сходяться на думці, що конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки може оцінюватися лише шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з результатами його конкурентів. Крім того, дана категорія характеризується динамічністю, оскільки рівень конкурентоспроможності змінюється під впливом трансформацій ринкового середовища, технологічного розвитку та змін споживчих потреб [27, с. 66–71].

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність розглядається також як багаторівнева категорія. Вона може характеризувати окремий товар, підприємство, галузь, регіон або національну економіку загалом. При цьому конкурентоспроможність підприємства займає проміжне положення між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю галузі, оскільки формується під впливом як внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання, так і особливостей функціонування ринкового середовища [11, с. 115–122].

Суттєвого розвитку в останні роки набув інноваційний підхід до дослідження конкурентоспроможності. У сучасних умовах саме інновації

розглядаються як один із ключових чинників забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Наукові дослідження підтверджують існування прямого взаємозв'язку між рівнем інноваційної активності підприємства та його конкурентними позиціями на ринку. Здатність створювати нові продукти, удосконалювати виробничі процеси та впроваджувати сучасні технології забезпечує підприємствам можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше задовольняти потреби споживачів [24, с. 42–47].

В умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набувають цифрові технології як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація бізнес-процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та формуванню нових конкурентних переваг. Саме тому в останні роки в науковій літературі активно формується концепція цифрової конкурентоспроможності підприємства, яка поєднує традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг із використанням цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей [29, с. 356–360].

Крім того, важливою характеристикою конкурентоспроможності є її системний характер. Конкурентоспроможність не може формуватися лише за рахунок окремих елементів діяльності підприємства. Вона є результатом ефективної взаємодії виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної та управлінської підсистем. Порушення ефективності функціонування хоча б одного з цих елементів може негативно вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства та послабити його ринкові позиції [1, с. 25–28].

Особливої актуальності питання конкурентоспроможності набувають для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високого рівня конкуренції та значної залежності від змін споживчих уподобань. Для таких підприємств важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності виступають якість продукції, безпечність виробництва, інноваційність

технологічних процесів, ефективність логістичних систем, рівень брендової впізнаваності та здатність швидко реагувати на зміни ринкового попиту. Саме тому дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінювання його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

У сучасній економічній науці дедалі більше уваги приділяється не лише визначенню сутності даної категорії, а й виявленню її функціонального змісту та ролі у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика ефективності діяльності суб'єкта господарювання, що відображає рівень реалізації його економічного потенціалу та здатність формувати стійкі переваги в умовах конкурентного середовища [1, с. 25–28].

Сучасні наукові підходи свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з категорією конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги виступають матеріальною основою конкурентоспроможності, оскільки забезпечують можливість підприємству досягати кращих результатів діяльності порівняно з іншими учасниками ринку. Водночас конкурентоспроможність є ширшим поняттям, адже характеризує не лише наявність певних переваг, а й здатність ефективно використовувати їх у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища конкурентні переваги мають динамічний характер і потребують постійного оновлення відповідно до змін технологій, споживчих потреб та конкурентних стратегій [11, с. 84–90].

Дослідження сучасних зарубіжних науковців підтверджують, що ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток динамічних здібностей організації. Концепція *dynamic capabilities* базується на тому, що конкурентні переваги формуються не стільки завдяки наявності ресурсів, скільки завдяки здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, інтегрувати нові знання та трансформувати

власні бізнес-процеси. У систематичному огляді наукової літератури M. Mansouri, C. Malainine, H. Souti та I. Cadimi наголошують, що динамічні здібності безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств і забезпечують підвищення результативності їх діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища [29, с. 351–357].

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний аспект конкурентоспроможності. На відміну від короткострокових економічних результатів, стратегічна конкурентоспроможність орієнтується на забезпечення стійких позицій підприємства у майбутньому. Вона передбачає формування довгострокових конкурентних переваг, розвиток інноваційного потенціалу, ефективне використання інтелектуального капіталу та здатність до стратегічного прогнозування. Саме тому сучасні дослідники дедалі частіше пов'язують конкурентоспроможність із категорією стратегічної стійкості підприємства, яка характеризує його можливість успішно функціонувати навіть за умов високого рівня невизначеності [27, с. 88–95].

Поряд із цим важливим напрямом розвитку теорії конкурентоспроможності є дослідження її взаємозв'язку з інноваційною діяльністю підприємства. У сучасній економіці інновації виступають не лише фактором економічного зростання, а й основним джерелом формування унікальних конкурентних переваг. Підприємства, які активно впроваджують нові технології, модернізують виробничі процеси та створюють інноваційні продукти, отримують додаткові можливості для зміцнення власних ринкових позицій. Саме тому в наукових працях останніх років конкурентоспроможність дедалі частіше трактується як результат ефективного управління інноваційним розвитком підприємства [24, с. 50–58; 31, с. 102–108].

Важливою особливістю сучасного трактування конкурентоспроможності є врахування ролі людського капіталу. Дослідники зазначають, що в умовах економіки знань саме персонал стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Рівень професійної компетентності працівників, їх здатність до навчання, генерації нових ідей та адаптації до змін

безпосередньо впливають на ефективність функціонування організації. У зв'язку з цим конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від якості кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом [27, с. 220–227].

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку конкурентоспроможності та цифрової трансформації бізнесу. У сучасних умовах цифровізація стає одним із визначальних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємств. Використання інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження цифрових платформ управління та аналітичних систем дозволяють суттєво підвищити швидкість прийняття управлінських рішень і покращити якість взаємодії зі споживачами. Дослідження міжнародних науковців підтверджують, що поєднання цифрової гнучкості та динамічних здібностей підприємства сприяє зміцненню його конкурентних позицій і забезпечує підвищення результативності діяльності [29, с. 360–364].

У сучасній науковій літературі також простежується тенденція до розширення соціально-економічного змісту конкурентоспроможності. Якщо раніше головна увага приділялася переважно економічним результатам діяльності підприємства, то сьогодні дедалі більшого значення набувають аспекти сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу. Конкурентоспроможне підприємство розглядається як суб'єкт господарювання, який не лише забезпечує отримання прибутку, а й створює додану соціальну цінність, дотримується принципів екологічної безпеки та підтримує баланс між економічними, соціальними й екологічними інтересами [8, с. 66–69].

Необхідно також зазначити, що конкурентоспроможність підприємства має комплексний характер і формується під впливом значної кількості внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать рівень технологічного розвитку, фінансовий стан підприємства, ефективність управління, кадровий потенціал, маркетингова політика та інноваційна активність. Зовнішні фактори охоплюють особливості конкурентного

середовища, державне регулювання, макроекономічні умови, рівень розвитку галузі та поведінку споживачів. Саме взаємодія цих факторів визначає можливості підприємства щодо формування та підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [9, с. 35–38].

В умовах сучасної економіки конкурентоспроможність дедалі частіше розглядається як одна з ключових передумов економічної безпеки підприємства. Здатність ефективно конкурувати на ринку забезпечує стабільність фінансових результатів, підтримання ліквідності, інвестиційну привабливість та стійкість до кризових явищ. У свою чергу, зниження рівня конкурентоспроможності може призводити до втрати ринкових позицій, скорочення обсягів реалізації продукції та погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є одним із пріоритетних завдань стратегічного управління сучасними підприємствами [10, с. 150–158].

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є складною багатоаспектною категорією, яка поєднує ресурсний, результативний, стратегічний, інноваційний та управлінський підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Її сутність полягає у здатності підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Враховуючи специфіку сучасних ринкових умов, конкурентоспроможність слід розглядати як інтегральний показник ефективності функціонування підприємства, який визначає його можливості щодо досягнення стратегічних цілей та зміцнення ринкових позицій.

На нашу думку, сучасні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства свідчать про еволюцію даної категорії від вузького розуміння як здатності до ефективної конкуренції на ринку до комплексної характеристики стратегічного потенціалу підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність формується під впливом

взаємодії ресурсних, інноваційних, управлінських та ринкових чинників і виступає інтегральним показником ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

## **1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом широкого спектра факторів, які визначають ефективність їх функціонування, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Особливість харчової промисловості полягає в тому, що її діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки держави, задоволенням базових потреб населення та високою залежністю від якості сировинної бази, логістичних процесів і споживчих переваг. Саме тому дослідження факторів формування конкурентоспроможності підприємств галузі має важливе теоретичне та практичне значення.

Аналіз сучасних наукових праць свідчить, що конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, які в сукупності визначають можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей та утримання ринкових позицій.

На думку багатьох дослідників, конкурентоспроможність підприємств галузі залежить не лише від ефективності використання виробничих ресурсів, а й від рівня інноваційного розвитку, інвестиційної активності, маркетингової політики, цифровізації бізнес-процесів та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища [17, с. 86–88; 21, с. 35–37]. Особливо актуальним такий підхід став в умовах посилення глобальної конкуренції та трансформації споживчого ринку.

У сучасній науковій літературі найбільш поширеним є поділ факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах діяльності підприємства та можуть

контролюватися його керівництвом. До них належать виробничо-технологічний потенціал, фінансові ресурси, кадрове забезпечення, система управління, маркетингова діяльність, інноваційна активність та організаційна культура підприємства.

Зовнішні фактори охоплюють умови функціонування підприємства у ринковому середовищі та включають макроекономічну ситуацію, державне регулювання, рівень розвитку галузі, конкурентне середовище, поведінку споживачів і міжнародні економічні процеси [17, с. 85–88].

Особливого значення для підприємств харчової промисловості набуває виробничо-технологічний фактор. Рівень технічного оснащення виробництва безпосередньо впливає на якість продукції, продуктивність праці, собівартість виробництва та ефективність використання ресурсів.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що підприємства, які активно модернізують виробничі потужності та впроваджують новітні технології, мають значно вищі конкурентні переваги порівняно з підприємствами, що використовують застарілі технологічні рішення [3]. Особливо це актуально для молокопереробної галузі, де якість продукції значною мірою залежить від рівня технологічного забезпечення виробничих процесів.

Поряд із виробничими факторами важливе місце займає якість продукції як одна з ключових складових конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. В умовах зростання вимог споживачів до безпечності та корисності харчових продуктів саме якісні характеристики продукції дедалі частіше визначають конкурентні позиції підприємства на ринку.

Європейський досвід розвитку харчової галузі демонструє, що впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємств і розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки [13, с. 66].

Важливим чинником формування конкурентоспроможності виступає інноваційна діяльність підприємства. У сучасній економіці інновації

розглядаються як основа довгострокового конкурентного розвитку, оскільки дозволяють створювати нові продукти, вдосконалювати технологічні процеси та формувати унікальні ринкові переваги.

Дослідження українських науковців свідчать, що інноваційно-орієнтована стратегія розвитку є одним із найбільш ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, оскільки забезпечує можливість адаптації до змін ринкового середовища та підвищення ефективності використання ресурсів [9, с. 34–39].

У контексті інноваційного розвитку особливого значення набувають цифрові технології. Сучасні підприємства харчової промисловості активно впроваджують CRM-системи, автоматизовані системи управління виробництвом, електронну комерцію та цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Як зазначає М. Костюк, використання інформаційно-інноваційних технологій сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню швидкості обробки інформації та формуванню додаткових конкурентних переваг підприємств галузі [13, с. 294-295].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості здійснює людський потенціал. У сучасних умовах людський капітал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що визначає його здатність до інноваційного розвитку та ефективного функціонування. Рівень професійної підготовки персоналу, його компетентність, мотивація та готовність до впровадження нових технологій значною мірою визначають ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства.

Дослідження зарубіжних авторів підтверджують, що розвиток людського капіталу та організаційної гнучкості безпосередньо впливає на конкурентний потенціал підприємств харчової галузі [27, с. 220–227].

Для систематизації факторів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості доцільно узагальнити їх у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Узагальнення факторів формування конкурентоспроможності підприємств**

| Група факторів         | Основні складові                                                   | Вплив факторів на конкурентоспроможність         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні | Технічне оснащення, модернізація виробництва, продуктивність праці | Забезпечують якість продукції та зниження витрат |
| Фінансово-економічні   | Прибутковість, ліквідність, інвестиційна активність                | Визначають можливості розвитку підприємства      |
| Інноваційні            | Нові технології, цифровізація, інноваційна продукція               | Формують довгострокові конкурентні переваги      |
| Кадрові                | Кваліфікація персоналу, компетентність, мотивація                  | Підвищують ефективність діяльності підприємства  |
| Маркетингові           | Бренд, просування продукції, комунікації зі споживачами            | Сприяють зміцненню ринкових позицій              |
| Зовнішні               | Конкурентне середовище, державне регулювання, споживчий попит      | Визначають умови функціонування підприємства     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 8; 9; 13; 17; 21].*

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності виступає також інвестиційне забезпечення діяльності підприємств. Недостатній рівень інвестицій обмежує можливості модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення виробничих потужностей. Дослідження впливу інвестицій на конкурентоспроможність харчової промисловості України демонструють існування прямої залежності між обсягами інвестицій та ефективністю функціонування підприємств галузі. Саме інвестиції створюють основу для технологічного оновлення виробництва та формування стійких конкурентних переваг [13, с. 68].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають виробничо-технологічні, інноваційні, кадрові та фінансові чинники. Водночас ефективність їх реалізації значною мірою залежить від зовнішнього економічного середовища, що обумовлює необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств галузі.

Поряд із виробничими, інноваційними та фінансовими чинниками важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості відіграє маркетингова складова. В умовах насиченості ринку та зростання вимог споживачів конкурентна боротьба дедалі більше переміщується зі сфери виробництва у сферу взаємодії зі споживачем. Сучасні підприємства змушені не лише забезпечувати високу якість продукції, а й формувати позитивний імідж бренду, підтримувати ефективні комунікації з цільовими аудиторіями та швидко реагувати на зміни споживчих переваг. Наукові дослідження свідчать, що маркетингова орієнтація підприємства сприяє підвищенню його адаптивності до ринкових змін та забезпечує зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває формування бренду продукції. У сучасних умовах споживач дедалі частіше приймає рішення про купівлю не лише на основі цінових характеристик товару, а й під впливом довіри до виробника, репутації торговельної марки та сприйняття якості продукції. Це особливо характерно для молочної галузі, де споживачі приділяють значну увагу безпечності продукції, натуральності сировини та дотриманню виробником стандартів якості. Саме тому бренд стає важливим нематеріальним активом, який формує додаткові конкурентні переваги підприємства та сприяє зміцненню його ринкових позицій.

Водночас ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від розвитку логістичної системи підприємства. Для харчової промисловості логістика має особливе значення через обмежені терміни зберігання продукції та необхідність забезпечення безперервності постачання сировини й готових виробів. Високий рівень логістичної ефективності дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на транспортування, скорочувати втрати продукції та забезпечувати своєчасне задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише на етапі виробництва, а й на етапах постачання, розподілу та реалізації продукції.

Особливої актуальності питання логістичної конкурентоспроможності набуло в умовах воєнного стану в Україні. Порухення традиційних логістичних маршрутів, ускладнення транспортного сполучення та зростання витрат на доставку продукції суттєво вплинули на діяльність підприємств харчової промисловості. За цих умов конкурентні переваги отримали підприємства, які змогли оперативно перебудувати ланцюги постачання, диверсифікувати канали збуту та впровадити сучасні цифрові інструменти управління логістичними процесами. Таким чином, логістична гнучкість стала одним із важливих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Серед сучасних тенденцій розвитку конкурентоспроможності особливе місце посідає концепція сталого розвитку. У міжнародній практиці конкурентоспроможність дедалі частіше пов'язується із здатністю підприємства забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку. У зв'язку з цим екологічна складова перестає бути виключно елементом корпоративної соціальної відповідальності та перетворюється на важливий фактор формування конкурентних переваг. Споживачі все частіше надають перевагу продукції виробників, які дотримуються принципів екологічної безпеки, використовують енергоощадні технології та мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище.

Для підприємств харчової промисловості екологічна складова має особливе значення через значний рівень використання природних ресурсів та утворення виробничих відходів. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, енергоефективного обладнання, систем екологічного менеджменту та циркулярних моделей виробництва дозволяє не лише зменшити витрати, а й покращити репутацію підприємства серед споживачів та інвесторів. У результаті екологічна відповідальність перетворюється на додаткове джерело конкурентних переваг і сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Окрему увагу необхідно приділити впливу інституційних факторів на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості. До цієї групи належать державна політика у сфері підтримки виробників, податкове

регулювання, нормативно-правова база, система стандартизації та сертифікації продукції. Для українських підприємств особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з вимогами Європейського Союзу, що відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки. Водночас посилення регуляторних вимог вимагає від підприємств додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості.

У сучасних умовах суттєвого значення набуває також фактор споживчої поведінки. Зміна способу життя населення, підвищення рівня обізнаності щодо здорового харчування та зростання попиту на натуральну продукцію суттєво впливають на розвиток підприємств харчової промисловості. Для забезпечення конкурентоспроможності виробники змушені адаптувати асортимент продукції до нових споживчих трендів, розширювати лінійки функціональних продуктів та впроваджувати інноваційні підходи до формування продуктових пропозицій.

Для узагальнення взаємозв'язку факторів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості доцільно представити їх у вигляді рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Система факторів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

*Джерело: розроблено автором на основі [3; 8; 13; 17; 21]*

Зазначені тенденції особливо характерні для молокопереробної галузі України, в якій функціонує ТДВ «Яготинський маслозавод».

Конкурентоспроможність підприємств даної галузі значною мірою залежить від стабільності сировинної бази, рівня якості молочної сировини, технологічного оснащення виробництва, ефективності логістичних процесів та рівня довіри споживачів до торговельної марки. Крім того, важливими чинниками виступають здатність підприємства впроваджувати інноваційні види продукції, розширювати асортимент та адаптуватися до змін споживчого попиту.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Виробничо-технологічний потенціал, фінансова стійкість, інноваційна активність, маркетингова ефективність, кадрове забезпечення та логістична гнучкість виступають ключовими внутрішніми чинниками формування конкурентних переваг. Водночас їх результативність значною мірою залежить від макроекономічних умов, державної політики, інтенсивності конкуренції, споживчих тенденцій та процесів цифрової трансформації економіки. Для підприємств молокопереробної галузі особливого значення набуває комплексне врахування зазначених факторів, що створює передумови для зміцнення ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, в сучасних умовах господарювання вирішальне значення для підприємств харчової промисловості має не окремий фактор конкурентоспроможності, а їх збалансована взаємодія. Саме комплексне поєднання виробничо-технологічних, фінансових, інноваційних, кадрових та маркетингових чинників створює передумови для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

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

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових чинників його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Водночас реалізація

завдань щодо підвищення конкурентних переваг неможлива без проведення об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме тому проблема вибору ефективного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Аналіз наукової літератури свідчить, що на сьогодні не існує єдиного універсального підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється багатофакторністю даної економічної категорії та різноманітністю умов функціонування суб'єктів господарювання [19].

У наукових працях останніх років конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність формувати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурсний потенціал та забезпечувати стійкі ринкові позиції. Відповідно до цього оцінювання конкурентоспроможності повинно охоплювати не лише фінансово-економічні результати діяльності підприємства, а й показники виробничої ефективності, інноваційного розвитку, маркетингової активності та стратегічного потенціалу [20]. Саме тому сучасні дослідники наголошують на необхідності застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [20–21].

Дослідження наукових джерел дозволяє виділити декілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які сформувалися в процесі розвитку економічної науки. Кожен із них має власні особливості, переваги та обмеження, що визначають сферу його застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

| Підхід    | Характеристика                                                                   | Переваги              | Недоліки                  |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Ресурсний | Базується на оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства | Простота застосування | Не враховує ринкові умови |

| Підхід         | Характеристика                                                     | Переваги                             | Недоліки                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Результативний | Ґрунтується на аналізі фінансово-економічних показників діяльності | Можливість кількісної оцінки         | Орієнтація на минулі результати |
| Ринковий       | Передбачає оцінку позицій підприємства відносно конкурентів        | Враховує конкурентне середовище      | Складність отримання інформації |
| Стратегічний   | Орієнтується на перспективи розвитку підприємства                  | Дозволяє оцінити майбутній потенціал | Висока частка експертних оцінок |
| Інтегральний   | Поєднує різні групи показників в єдину систему оцінювання          | Комплексність результатів            | Трудомісткість розрахунків      |

*Джерело: узагальнено автором на основі [18; 20; 21; 22].*

Найбільш поширеним у сучасній економічній практиці є результативний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства оцінюється через систему фінансово-економічних показників. Основними індикаторами виступають рентабельність діяльності, ліквідність, фінансова стійкість, продуктивність праці, фондівіддача та обсяги реалізації продукції. Перевагою даного підходу є можливість використання доступної фінансової звітності та отримання кількісних результатів оцінювання. Водночас його недоліком є те, що він характеризує переважно поточний або минулий стан підприємства та недостатньо враховує перспективи стратегічного розвитку [18; 22].

Поряд із результативним підходом широкого поширення набув ринковий підхід до оцінювання конкурентоспроможності. Його сутність полягає у порівнянні підприємства з основними конкурентами за ключовими ринковими показниками. У цьому випадку конкурентоспроможність визначається через рівень частки ринку, позицію бренду, ступінь лояльності споживачів та здатність підприємства утримувати або розширювати власні ринкові позиції. Дослідники наголошують, що саме ринковий підхід дозволяє найбільш повно відобразити відносний характер конкурентоспроможності підприємства, оскільки її оцінка здійснюється шляхом безпосереднього порівняння з конкурентами [20].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває стратегічний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. На відміну від традиційних методів, він орієнтований не лише на оцінку поточного стану підприємства, а й

на визначення його перспектив розвитку та здатності формувати довгострокові конкурентні переваги. У межах даного підходу значна увага приділяється аналізу інноваційного потенціалу, адаптивності організаційної структури, якості управлінських рішень та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища [22].

З розвитком концепції стратегічного управління в економічній науці сформувалася значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Їх можна класифікувати залежно від способу проведення оцінки, характеру використовуваних показників та рівня комплексності отриманих результатів.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика методів оцінювання  
конкурентоспроможності підприємства**

| Метод                   | Сутність                                                                | Переваги                 | Недоліки                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| SWOT-аналіз             | Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз | Простота використання    | Суб'єктивність оцінок      |
| SPACE-аналіз            | Оцінка стратегічної позиції підприємства                                | Візуалізація результатів | Потребує експертних оцінок |
| Бенчмаркінг             | Порівняння з підприємствами-лідерами                                    | Практична спрямованість  | Обмеженість інформації     |
| Метод рангів            | Ранжування показників конкурентоспроможності                            | Простота розрахунків     | Втрата деталізації         |
| Інтегральний метод      | Об'єднання показників в єдиний індекс                                   | Комплексність оцінювання | Складність визначення ваг  |
| Метод експертних оцінок | Використання думок фахівців                                             | Гнучкість застосування   | Суб'єктивність результатів |

*Джерело: систематизовано автором на основі [18; 20; 21; 22].*

Серед наведених методів особливого поширення в сучасних дослідженнях набув SWOT-аналіз, який використовується для визначення внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів його розвитку. Перевагою цього методу є можливість комплексного дослідження середовища функціонування підприємства та формування стратегічних напрямів його розвитку. Саме тому SWOT-аналіз часто використовується як допоміжний

інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства у поєднанні з кількісними методами оцінки [20–21].

Одним із найбільш перспективних напрямів сучасних досліджень є застосування інтегрального підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Його сутність полягає у формуванні єдиного узагальнюючого показника на основі системи взаємопов'язаних індикаторів діяльності підприємства. Інтегральний підхід дозволяє враховувати фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інноваційні аспекти функціонування підприємства, що забезпечує комплексність отриманих результатів оцінювання [20–21].

У сучасній науковій літературі інтегральний метод розглядається як один із найбільш об'єктивних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, оскільки він забезпечує можливість комплексного аналізу та порівняння підприємств незалежно від масштабів їх діяльності. Крім того, інтегральні показники дозволяють здійснювати моніторинг динаміки конкурентоспроможності та оцінювати ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентних переваг підприємства [25].

Подальший розвиток методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовив необхідність формування комплексної системи показників, яка б дозволяла враховувати різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Науковці зазначають, що використання окремих фінансових або виробничих індикаторів не забезпечує об'єктивного відображення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки дана категорія має багатокомпонентний характер та формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме тому в сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовується система взаємопов'язаних показників, які характеризують різні напрями діяльності підприємства.

В основу більшості сучасних методик покладено принцип комплексності, відповідно до якого оцінювання конкурентоспроможності повинно охоплювати фінансову, виробничу, маркетингову, інноваційну та кадрову складові діяльності

підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й виявити резерви її підвищення та визначити напрями стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 1.4

**Система показників оцінювання конкурентоспроможності  
підприємства**

| Група показників | Основні індикатори                                                                 | Спрямованість впливу на конкурентоспроможність              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Фінансові        | Рентабельність активів, рентабельність продажів, коефіцієнт автономії, ліквідність | Відображають фінансову стійкість та ефективність діяльності |
| Виробничі        | Продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість, собівартість продукції     | Характеризують ефективність використання ресурсів           |
| Маркетингові     | Частка ринку, обсяг реалізації, впізнаваність бренду, рівень лояльності споживачів | Відображають ринкові позиції підприємства                   |
| Інноваційні      | Частка інноваційної продукції, витрати на інновації, кількість нових продуктів     | Визначають потенціал розвитку підприємства                  |
| Кадрові          | Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу              | Характеризують якість людського капіталу                    |
| Інвестиційні     | Обсяг інвестицій, інвестиційна привабливість, темпи оновлення основних засобів     | Відображають можливості довгострокового розвитку            |

*Джерело: сформовано автором на основі [18; 20; 21; 22].*

У сучасній практиці управління конкурентоспроможністю значного поширення набули інтегральні методи оцінювання. Їх перевага полягає в тому, що різномірні показники діяльності підприємства приводяться до єдиної порівняльної бази та об'єднуються в узагальнюючий індекс конкурентоспроможності. Застосування інтегрального показника дозволяє здійснювати порівняння між підприємствами різного масштабу, визначати динаміку конкурентних позицій та оцінювати ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності [18].

Особливо актуальним інтегральний підхід є для підприємств харчової промисловості, діяльність яких залежить від значної кількості взаємопов'язаних факторів. Для молокопереробних підприємств, зокрема ТДВ «Яготинський маслозавод», конкурентоспроможність визначається не лише фінансовими

результатами діяльності, а й якістю продукції, рівнем технологічного оснащення виробництва, ефективністю логістичних процесів, інноваційною активністю та рівнем довіри споживачів до бренду. Саме тому використання інтегрального підходу дозволяє найбільш повно оцінити конкурентні позиції підприємства в сучасних умовах господарювання.

Значна частина наукових досліджень присвячена порівнянню переваг та недоліків різних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Результати таких досліджень свідчать, що кожен із методів має власну сферу застосування та може бути ефективним лише за певних умов.

Таблиця 1.5

**Переваги та недоліки основних методів оцінювання  
конкурентоспроможності підприємства**

| Метод              | Переваги                                                   | Недоліки                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| SWOT-аналіз        | Простота використання,<br>можливість стратегічного аналізу | Високий рівень суб'єктивності                 |
| SPACE-аналіз       | Дає змогу визначити стратегічне<br>положення підприємства  | Залежить від експертних оцінок                |
| Бенчмаркінг        | Орієнтація на кращі практики<br>конкурентів                | Обмеженість доступної<br>інформації           |
| Метод рангів       | Простота розрахунків                                       | Втрата частини аналітичної<br>інформації      |
| Експертний метод   | Гнучкість застосування                                     | Суб'єктивність результатів                    |
| Інтегральний метод | Комплексність оцінювання,<br>висока інформативність        | Складність визначення вагових<br>коефіцієнтів |

*Джерело: узагальнено автором на основі [18; 20; 21; 22].*

Враховуючи складність категорії конкурентоспроможності, більшість сучасних дослідників рекомендують використовувати не окремий метод, а комплекс методів, які взаємно доповнюють один одного. Зокрема, інтегральний аналіз дозволяє отримати кількісну оцінку конкурентоспроможності, SWOT-аналіз забезпечує визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, а бенчмаркінг сприяє виявленню відставання від основних конкурентів та пошуку резервів підвищення ефективності діяльності [15].

Для підприємств молокопереробної галузі найбільш доцільним є поєднання кількісних та якісних методів оцінювання. Це обумовлено тим, що

значна частина конкурентних переваг таких підприємств формується не лише за рахунок фінансово-економічних результатів діяльності, а й завдяки якості продукції, репутації бренду, довірі споживачів та інноваційній активності підприємства.

З огляду на це для оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує інтегральну оцінку основних показників діяльності підприємства з аналізом його конкурентного середовища та стратегічних можливостей розвитку.

Таблиця 1.6

**Обґрунтування вибору методичного підходу для оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Критерій оцінювання                            | Інтегральний метод | SWOT-аналіз      | Бенчмаркінг      |
|------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Комплексність оцінки                           | Висока             | Середня          | Середня          |
| Кількісне вимірювання                          | Так                | Ні               | Частково         |
| Можливість порівняння з конкурентами           | Так                | Ні               | Так              |
| Врахування стратегічних перспектив             | Частково           | Так              | Частково         |
| Придатність для молокопереробного підприємства | Висока             | Висока           | Висока           |
| Доцільність використання в дослідженні         | Основний метод     | Допоміжний метод | Допоміжний метод |

*Джерела: розроблено автором на основі [18; 20; 21; 22].*

У сучасних умовах розвитку економіки для оцінювання конкурентоспроможності підприємств дедалі частіше використовуються багатокритеріальні методи аналізу, які дозволяють враховувати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності суб'єкта господарювання. На відміну від традиційних підходів, вони забезпечують більш комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [20; 21].

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка дозволяє оцінювати конкурентні

позиції окремих видів продукції або стратегічних бізнес-одиниць підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Застосування даного інструменту дає можливість визначити перспективні напрями розвитку підприємства, оцінити доцільність інвестування в окремі продукти та сформулювати ефективну продуктову стратегію [26].

Поряд із BCG-матрицею в сучасній практиці стратегічного управління широко використовується матриця McKinsey (GE/McKinsey Matrix). Її перевагою є можливість оцінювання конкурентних позицій підприємства з урахуванням значно більшої кількості факторів, ніж у матриці BCG. Методика передбачає оцінювання привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства за системою критеріїв, що дозволяє обґрунтовувати стратегічні рішення щодо розвитку окремих напрямів діяльності [27].

Серед сучасних кількісних методів оцінювання конкурентоспроможності важливе місце займає метод таксономії, який дозволяє формувати інтегральний показник на основі сукупності різнорідних критеріїв. Основною перевагою даного підходу є можливість комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням фінансових, виробничих, маркетингових та інноваційних показників. Метод широко застосовується у вітчизняних економічних дослідженнях для визначення рейтингу підприємств та оцінювання динаміки їх розвитку [19].

Не менш важливим інструментом багатокритеріального аналізу є метод аналізу ієрархій Сааті (Analytic Hierarchy Process, АНР). Даний метод базується на попарному порівнянні критеріїв та визначенні їх вагомості в загальній системі оцінювання. Його застосування дозволяє враховувати експертні оцінки та визначати пріоритетність факторів конкурентоспроможності підприємства. Особливо ефективним метод Сааті є в умовах прийняття стратегічних рішень за наявності значної кількості альтернатив.

Важливим інструментом аналізу зовнішнього середовища підприємства виступає PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological)

факторів на діяльність підприємства. Використання PEST-аналізу сприяє своєчасному виявленню можливостей і загроз зовнішнього середовища та формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства.

Отже, сучасний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює широкий спектр якісних та кількісних методів, кожен із яких має власні переваги та сферу застосування. Використання BCG-матриці, матриці McKinsey, методу таксономії, методу аналізу ієрархій Сааті та PEST-аналізу дозволяє отримати більш комплексну характеристику конкурентних позицій підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо його розвитку.

Для наочності класифікацію сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно представити у вигляді схеми.



Рис. 1.2. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [19–25].*

Отже, проведений аналіз наукових підходів свідчить про відсутність універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Кожен із методів має власні переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх комплексного використання. Для оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільш доцільним є застосування інтегрального підходу, доповненого SWOT-аналізом та аналізом конкурентного середовища.

Такий підхід забезпечить комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства та дозволить обґрунтувати напрями їх подальшого зміцнення.

Узагальнення сучасних методичних підходів дозволяє зробити висновок, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання кількісних та якісних методів аналізу. На нашу думку, для підприємств молокопереробної галузі найбільш обґрунтованим є використання інтегрального підходу в поєднанні з методами стратегічного аналізу, що забезпечує можливість не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й визначити перспективи її подальшого підвищення.

#### **1.4. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах**

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства стає одним із ключових завдань стратегічного управління. Сучасне підприємство не може обмежуватися підтриманням наявних конкурентних переваг, оскільки динамічність зовнішнього середовища потребує їх постійного оновлення та розвитку. Саме тому проблема пошуку ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях та практиці господарювання [26].

Аналіз наукових праць свідчить, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який охоплює всі сфери його діяльності та передбачає вдосконалення системи управління, модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та посилення ринкових позицій підприємства. На думку сучасних дослідників, стійкі конкурентні переваги можуть бути сформовані лише за умови системного використання організаційних, технологічних, маркетингових та інноваційних інструментів розвитку [27].

Одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є технологічна модернізація виробництва. Високий рівень технічного оснащення дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, знижувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Для підприємств молокопереробної галузі особливе значення має впровадження сучасного енергоефективного обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом та інноваційних технологій переробки молочної сировини [5, с. 118–125].

Поряд із технологічним оновленням важливим чинником підвищення конкурентоспроможності виступає інноваційна діяльність підприємства. У сучасних умовах саме інновації забезпечують можливість створення унікальних продуктів, розширення асортименту та формування нових ринкових ніш. Особливого значення для підприємств харчової промисловості набуває розвиток функціональних, органічних та спеціалізованих харчових продуктів, попит на які постійно зростає як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [8, с. 64–68; 24, с. 42–50].

Для систематизації основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

### Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

| Напрямок      | Основні заходи                                          | Очікуваний результат                         |
|---------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Технологічний | Модернізація обладнання, автоматизація виробництва      | Зниження витрат, підвищення якості продукції |
| Інноваційний  | Впровадження нових продуктів і технологій               | Формування конкурентних переваг              |
| Маркетинговий | Розвиток бренду, цифровий маркетинг                     | Зростання обсягів реалізації                 |
| Кадровий      | Навчання персоналу, розвиток компетенцій                | Підвищення продуктивності праці              |
| Фінансовий    | Оптимізація структури капіталу, інвестиційна діяльність | Зміцнення фінансової стійкості               |
| Логістичний   | Оптимізація постачання та збуту                         | Скорочення витрат і часу доставки            |

*Джерело: складено автором на основі [26–32].*

Важливе місце серед сучасних інструментів підвищення конкурентоспроможності займає маркетинг. У сучасній економіці конкурентна боротьба відбувається не лише у сфері виробництва, а й у сфері формування споживчої цінності. Саме тому ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству не лише залучати нових споживачів, а й підтримувати довгострокові відносини з існуючими клієнтами. Значний потенціал мають цифрові маркетингові інструменти, використання соціальних мереж, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та аналітичних платформ для вивчення поведінки споживачів [28, с. 410–420; 30].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває цифрова трансформація бізнесу. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню якості прийняття рішень та зниженню транзакційних витрат. Для підприємств харчової промисловості перспективними напрямками цифровізації є автоматизація виробничих процесів, використання технологій Big Data для прогнозування попиту, електронна комерція та цифрові платформи взаємодії з постачальниками та споживачами [29, с. 360–364].

Таблиця 1.8

**Сучасні цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства**

| Інструмент            | Напрямок використання                | Ефект від впровадження                   |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| ERP-системи           | Управління ресурсами підприємства    | Підвищення ефективності управління       |
| CRM-системи           | Робота з клієнтами                   | Зростання лояльності споживачів          |
| Big Data              | Аналіз ринку та прогнозування попиту | Підвищення точності управлінських рішень |
| E-commerce            | Реалізація продукції через інтернет  | Розширення каналів збуту                 |
| Business Intelligence | Аналітична підтримка управління      | Підвищення якості планування             |

*Джерело: узагальнено автором на основі [28; 29; 31].*

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління людськими ресурсами. У сучасній економіці знань саме людський капітал розглядається як один із ключових факторів формування

довгострокових конкурентних переваг. Підприємства, які інвестують у професійний розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації та формування інноваційної корпоративної культури, отримують додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища [32].

Значний вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості здійснює також якість продукції та система управління якістю. У сучасних умовах відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності харчових продуктів є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Впровадження систем HACCP, ISO 22000 та інших міжнародних стандартів сприяє зміцненню довіри споживачів і розширенню експортних можливостей підприємства [8].

Для узагальнення взаємозв'язку основних інструментів підвищення конкурентоспроможності доцільно представити відповідну схему.

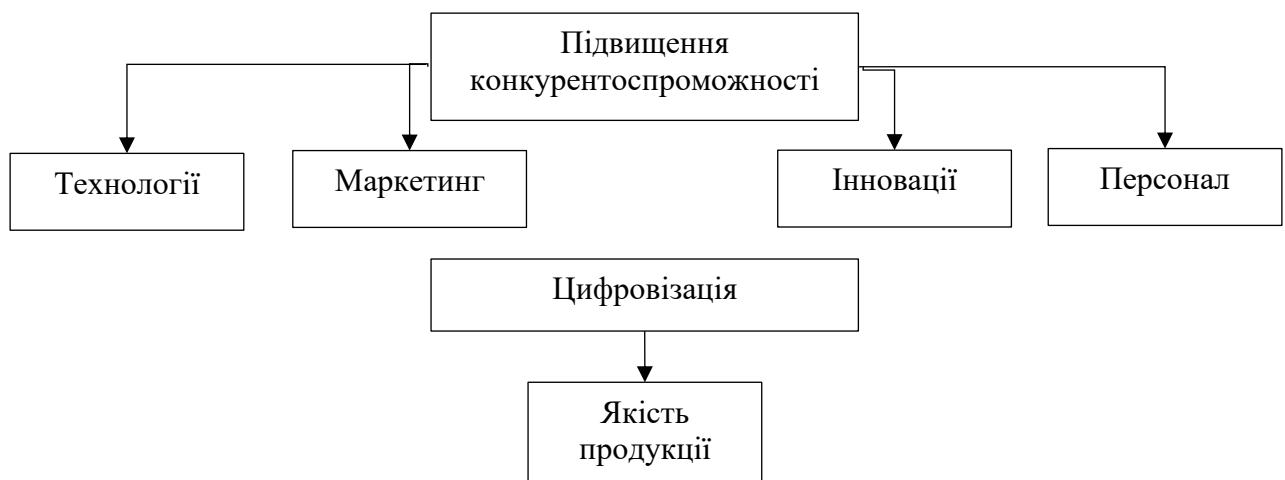


Рис. 1.3. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [26–32]*

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який передбачає поєднання технологічних, інноваційних, маркетингових, кадрових та цифрових інструментів розвитку. Для підприємств молокопереробної галузі особливого значення набувають модернізація виробництва, забезпечення високої якості продукції, розвиток

бренду та впровадження інноваційних технологій. Саме зазначені напрями можуть бути використані як теоретична основа для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» у третьому розділі роботи.

На нашу думку, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах повинно ґрунтуватися на принципах інноваційності, цифровізації та стратегічної адаптивності. Узагальнення наукових підходів свідчить, що лише системне використання технологічних, маркетингових, кадрових та організаційних інструментів дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку.

### **Висновки до Розділу 1**

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства встановлено, що в сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність є однією з ключових передумов забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Посилення конкуренції, глобалізація економічних процесів, цифровізація бізнесу, зміна споживчих пріоритетів і зростання вимог до якості продукції зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів формування та підтримання конкурентних переваг підприємств.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства дозволило встановити, що дана економічна категорія має комплексний характер і відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільне функціонування на ринку. Конкурентоспроможність характеризується відносністю, динамічністю та системністю, оскільки її рівень

визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й умовами функціонування конкурентного середовища.

Дослідження факторів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості показало, що їх конкурентні позиції формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Встановлено, що серед внутрішніх факторів визначальне значення мають виробничо-технологічний потенціал, фінансова стійкість, інноваційна активність, кадрове забезпечення, ефективність маркетингової діяльності та рівень розвитку логістичної системи. Водночас зовнішні фактори охоплюють макроекономічні умови, державне регулювання, рівень конкуренції, розвиток технологій, особливості споживчої поведінки та процеси глобалізації. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набувають якість і безпечність продукції, стабільність сировинної бази, рівень технологічного оснащення виробництва та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

У ході аналізу сучасних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства встановлено, що на сьогодні відсутня універсальна методика, яка б дозволяла повною мірою оцінити всі аспекти конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Серед найбільш поширених підходів виділено ресурсний, результативний, ринковий, стратегічний та інтегральний. Проведене дослідження показало, що найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Особливу практичну цінність мають інтегральні методики оцінювання, що дозволяють узагальнити різні аспекти діяльності підприємства в єдиному показнику та здійснювати порівняння його конкурентних позицій із конкурентами.

Встановлено, що сучасні умови господарювання потребують застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який передбачає використання комплексу взаємодоповнюючих інструментів її підвищення. До найважливіших напрямів зміцнення конкурентних позицій

належать технологічна модернізація виробництва, впровадження інновацій, цифрова трансформація бізнес-процесів, удосконалення системи управління якістю, розвиток кадрового потенціалу, підвищення ефективності маркетингової діяльності та формування позитивного іміджу підприємства. Особливої актуальності для підприємств харчової промисловості набувають заходи, спрямовані на забезпечення високої якості продукції, відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів, розвиток бренду та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, в результаті обґрунтування теоретико-методичних засад дослідження можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою його діяльності, яка формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає можливості досягнення стратегічних цілей розвитку. Для підприємств молокопереробної галузі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує комплексного використання сучасних управлінських, інноваційних, технологічних та маркетингових інструментів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **2.1. Сучасний стан молокопереробної галузі та перспективи її розвитку**

Молокопереробна галузь належить до стратегічно важливих складових харчової промисловості України та відіграє вагомий роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Її функціонування спрямоване на задоволення потреб населення у високоякісних молочних продуктах, формування доданої вартості в агропромисловому комплексі та забезпечення стабільного збуту продукції молочного скотарства. Значення галузі визначається не лише її економічною роллю, а й соціальною функцією, оскільки молочні продукти традиційно займають важливе місце у структурі харчування населення та належать до товарів щоденного попиту [36, с. 4–6; 37, с. 42–44].

Сучасний розвиток молокопереробної галузі відбувається в умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та адаптації підприємств до нових викликів, пов'язаних із воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, зміною структури споживчого попиту та зростанням виробничих витрат. Незважаючи на складні умови господарювання, підприємства галузі зберегли виробничий потенціал і продовжують забезпечувати внутрішній ринок основними видами молочної продукції. Водночас діяльність молокопереробних підприємств дедалі більше орієнтується на підвищення ефективності використання ресурсів, модернізацію виробничих потужностей та освоєння нових ринкових сегментів [37, с. 45–47; 39, с. 7–10].

Однією з ключових особливостей розвитку молочної промисловості є структурна трансформація сировинної бази. Упродовж останніх десятиліть в Україні спостерігається стаке скорочення поголів'я великої рогатої худоби та загального виробництва молока. Проте одночасно відбувається зростання ролі

промислового сектору виробництва молочної сировини, що сприяє підвищенню її якості та забезпечує стабільніше постачання на переробні підприємства. У результаті поступово змінюється структура ринку, де провідну роль починають відігравати великі сільськогосподарські підприємства та сучасні молочні комплекси [36, с. 7–9; 38, с. 52–58].

Поряд із трансформацією сировинної бази змінюються підходи до організації виробництва та формування асортиментної політики підприємств. Якщо раніше основу виробничих програм становили традиційні молочні продукти, то сьогодні все більшого значення набуває продукція з підвищеною доданою вартістю. Виробники активно розширюють асортимент за рахунок функціональних продуктів харчування, безлактозної продукції, високобілкових йогуртів, сиркових десертів та інших спеціалізованих товарів. Такі зміни зумовлені зростанням попиту на продукцію здорового харчування, підвищенням вимог споживачів до якості харчових продуктів та прагненням підприємств посилити свої конкурентні позиції на ринку [41, с. 217–219; 43, р. 31–35].

Важливим чинником розвитку галузі є поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору. Гармонізація нормативно-правової бази із вимогами Європейського Союзу стимулює підприємства до впровадження сучасних систем управління якістю, модернізації технологічних процесів та підвищення безпечності продукції. У результаті українські виробники отримують додаткові можливості для розширення присутності на міжнародних ринках, хоча одночасно зростають вимоги до ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції [40, с. 70–72].

Сучасний стан молокопереробної галузі доцільно оцінити на основі аналізу динаміки основних показників її розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники стану та розвитку молокопереробної галузі України**

| Показники                                   | 1990  | 2003  | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | 2024  | 2025* |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| Кількість молокопереробних підприємств, од. | 643   | 441   | 192   | 178   | 120  | 112  | 110   | 108   |
| Виробництво молока, млн т                   | 24,5  | 13,67 | 9,8   | 8,7   | 7,66 | 7,43 | 7,25  | 7,40  |
| Перероблено молока, млн т                   | 18,0  | 4,5   | 3,5   | 3,2   | 2,74 | 2,8  | 3,22  | 3,50  |
| Продукція з незбираного молока, тис. т      | 6430  | 1230  | 1010  | 1046  | 780  | 770  | 780   | 810   |
| Вершкове масло, тис. т                      | 441,1 | 145,3 | 87,5  | 64,4  | 60,0 | 68,3 | 70,6  | 74,0  |
| Сир, тис. т                                 | 183,8 | 167,8 | 115,8 | 106,5 | 89,0 | 88,4 | 89,0  | 92,0  |
| Сухе молоко, тис. т                         | 61,1  | 19,8  | 35,3  | 34,1  | 34,0 | 29,7 | 34,0  | 37,0  |
| Згущене молоко, тис. т                      | 166,0 | 101,4 | 74,5  | 74,0  | 60,0 | 62,0 | 60,0  | 61,0  |
| Споживання молока на душу населення, кг     | 373   | 220   | 221   | 198   | 197  | 196  | 209,3 | 214,0 |

*Джерело: побудовано автором на основі [38; 39].*

Аналіз наведених у таблиці 2.1 даних свідчить про суттєві структурні зміни, що відбулися в молочній галузі України протягом останніх десятиліть. Насамперед привертає увагу скорочення кількості молокопереробних підприємств. Якщо у 1990 році в Україні функціонувало 643 підприємства, то у 2025 році їх кількість становить лише 108 одиниць. Таким чином, за досліджуваний період кількість суб'єктів господарювання галузі зменшилася майже у шість разів. Зазначена тенденція є наслідком концентрації виробництва, підвищення технологічних вимог до переробки молока та посилення конкуренції між виробниками [36, с. 10–11; 37, с. 48–49].

Не менш показовою є динаміка виробництва молока. За період з 1990 по 2024 рік його обсяг скоротився з 24,5 млн т до 7,25 млн т, тобто більш ніж утричі. Основними причинами такого скорочення стали зменшення поголів'я великої рогатої худоби, зростання собівартості виробництва молока та скорочення обсягів виробництва у господарствах населення. Водночас останні

роки свідчать про поступову стабілізацію ситуації, оскільки темпи скорочення виробництва суттєво уповільнилися [37, с. 54–57].

Попри зменшення загального обсягу виробництва молока, обсяги його промислової переробки демонструють позитивну динаміку. Так, якщо у 2022 році на переробку надійшло 2,74 млн т молока, то у 2024 році цей показник перевищив 3,2 млн т, а за прогнозними оцінками у 2025 році може досягти 3,5 млн т. Це свідчить про підвищення ролі організованого сектору виробництва молока та поступове покращення забезпеченості переробних підприємств якісною сировиною [38, с. 13–15].

Позитивні тенденції простежуються і у виробництві окремих видів молочної продукції. Зокрема, протягом 2024–2025 років очікується збільшення виробництва вершкового масла, сирів та сухого молока. Такі зміни свідчать про поступове переорієнтування підприємств на випуск продукції з вищою доданою вартістю та кращими можливостями реалізації на зовнішніх ринках. Одночасно виробники прагнуть підвищити рівень глибини переробки молочної сировини, що позитивно впливає на ефективність їх діяльності [39, с. 17–21].

Окремої уваги заслуговує динаміка споживання молока та молочних продуктів населенням. Порівняно з 1990 роком рівень споживання суттєво скоротився, що пояснюється як демографічними змінами, так і трансформацією структури харчування населення. Разом із тим у 2024–2025 роках спостерігається певне відновлення попиту, внаслідок чого середньорічне споживання молока на одну особу перевищило 200 кг. Незважаючи на позитивну динаміку, цей показник залишається нижчим за науково обґрунтовані норми споживання, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку внутрішнього ринку молочної продукції [38, с. 118–121].

Отже, сучасний стан молокопереробної галузі характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, зберігаються проблеми, пов'язані зі скороченням сировинної бази та демографічними викликами, а з іншого –

відбувається модернізація виробництва, зростання обсягів промислової переробки молока та поступове розширення асортименту продукції. Це створює передумови для подальшого розвитку галузі та підвищення її конкурентоспроможності в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Подальший розвиток молокопереробної галузі значною мірою залежить від стану її сировинної бази. Саме забезпеченість підприємств якісною молочною сировиною визначає ефективність виробництва, конкурентоспроможність готової продукції та можливості розширення виробничих потужностей. Протягом останніх років в Україні спостерігається поступова зміна структури постачання молока на переробні підприємства. Якщо раніше вагому частку сировини забезпечували господарства населення, то нині провідну роль відіграють сільськогосподарські підприємства, які здійснюють виробництво молока на промисловій основі. Така тенденція сприяє підвищенню якості сировини, забезпеченню стабільності поставок та створює передумови для впровадження сучасних технологій виробництва молочної продукції [36, с. 8–10; 38, с. 60–63].

Позитивною тенденцією є поступове зростання частки молока екстрагатунку та вищого ґатунку у загальній структурі закупівель молочної сировини. Високі вимоги до якості продукції, що діють на ринках Європейського Союзу, стимулюють українських виробників до вдосконалення систем контролю якості та модернізації виробничих процесів. У результаті підвищується конкурентоспроможність не лише окремих підприємств, а й галузі в цілому. Разом із тим проблема недостатньої кількості високоякісної сировини залишається одним із ключових стримуючих факторів розвитку молокопереробної промисловості.

Важливою складовою функціонування галузі є зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Незважаючи на складні умови господарювання, українські виробники молочної продукції зберігають присутність на міжнародних ринках та поступово розширюють географію експорту.

Найбільший попит на зовнішніх ринках мають вершкове масло, сухе молоко, сири та молочна сироватка. Саме ці види продукції характеризуються високим рівнем транспортабельності, тривалими термінами зберігання та значним експортним потенціалом [39, с. 22–27; 42, р. 35–42].

Розширення експортної діяльності має важливе значення для підвищення ефективності функціонування молокопереробних підприємств, оскільки дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього попиту та підвищити рівень завантаження виробничих потужностей. Водночас діяльність на міжнародних ринках потребує від виробників відповідності міжнародним стандартам якості, безпечності продукції та екологічності виробництва.

Сучасний ринок молочної продукції України характеризується високим рівнем концентрації виробництва. Провідні позиції займають декілька великих компаній, які формують основну частину обсягів реалізації молочної продукції та визначають тенденції розвитку галузі. До числа лідерів належать група компаній «Молочний Альянс», ПрАТ «Люстдорф», група компаній «Терра Фуд», Danone Україна, а також низка інших потужних виробників, що мають загальнонаціональну систему збуту та впізнавані торговельні марки.

Для визначення місця ТДВ «Яготинський маслозавод» серед провідних виробників молочної продукції доцільно провести порівняльний аналіз основних учасників ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Характеристика основних виробників молочної продукції України у 2024–2025 рр.**

| Підприємство                                        | Основні торговельні марки                                       | Орієнтовна частка ринку, % | Основні види продукції                                                       | Конкурентні переваги                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ТДВ «Яготинський маслозавод» (ГК «Молочний Альянс») | «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Яготинське PRO» (проект) | 13–14                      | Молоко, кефір, сметана, йогурти, сир кисломолочний, масло, дитяче харчування | Висока якість продукції, сильний бренд, широкий асортимент, розвинена система збуту, |

| Підприємство                  | Основні торговельні марки                  | Орієнтовна частка ринку, % | Основні види продукції                                   | Конкурентні переваги                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                            |                            |                                                          | висока довіра споживачів                                                          |
| ПрАТ «Люстдорф»               | «Селянське», «Бурьонка», «На здоров'я»     | 15–16                      | Молоко, вершки, йогурти, сиркові десерти, рослинні напої | Значна частка ринку, сучасні технології виробництва, диверсифікований асортимент  |
| ГК «Терра Фуд»                | «Ферма», «Тульчинка», Premialle            | 12–13                      | Сири, масло, молочні продукти, спреди                    | Лідерство на ринку сирів, потужна виробнича база, активна експортна діяльність    |
| Danone Україна                | Activia, Actimel, Danissimo, Простоквашино | 8–10                       | Йогурти, десерти, молоко, кисломолочні продукти          | Високий рівень інноваційності, міжнародний досвід, потужна маркетингова підтримка |
| ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» | «Слов'яночка», «Чудо»                      | 6–8                        | Молоко, йогурти, десерти                                 | Впізнаваність брендів, розвинена система дистрибуції                              |
| Інші виробники                | Регіональні бренди                         | 35–40                      | Різні види молочної продукції                            | Локальна присутність та спеціалізація на окремих сегментах ринку                  |

*Джерело: сформовано автором на основі аналітичних матеріалів молочної галузі України [39; 42].*

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що ринок молочної продукції України характеризується достатньо високим рівнем концентрації. Значна частина реалізації продукції припадає на декілька великих виробників, які володіють потужними виробничими комплексами, розвиненою логістичною інфраструктурою та загальнонаціональними каналами збуту. Саме ці компанії формують основні тенденції розвитку галузі та визначають рівень конкурентної боротьби на ринку.

Особливе місце серед провідних виробників займає ТДВ «Яготинський маслозавод», яке входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Підприємство є одним із найбільш відомих виробників молочної продукції в Україні та характеризується стабільними ринковими позиціями. Конкурентними перевагами товариства виступають висока якість продукції, широкий асортимент, ефективна система дистрибуції та значний рівень довіри споживачів до торговельної марки «Яготинське». Важливою особливістю підприємства є також активний розвиток сегмента дитячого харчування, який забезпечує додаткові можливості для розширення ринкової присутності.

Разом із тим конкурентне середовище молочної галузі характеризується високою інтенсивністю. Провідні компанії постійно інвестують у модернізацію виробництва, оновлення асортименту та маркетингове просування продукції. Особливо активною є конкуренція у сегментах йогуртів, сиркових десертів, функціональних продуктів харчування та продукції з підвищеною доданою вартістю. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств дедалі більше залежить від їх здатності впроваджувати інновації, швидко реагувати на зміни споживчих уподобань та формувати унікальні конкурентні переваги [40, с. 70–72; 41, с. 218–220].

Поряд із позитивними тенденціями розвитку галузі залишається низка проблем, які стримують її подальше зростання та впливають на ефективність діяльності підприємств молочної промисловості. Для систематизації основних проблем галузі доцільно здійснити їх узагальнення за окремими напрямками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні проблеми розвитку молокопереробної галузі України

| Група проблем | Характеристика прояву                                                                                                                      | Наслідки для підприємств галузі                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сировинні     | Скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зменшення обсягів виробництва молока, нерівномірність забезпечення сировиною окремих регіонів | Зростання закупівельних цін на молоко, дефіцит якісної сировини, підвищення собівартості продукції |

| Група проблем          | Характеристика прояву                                                                                                 | Наслідки для підприємств галузі                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні | Високий рівень зношеності окремих виробничих потужностей, потреба у модернізації обладнання та автоматизації процесів | Зниження ефективності виробництва, збільшення витрат на обслуговування обладнання       |
| Фінансово-економічні   | Зростання вартості енергоносіїв, пакувальних матеріалів, логістичних послуг та кредитних ресурсів                     | Скорочення прибутковості діяльності та погіршення фінансових результатів підприємств    |
| Логістичні             | Ускладнення транспортних перевезень, збільшення витрат на доставку сировини та готової продукції                      | Зростання витрат обігу та зниження конкурентоспроможності продукції                     |
| Ринкові                | Посилення конкуренції між виробниками, зміна споживчих уподобань, зростання вимог до якості продукції                 | Необхідність постійного оновлення асортименту та вдосконалення маркетингової політики   |
| Демографічні           | Скорочення чисельності населення та зміна структури споживання харчових продуктів                                     | Зменшення місткості внутрішнього ринку молочної продукції                               |
| Зовнішньоекономічні    | Посилення вимог міжнародних ринків до безпечності та якості продукції                                                 | Необхідність додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та сертифікацію продукції |

*Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів наукових досліджень [37, с. 49–51; 39, с. 30–35; 41, с. 220–222].*

Аналіз наведених у таблиці 2.3 даних свідчить, що сучасний розвиток молокопереробної галузі України супроводжується комплексом взаємопов'язаних проблем, які впливають на ефективність функціонування підприємств та обмежують можливості їх подальшого розвитку. Найбільш вагомими серед них залишаються проблеми формування сировинної бази, оскільки саме вони визначають стабільність забезпечення переробних підприємств молоком та рівень витрат на виробництво готової продукції.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств також здійснюють фінансово-економічні чинники. Зростання цін на енергоносії, паливо, пакувальні матеріали та інші виробничі ресурси призводить до збільшення собівартості продукції та зниження рівня прибутковості діяльності. За таких умов підприємства змушені шукати резерви підвищення ефективності виробництва

шляхом впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизації виробничих процесів та оптимізації витрат.

Окремої уваги заслуговують зміни у споживчій поведінці населення. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на ціну продукції, а й на її якість, безпечність, натуральність та функціональні властивості. У зв'язку з цим виробники змушені постійно оновлювати асортимент, розробляти нові види продукції та впроваджувати сучасні маркетингові інструменти для підтримки конкурентних позицій на ринку.

Разом із наявними проблемами молокопереробна галузь володіє значним потенціалом розвитку. Одним із ключових напрямів її трансформації виступає виробництво продукції з високою доданою вартістю, зокрема функціональних молочних продуктів, безлактозної продукції, сирів тривалого дозрівання та спеціалізованих продуктів харчування. Саме ці сегменти демонструють найвищі темпи зростання як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [41, с. 220–222; 43, р. 45–53].

Перспективи подальшого розвитку молокопереробної галузі значною мірою пов'язані з модернізацією виробництва, підвищенням рівня технологічності підприємств, розширенням експортної діяльності та впровадженням інноваційних продуктів. Важливе значення матиме також подальша інтеграція українських виробників до європейського ринку, що сприятиме підвищенню стандартів якості продукції та посиленню конкурентоспроможності галузі в цілому [40, с. 72–74].

Таким чином, сучасний стан молокопереробної галузі України характеризується поєднанням складних викликів та значних можливостей розвитку. Незважаючи на скорочення сировинної бази, посилення конкуренції та зростання виробничих витрат, підприємства галузі поступово адаптуються до нових умов господарювання, модернізують виробництво та освоюють перспективні ринкові сегменти. Це створює передумови для подальшого зміцнення їх конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## **2.2. Характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» та дослідження конкурентного середовища**

Товариство з додатковою відповідальністю (далі ТДВ) «Яготинський маслозавод» є сьогодні одним з найбільших виробників молочної продукції в Україні [44].

Яготинський маслозавод має довгу історію, яка починається у другій половині XIX століття. У 1868 році в Яготині було засновано перший молочний завод, де почали виробляти вершкове масло вручну. З часом завод розширювався, модернізувався і впроваджував нові технології.

У 1930-х роках завод був націоналізований, і почався активний розвиток виробництва. У цей період були побудовані нові споруди, встановлені сучасні обладнання і запроваджені автоматизовані технології. Яготинський маслозавод став одним з найбільших виробників масла в Україні [44].

Після Другої світової війни завод відновлювався після втрат і знову збільшував обсяги виробництва. У 1960-х роках було запущено нову лінію з виробництва сухого знежиреного молока, що дозволило розширити асортимент продукції.

У 1990-х роках, після отримання незалежності Україною, Яготинський маслозавод пройшов процес приватизації та почав працювати діяльність як ПАТ «Яготинський маслозавод». Нові власники інвестували значні кошти в модернізацію та розширення виробничої потужності. Завод став одним з найбільш сучасних і технологічно розвинених молочних підприємств в Україні [44].

12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» Протокол №1 прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено

порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталі Товариства- правонаступника. 8 грудня 2017 року відбулись установчі збори учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». 17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно-правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод», та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року [44].

Сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу АТ «Молочний альянс» і випускає 16 видів молочної продукції під торговою маркою «Яготинське». АТ «Молочний альянс» – група компаній, що об'єднує підприємства з виробництва і збуту сирів і цільномолочної продукції. До складу холдингу входять підприємств: Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Згурівський, Тростянецький, Новоархангельський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Варвасирзавод та компанії «Еталонмолпродукт» і торговий дім «Еталон». Продукція підприємств холдингу випускається під торговими марками «Молочний шлях», «Славія», «Здорово», «Яготинське».

Виробничі потужності підприємства мають можливість щодоби приймати та переробляти 350 тис. молока та 80 тис вершків.

Сьогодні компанія випускає понад 36 видів молочної продукції, в тому числі молоко, вершки, кефір, закваска, йогурт, масло, сметана, сир твердий, сир кисломолочний, айран, ряжанка, геролакт, сиркові десерти.

Заслуговує на увагу також філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – унікальний для України окремо побудований спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників. Завод випускає повний асортимент молочної продукції для дітей віком від 6 місяців під торговою маркою «Яготинське для дітей». Він розташований в СМТ Згурівка Київської області, недалеко від Яготинського маслозаводу.

З року в рік підприємство збільшується сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює крім Київської Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області.

Інженерне забезпечення виробництва молочної продукції та здійснення господарської діяльності в цілому має сьогодні вирішальне значення. Так, для забезпечення виробничих та господарських потреб використовується вода з чотирьох артезіанських свердловин та міського водопроводу. На видобуток води з свердловин отримано Спеціальний дозвіл на користування надрами терміном на 20 років та отримано Дозвіл на спеціальне водокористування терміном на 3 роки. Вода зі свердловин та міського водопроводу 1 раз на квартал перевіряється на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях ДП «Укрметртестстандарт» та ДП «Українська геологічна компанія». Для зменшення витрат води на підприємстві процес миття технологічного обладнання автоматизований сучасними СІР-мийками, які дозволяють контролювати витрати як води, так і мийних розчинів, а також забезпечують циркуляцію води для попереднього полоскання при наступній мийці.

На сьогоднішній день на ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та системи управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 [44].

Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Продукція, що виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Кожна партія готової продукції проходить контроль якості під час технологічних процесів виробництва, фасування та пакування і тільки після задовільних результатів допускається до реалізації споживачу. Підтвердженням є посвідчення про якість на кожную

партію продукції та висновки Державно ветеринарно-санітарної експертизи (на відповідність показників безпеки).

Підприємство постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування.

Конкурентне середовище є сукупністю зовнішніх умов, факторів та суб'єктів ринку, які впливають на результати діяльності підприємства та визначають можливості формування його конкурентних переваг. Для підприємств молокопереробної галузі рівень конкурентоспроможності значною мірою залежить від стану сировинної бази, динаміки споживчого попиту, рівня розвитку технологій, державного регулювання та інтенсивності конкурентної боротьби.

Молокопереробна промисловість належить до стратегічно важливих галузей агропромислового комплексу України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частину внутрішнього продовольчого ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні та входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Підприємство займає провідні позиції на ринку та здійснює виробництво широкого асортименту молочної продукції під торговими марками «Яготинське» та «Яготинське для дітей». За окремими оцінками, на продукцію торгової марки «Яготинське» припадає близько 12–14 % українського ринку молочної продукції.

Особливістю конкурентного середовища підприємства є наявність великої кількості сильних виробників, які мають розвинені виробничі потужності, власні бренди та ефективні канали збуту. Основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» виступають підприємства груп «Люстдорф», «Терра Фуд», Danone Україна, а також виробники продукції під брендами «Слов'яночка» та «Чудо» (табл. 2.4). Конкуренція на ринку відбувається переважно за рахунок якості продукції, асортименту,

інноваційності, рівня цін, маркетингової активності та доступності продукції в торговельних мережах.

Таблиця 2.4

**Основні конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку  
молочної продукції України**

| Підприємство                                        | Основні торгові марки                              | Орієнтовна частка ринку, % | Основні конкурентні переваги                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ТДВ «Яготинський маслозавод» (ГК «Молочний Альянс») | «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Геролакт»   | 12–14                      | Висока впізнаваність бренду; широкий асортимент продукції; репутація виробника натуральної молочної продукції; розвинена система контролю якості; наявність спеціалізованої дитячої лінійки продукції; стабільна сировинна база; потужна дистрибуційна мережа |
| ПрАТ «Люстдорф»                                     | «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Лактонія» | 10–12                      | Один із найбільших виробників молочної продукції в Україні; високий рівень автоматизації виробництва; широка географія реалізації; диверсифікований асортимент; активне впровадження інноваційних продуктів                                                   |
| ГК «Терра Фуд»                                      | «Тульчинка», Premialle, «Ферма»                    | 8–10                       | Потужні виробничі комплекси; значні експортні можливості; активна маркетингова підтримка брендів; сильні позиції у сегменті сирів та вершкового масла; ефективна логістична система                                                                           |
| Danone Україна                                      | Activia, Actimel, Danone, Rastishka                | 7–9                        | Підтримка міжнародної корпорації; значні інвестиційні ресурси; інноваційні продукти з доданою цінністю; високий рівень маркетингової активності; міжнародний досвід управління якістю                                                                         |
| ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»                       | «Слов'яночка», «Чудо»                              | 6–8                        | Висока впізнаваність торгових марок; сильні позиції у сегменті кисломолочної продукції; широка представленість у торговельних мережах; ефективна цінова політика                                                                                              |
| Інші виробники                                      | Регіональні бренди                                 | 47–55                      | Гнучкість асортиментної політики; близькість до локальних ринків; можливість швидкої адаптації до регіонального попиту                                                                                                                                        |

*Джерело: складено автором на основі [39; 40].*

Дані таблиці 2.2 свідчать, що ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до групи лідерів українського ринку молочної продукції та займає одну з провідних позицій серед національних виробників. Основними конкурентами

підприємства виступають ПрАТ «Люстдорф», ГК «Терра Фуд» та Danone Україна, які характеризуються значними виробничими потужностями, широкими можливостями збуту та активною інноваційною діяльністю. Водночас конкурентними перевагами ТДВ «Яготинський маслозавод» є висока довіра споживачів до бренду «Яготинське», широкий асортимент продукції, орієнтація на натуральну сировину та належність до групи компаній «Молочний Альянс», що забезпечує додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Важливою складовою оцінювання конкурентного середовища підприємства є аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано впливають на результати його діяльності. У сучасних умовах функціонування підприємств молокопереробної галузі значний вплив здійснюють політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, зміна яких може як створювати нові можливості для розвитку, так і формувати додаткові ризики для господарської діяльності.

Для систематизації та комплексного дослідження впливу факторів макросередовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно використати PEST-аналіз. Даний метод дозволяє оцінити характер впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) чинників на діяльність підприємства, визначити ключові загрози та можливості зовнішнього середовища, а також сформулювати інформаційну основу для розробки заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

| Група факторів           | Характер впливу на діяльність підприємства                                                                      |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні<br>(Political) | Функціонування підприємства значною мірою залежить від державної політики у сфері агропромислового комплексу та |

| Група факторів               | Характер впливу на діяльність підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | харчової промисловості. Вплив воєнного стану зумовлює додаткові логістичні ризики, необхідність адаптації виробничих процесів та підвищення витрат на забезпечення безперебійної діяльності. Водночас гармонізація українського законодавства з вимогами ЄС створює передумови для розширення експортних можливостей підприємства та підвищення стандартів якості продукції.                                                                                                                                                  |
| Економічні (Economic)        | Економічна ситуація безпосередньо впливає на собівартість виробництва та рівень попиту на молочну продукцію. Зростання цін на енергоносії, паливо, пакувальні матеріали та сировину призводить до збільшення виробничих витрат. Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення можуть спричиняти скорочення попиту на окремі категорії продукції. Разом із тим стабілізація економічної ситуації сприятиме зростанню обсягів реалізації та покращенню фінансових результатів підприємства.                 |
| Соціальні (Social)           | Зміна споживчих уподобань населення формує нові вимоги до асортименту продукції. Спостерігається зростання попиту на натуральні, екологічно безпечні та функціональні продукти харчування, що створює додаткові можливості для розвитку брендів «Яготинське» та «Яготинське для дітей». Водночас демографічне скорочення населення та міграційні процеси можуть негативно впливати на місткість внутрішнього ринку.                                                                                                           |
| Технологічні (Technological) | Розвиток сучасних технологій створює можливості для підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифрових систем контролю якості, технологій управління ресурсами та сучасних логістичних рішень сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості готової продукції. Крім того, цифровізація маркетингової діяльності розширює можливості комунікації зі споживачами та розвитку електронних каналів збуту. |

*Джерело: складено автором.*

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш вагомий вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» у сучасних умовах здійснюють економічні та політичні фактори. Саме вони визначають рівень виробничих витрат, стабільність постачання сировини, логістичні можливості та перспективи розвитку підприємства. Водночас соціальні та технологічні фактори формують нові можливості для зміцнення конкурентних позицій завдяки розвитку інноваційної продукції, цифровізації бізнес-процесів та орієнтації на сучасні потреби споживачів. Отже, ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища є важливою передумовою забезпечення

конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції України.

Поглиблене дослідження конкурентного середовища підприємства передбачає не лише аналіз факторів макросередовища, а й оцінювання рівня конкурентного тиску безпосередньо в галузі. Саме галузеве середовище формує умови функціонування підприємства, визначає інтенсивність конкурентної боротьби, можливості розвитку та рівень ризиків, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Використання даного підходу дозволяє комплексно оцінити вплив основних факторів галузевої конкуренції, а саме: рівень суперництва між існуючими конкурентами, загрозу появи нових учасників ринку, вплив постачальників, вплив покупців та загрозу товарів-замінників. Сукупна дія зазначених сил визначає рівень привабливості галузі та можливості підприємства щодо формування й утримання конкурентних переваг.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» застосування моделі М. Портера є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку молочної продукції, де успішність діяльності значною мірою залежить від здатності ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінку споживачів та дії конкурентів. Результати аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за моделлю М. Портера**

| Конкурентна сила                      | Рівень впливу | Обґрунтування                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренція між існуючими виробниками | Високий       | Ринок молочної продукції України характеризується значною кількістю потужних виробників, серед яких ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Люстдорф», ГК «Терра Фуд», Danone Україна та інші компанії. Конкуренція відбувається за такими напрямками, як |

| Конкурентна сила                | Рівень впливу | Обґрунтування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |               | якість продукції, рівень цін, широта асортименту, впізнаваність бренду, інноваційність та ефективність збутової мережі. Висока насиченість ринку зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції та маркетингової діяльності підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Загроза появи нових конкурентів | Середній      | Вхід до молокопереробної галузі потребує значних фінансових інвестицій у виробничі потужності, сучасне обладнання, логістичну інфраструктуру та системи контролю якості. Крім того, діяльність підприємств харчової промисловості регламентується суворими вимогами щодо безпечності та якості продукції. Разом із тим розвиток локальних виробників та фермерських господарств створює потенційну можливість появи нових учасників у окремих сегментах ринку.                                                           |
| Вплив постачальників            | Високий       | Основною сировиною для виробництва продукції є молоко-сировина, якість та обсяги якої безпосередньо визначають ефективність діяльності підприємства. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні, сезонні коливання виробництва молока та зростання закупівельних цін посилюють залежність молокопереробних підприємств від постачальників. Відсутність достатньої кількості альтернативних постачальників може призводити до збільшення виробничих витрат та ризиків забезпечення безперервності виробництва. |
| Вплив покупців                  | Високий       | Споживачі мають широкий вибір молочної продукції різних виробників та можуть легко переходити від одного бренду до іншого. Висока чутливість населення до зміни цін, особливо в умовах зниження купівельної спроможності, змушує виробників підтримувати оптимальне співвідношення ціни та якості продукції. Крім кінцевих споживачів, суттєвий вплив мають великі торговельні мережі, які висувають жорсткі вимоги щодо цінової політики, асортименту та умов постачання.                                               |
| Загроза товарів-замінників      | Середній      | Останніми роками спостерігається зростання популярності рослинних альтернатив молочній продукції, зокрема напоїв на основі сої, вівса, мигдалю та кокосу. Крім того, окремі категорії споживачів віддають перевагу фермерській продукції або продукції локальних виробників. Проте традиційна молочна продукція залишається важливою складовою раціону населення, що певною мірою обмежує вплив товарів-замінників на діяльність підприємства.                                                                           |

Джерело: складено автором.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера свідчить, що найбільший вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюють внутрішньогалузева конкуренція, постачальники сировини та покупці продукції. Саме ці фактори формують основні ризики для забезпечення стабільності діяльності підприємства та визначають необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів, маркетингової політики та системи управління якістю. Водночас середній рівень загрози появи нових конкурентів і товарів-замінників свідчить про відносну стабільність ринкових позицій підприємства, що створює передумови для подальшого зміцнення його конкурентних переваг.

Таким чином, результати аналізу конкурентного середовища свідчать, що ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує в умовах висококонкурентного ринку, де ключовими факторами успіху виступають якість продукції, ефективність маркетингової діяльності, інноваційність та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу фінансово-економічного стану підприємства та комплексної оцінки його конкурентоспроможності.

Важливим етапом дослідження конкурентних позицій підприємства є комплексна оцінка його конкурентоспроможності. На відміну від аналізу окремих показників діяльності, комплексна оцінка дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його позицію відносно основних конкурентів та обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Для досягнення поставленої мети в роботі використано метод профілю конкурентоспроможності, який дає можливість здійснити порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами за сукупністю найбільш важливих критеріїв.

Основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції України є ПрАТ «Люстдорф», група компаній «Терра Фуд» та Danone Україна. Зазначені підприємства мають потужні виробничі

комплекси, відомі торговельні марки та значну частку ринку, що зумовлює високий рівень конкурентної боротьби в галузі. Для оцінювання конкурентних позицій досліджуваного підприємства було обрано вісім критеріїв, які найбільш повно характеризують рівень його конкурентоспроможності: якість продукції, асортимент продукції, рівень цін, впізнаваність бренду, інноваційність, фінансова стійкість, ефективність збутової мережі та маркетингова активність.

Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 10 балів відповідає найкращому значенню показника серед досліджуваних підприємств. Результати експертного оцінювання наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.7

**Оцінка профілю конкурентоспроможності підприємств молочної галузі України**

| Показник                     | ТДВ<br>«Яготинський<br>маслозавод» | ПрАТ<br>«Люстдорф» | ГК «Терра<br>Фуд» | Danone Україна |
|------------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| Якість продукції             | 9                                  | 8                  | 8                 | 10             |
| Асортимент продукції         | 9                                  | 8                  | 9                 | 9              |
| Рівень цін                   | 8                                  | 9                  | 8                 | 7              |
| Впізнаваність бренду         | 9                                  | 8                  | 8                 | 10             |
| Інноваційність               | 8                                  | 8                  | 8                 | 10             |
| Фінансова стійкість          | 8                                  | 8                  | 8                 | 10             |
| Ефективність збутової мережі | 9                                  | 9                  | 8                 | 10             |
| Маркетингова активність      | 8                                  | 8                  | 8                 | 10             |

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз результатів оцінювання свідчить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується високим рівнем конкурентоспроможності за більшістю досліджуваних критеріїв. Найвищі оцінки підприємство отримало за показниками якості продукції, широти асортименту, впізнаваності бренду та ефективності збутової мережі. Це пояснюється багаторічною присутністю

підприємства на ринку, стабільною репутацією виробника якісної молочної продукції та розвиненою системою реалізації товарів через національні торговельні мережі.

Особливо важливою конкурентною перевагою ТДВ «Яготинський маслозавод» є висока якість продукції, яка забезпечується використанням сучасних технологій виробництва, багаторівневою системою контролю якості та орієнтацією на натуральну сировину. Значною перевагою підприємства також є широкий асортимент продукції, що охоплює традиційні молочні продукти, функціональні продукти харчування та спеціалізовану продукцію для дитячого харчування.

Порівняно з основними конкурентами підприємство дещо поступається міжнародній компанії Danone Україна за рівнем інноваційності, маркетингової активності та фінансових можливостей. Це обумовлено значними інвестиційними ресурсами міжнародної корпорації, високим рівнем розвитку дослідницьких програм та активним використанням сучасних маркетингових інструментів. Водночас ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє кращі позиції щодо співвідношення ціни та якості продукції, що позитивно впливає на його конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу було побудовано профіль конкурентоспроможності підприємства у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.2).

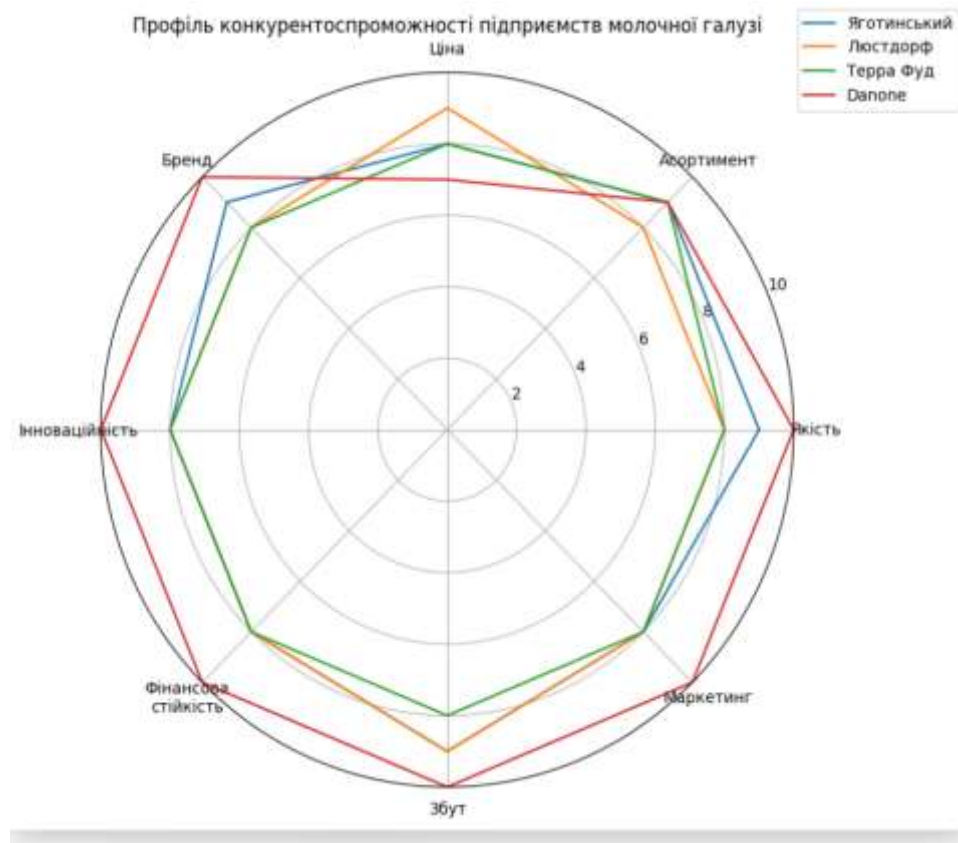


Рис. 2.1. Профіль конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та основних конкурентів

*Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.6.*

Побудований профіль конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до групи лідерів українського ринку молочної продукції. Підприємство має сильні конкурентні позиції за більшістю оцінюваних параметрів та характеризується достатнім потенціалом для подальшого розвитку. Разом із тим результати аналізу свідчать про доцільність посилення інноваційної діяльності, удосконалення маркетингової політики та впровадження нових продуктів, що дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства та підвищити рівень його конкурентоспроможності в майбутньому.

Для комплексного оцінювання конкурентних позицій підприємства недостатньо лише проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища та рівень галузевої конкуренції. Важливим етапом дослідження є визначення

внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз, які можуть впливати на результати його діяльності та перспективи розвитку.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на виявленні сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що формують передумови для розроблення ефективної конкурентної стратегії та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування SWOT-аналізу щодо ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє узагальнити результати проведеного дослідження конкурентного середовища, визначити ключові конкурентні переваги підприємства, оцінити існуючі проблеми та окреслити перспективні напрями підвищення його конкурентоспроможності. Особливої актуальності даний інструмент набуває в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції, зростання вимог споживачів до якості товарів та необхідності постійного впровадження інновацій.

Результати SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### SWOT+ аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

|  | Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Зростання попиту на здорові та функціональні молочні продукти (органічні, безлактозні, дитячі)<br>2. Вихід на нові міжнародні ринки (ЄС, Близький Схід, Азія)<br>3. Підтримка державних програм: субсидії, сертифікації якості та безпеки<br>4. Інвестиції в інновації та маркетинг для зміцнення бренду | 1. Макроекономічна та геополітична нестабільність, логістичні ризики<br>2. Інтенсивна конкуренція з боку вітчизняних та імпортованих виробників<br>3. Регуляторні бар'єри та стандарти якості для експорту<br>4. Ризики порушення ланцюгів постачання сировини та коливання цін |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>5. Зростання попиту на безлактозну та високобілкову продукцію;</p> <p>6. Розвиток e-commerce та прямих онлайн-продажів</p> <p>7. Розширення співпраці з HoReCa</p> <p>8. Збільшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю</p> <p>9. Інтеграцію до ринків ЄС відповідно до європейських стандартів</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>5. Дефіцит трудових ресурсів</p> <p>6. Енергетичні ризики</p> <p>7. Зростання популярності рослинних альтернатив молочній продукції</p> <p>8. Посилення екологічних та регуляторних вимог ЄС</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Сильні сторони<br/>(Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>SO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>ST</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. Впізнаваний національний бренд, сильна позиція на внутрішньому ринку</p> <p>2. Член молочної групи «Молочний альянс» (спільна логістика, централізовані закупівлі)</p> <p>3. Сучасні виробничі потужності та технології, автоматизація процесів</p> <p>4. Широкий асортимент продукції, включно з дитячим харчуванням</p> <p>5. Визнання на ринку та довіра споживачів завдяки високій якості</p> | <p>1. Розробити та вивести на ринок лінійку безлактозної, високобілкової та функціональної молочної продукції під брендом «Яготинське»</p> <p>2. Розширити асортимент продукції з високою доданою вартістю (протеїнові йогурти, функціональні десерти, питні молочні напої з пробіотиками) для освоєння нових споживчих сегментів.</p> <p>3. Використати потенціал групи «Молочний альянс» для виходу на нові зовнішні ринки ЄС та Близького Сходу шляхом диверсифікації експортного портфеля.</p> <p>4. Розвивати цифрові канали продажу та власні онлайн-майданчики для розширення ринкової присутності та залучення нових категорій споживачів.</p> | <p>1. Зменшити залежність від окремих товарних категорій шляхом диверсифікації продуктового портфеля та збільшення частки інноваційної продукції.</p> <p>2. Використовувати сильний бренд та репутацію підприємства для протидії конкуренції з боку імпортерів виробників та виробників рослинних альтернатив.</p> <p>3. Розширити асортимент продукції різних цінових сегментів для збереження ринкової частки в умовах зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>4. Впроваджувати екологічні стандарти виробництва та сучасні пакувальні рішення для відповідності посиленним вимогам ринків ЄС.</p> |
| <b>Слабкі сторони<br/>(Weaknesses)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>WO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>WT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. Залежність від традиційних продуктів, обмежена диверсифікація</p> <p>2. Низький рівень експорту та слабка присутність на міжнародних ринках</p>                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>1. Подолати залежність від традиційних продуктів шляхом впровадження нових категорій продукції: безлактозної, високобілкової та функціональної.</p> <p>2. Збільшити частку інноваційної продукції в структурі реалізації за рахунок освоєння сегментів здорового</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>1. Диверсифікувати джерела постачання молочної сировини шляхом розширення співпраці з фермерськими господарствами різних регіонів України.</p> <p>2. Знизити ризик втрати доходів через розширення асортименту продукції та</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Тиск на маржу через зростання витрат на сировину та енергію<br>4. Обмежене використання цифрових інструментів для управління<br>5. Певна інерційність у впровадженні нових продуктів<br>6. Недостатня частка інноваційної продукції у структурі реалізації<br>7. Залежність від традиційних каналів збуту<br>8. Обмежена присутність у сегменті функціонального харчування. | харчування та продукції з високою доданою вартістю.<br>3. Розширити присутність на міжнародних ринках шляхом сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС та адаптації асортименту до потреб зовнішніх споживачів.<br>4. Розвивати електронну комерцію та цифрові канали збуту для зниження залежності від традиційних торговельних мереж.<br>5. Розширити співпрацю із сегментом HoReCa шляхом виробництва спеціалізованих видів продукції для професійного використання. | освоєння нових ринкових сегментів.<br>3. Формувати багатоканальну систему збуту (роздрібні мережі, HoReCa, e-commerce, експортні продажі) для зменшення залежності від окремих каналів реалізації.<br>4. Зменшити вплив зростання конкуренції шляхом постійного оновлення асортименту та прискорення виведення нових продуктів на ринок.<br>5. Підвищити операційну стійкість підприємства через цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію планування виробництва та впровадження сучасних систем управління ризиками. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором.*

Проведений SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволив комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та фактори зовнішнього середовища, що впливають на його конкурентоспроможність. Результати аналізу свідчать про наявність у підприємства вагомих конкурентних переваг, серед яких провідне місце займають високий рівень впізнаваності бренду, значний виробничий потенціал, широкий асортимент продукції, підтримка групи компаній «Молочний альянс» та високий рівень довіри споживачів до продукції торгової марки «Яготинське».

Аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільш перспективними можливостями для підприємства є зростання попиту на функціональні, безлактозні та високобілкові молочні продукти, розширення присутності на зовнішніх ринках, розвиток електронної комерції та збільшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю. Зазначені тенденції створюють сприятливі передумови для диверсифікації асортименту та освоєння нових ринкових сегментів.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити низку слабких сторін підприємства, серед яких найбільш суттєвими є залежність від традиційних видів продукції, недостатня частка інноваційних товарів у структурі реалізації, обмежена присутність на міжнародних ринках та недостатнє використання цифрових каналів збуту. Саме ці фактори стримують подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства та знижують його здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Серед основних загроз найбільший вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» можуть здійснювати макроекономічна нестабільність, зростання конкуренції з боку вітчизняних та міжнародних виробників, коливання цін на молочну сировину та енергоносії, а також поступове розширення ринку рослинних альтернатив молочній продукції. Крім того, важливим викликом залишається необхідність дотримання посилених екологічних та якісних стандартів, що діють на ринках Європейського Союзу.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дає підстави стверджувати, що найбільш доцільною стратегічною альтернативою для ТДВ «Яготинський маслозавод» є реалізація стратегії розвитку типу SO, яка передбачає використання наявних сильних сторін підприємства для максимально ефективного використання можливостей зовнішнього середовища. У межах даної стратегії пріоритетним напрямом підвищення конкурентоспроможності є розширення асортименту за рахунок інноваційної продукції з високою доданою вартістю, насамперед безлактозних, високобілкових та функціональних молочних продуктів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність впровадження інноваційної продуктової лінійки функціональної молочної продукції як одного з найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

### 2.3. Діагностика внутрішнього стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Діагностика виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024–2025 рр. проводимо на основі [44] з використанням статистичної та фінансової документації [45–48].

Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції.

Аналіз обсягу випуску продукції здійснюємо за допомогою таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Виробництво продукції в натуральному і вартісному виразі

| Показники                                                                                                                 | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|
|                                                                                                                           |          |          | Абсолютне  | Відносне |
| 1.Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):<br>- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн. | 5288828  | 6196952  | 908124     | 17,17    |
| - у порівняних цінах, тис. грн.                                                                                           | 5288828  | 4276923  | -1011905   | -19,13   |
| 2. Фактично вироблено продукції, тонн                                                                                     | 95788    | 77461    | -18327     | -19,13   |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році порівняно з 2024 роком обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 908124 тис. грн або на 17,17 %. Водночас у натуральному виразі виробництво скоротилося на 18327 т, або на 19,13 %. Аналогічне скорочення спостерігається і в порівняних цінах, де обсяг виробництва зменшився на 1011905 тис. грн. Отримані результати свідчать, що збільшення вартості виробленої продукції обумовлено переважно зростанням цін, тоді як реальні обсяги виробництва скоротилися.

Аналіз використання виробничої потужності проводимо за допомогою таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Використання виробничої потужності

| Показники                                  | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |          |
|--------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|
|                                            |          |          | Абсолютне  | Відносне |
| 1.Середньорічна виробнича потужність, тонн | 120000   | 120000   | 0          | 120000   |

| Показники                                                | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |          |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|
|                                                          |          |          | Абсолютне  | Відносне |
| 2. Фактично вироблена продукція, тонн                    | 95788    | 77461    | -18327     | 95788    |
| 3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка | 0,798    | 0,646    | -0,153     | 0,798    |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році виробнича потужність підприємства залишилася незмінною і становила 120 тис. т. Разом із тим фактичний випуск продукції скоротився на 18327 т, або на 19,13 %, що призвело до зниження коефіцієнта використання виробничої потужності з 79,8 % до 64,6 %. Це свідчить про погіршення рівня завантаження виробничого апарату та наявність невикористаних виробничих резервів.

Аналіз факторів, які впливають на зміну обсягу виробленої продукції проводимо за допомогою таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз факторів, які впливають на зміну обсягу виробленої продукції**

| Показники                                              | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення абсолютне | у тому числі                           |                      |
|--------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------|----------------------------------------|----------------------|
|                                                        |          |          |                      | зміна фактичного виробництва продукції | зміна ціни продукції |
| 1. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн | 5288828  | 6196952  | 908124               | -1011904,9                             | 1920028,9            |
| 2. Фактично вироблена продукція, тонн                  | 95788    | 77461    | -18327               | -1011904,9                             |                      |
| 3. Ціна 1 т одиниці продукції, тис. грн                | 55,21    | 80,00    | 24,79                |                                        | 1920028,9            |

*Джерело: розроблено автором*

На зміну обсягу виробленої продукції у діючих цінах вплинули два фактори. Скорочення фізичного обсягу виробництва на 18327 т зумовило зменшення вартості виробленої продукції на 1011904,9 тис. грн. Водночас підвищення середньої ціни однієї тонни продукції з 55,21 до 80,00 тис. грн забезпечило приріст обсягу виробництва на 1920028,9 тис. грн. Отже,

| Основні засоби | Наявність на початок року | Надійшло за рік |                               | Вибуло за рік |                    | Наявність на кінець року | відхилення |          |
|----------------|---------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|------------|----------|
|                |                           | Усього          | У т.ч. уведено в дію нових ОЗ | Усього        | У т.ч. ліквідовано |                          | абсолютне  | відносне |
| 2024 рік       |                           |                 |                               |               |                    |                          |            |          |

| Основні засоби               | Наявність на початок року | Надійшло за рік |                               | Вибуло за рік |                    | Наявність на кінець року | відхилення |          |
|------------------------------|---------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|------------|----------|
|                              |                           | Усього          | У т.ч. уведено в дію нових ОЗ | Усього        | У т.ч. ліквідовано |                          | абсолютне  | відносне |
| Усього ОЗ у т.ч.             | 898932                    | 344872          | 344872                        | 126466        | 32844              | 1117338                  | 218406     | 24,3     |
| ОЗ основного виду діяльності | 898932                    | 344872          | 344872                        | 126466        | 32844              | 1117338                  | 218406     | 24,3     |
| ОЗ інших видів діяльності    | 0                         | 0               | 0                             | 0             | 0                  | 0                        | 0          | 0        |
| 2025 рік                     |                           |                 |                               |               |                    |                          |            |          |
| Усього ОЗ у т.ч.             | 1117338                   | 356890          | 356890                        | 264465        | 1504               | 1209763                  | 92425      | 8,27     |
| ОЗ основного виду діяльності | 1117338                   | 356890          | 356890                        | 264465        | 1504               | 1209763                  | 92425      | 8,27     |
| ОЗ інших видів діяльності    | 0                         | 0               | 0                             | 0             | 0                  | 0                        | 0          | 0        |

*Джерело: розроблено автором*

У 2024 році первісна вартість основних засобів збільшилася на 218406 тис. грн або на 24,3 %, а у 2025 році – ще на 92425 тис. грн або на 8,27 %. Незважаючи на уповільнення темпів приросту, підприємство продовжує здійснювати активне оновлення матеріально-технічної бази.

Позитивним є те, що всі основні засоби належать до основного виду діяльності, що свідчить про виробничу спрямованість інвестицій.

Значення розрахунку коефіцієнтів динаміки основних засобів наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

#### Показники оновлення, введення й вибуття основних засобів

| Коефіцієнт   | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення |
|--------------|----------|----------|----------------------|
| Оновлення ОЗ | 0,309    | 0,295    | -0,014               |

| Коефіцієнт  | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення |
|-------------|----------|----------|----------------------|
| Введення ОЗ | 0,309    | 0,295    | -0,014               |
| Вибуття ОЗ  | 0,141    | 0,237    | 0,096                |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році коефіцієнти оновлення та введення основних засобів дещо знизилися з 0,309 до 0,295, що свідчить про певне уповільнення інвестиційної активності. Водночас коефіцієнт вибуття зріс з 0,141 до 0,237, що може бути пов'язано із списанням або заміною морально та фізично застарілого обладнання. Загалом підприємство продовжує процес технічного оновлення виробничого апарату.

Аналіз технічного стану основних засобів проводимо за допомогою таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

#### **Зміна технічного стану основних засобів**

| Показники                          | На кінець<br>попереднього року | На кінець<br>звітного<br>року | Відхилення |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------|
| 2024 рік                           |                                |                               |            |
| 1. Первісна вартість ОЗ, тис. грн  | 898932                         | 1117338                       | 218406     |
| 2. Зношення, тис. грн              | 483324                         | 548577                        | 65253      |
| 3. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн | 415608                         | 568761                        | 153153     |
| 4. Коефіцієнт придатності          | 0,462                          | 0,509                         | 0,047      |
| 5. Коефіцієнт зношення             | 0,538                          | 0,491                         | -0,047     |
| 2025 рік                           |                                |                               |            |
| 1. Первісна вартість ОЗ, тис. грн  | 1117338                        | 1209763                       | 92425      |
| 2. Зношення, тис. грн              | 548577                         | 619656                        | 71079      |
| 3. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн | 568761                         | 590107                        | 21346      |
| 4. Коефіцієнт придатності          | 0,509                          | 0,488                         | -0,021     |
| 5. Коефіцієнт зношення             | 0,491                          | 0,512                         | 0,021      |

*Джерело: розроблено автором*

У 2024 році спостерігалось покращення технічного стану основних засобів: коефіцієнт придатності зріс з 0,462 до 0,509, а коефіцієнт зношення знизився до 0,491.

Проте у 2025 році ситуація дещо погіршилася: коефіцієнт придатності знизився до 0,488, а коефіцієнт зношення зріс до 0,512. Це свідчить про необхідність подальшого оновлення виробничих фондів.

В таблиці 2.16 наведені показники ефективності використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.16

**Показники ефективності використання основних засобів основного виду діяльності**

| Показник                                                                                                    | 2023 рік | 2024 рік  | Абсолютне відхилення |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------------------|
| 1. Обсяг виробленої промислової продукції в порівнянних цінах (без ПДВ й акцизного податку) (ППп), тис. грн | 5288828  | 4276923   | -1011905             |
| 2. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності (ОЗ), тис. грн                         | 1008135  | 1163550,5 | 155416               |
| 3. Фондовіддача (Фв), грн/грн                                                                               | 5,246    | 3,676     | -1,570               |
| 4. Фондоємність (Фє), грн/грн                                                                               | 0,191    | 0,272     | 0,081                |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році фондовіддача знизилася з 5,246 до 3,676 грн/грн, або на 29,9 %, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. Одночасно фондоємність зросла на 42,4 %, що підтверджує збільшення капіталомісткості виробництва.

Результати факторного аналізу наведені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Вплив зміни фондовіддачі і вартості основних засобів основного виду діяльності на відхилення обсягу виробництва продукції**

| Показники                                                                                                   | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|------------|
|                                                                                                             |          |          | Всього     | у т.ч. за рахунок |            |
|                                                                                                             |          |          |            | ОЗ                | ФВ         |
| 1. Обсяг виробленої промислової продукції в порівнянних цінах (без ПДВ і акцизного податку) (ППп), тис. грн | 5288828  | 4276923  | -1011905   | 815333,1          | -1827238,1 |

| Показники                                                                          | 2024 рік | 2025 рік  | Відхилення |                   |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|-------------------|------------|
|                                                                                    |          |           | Всього     | у т.ч. за рахунок |            |
|                                                                                    |          |           |            | ОЗ                | ФВ         |
| 2.Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності (ОЗ), тис. грн | 1008135  | 1163550,5 | 155415,5   | 815333,1          |            |
| 3.Фондовіддача (ФВ), грн/грн                                                       | 5,246    | 3,676     | -1,570     |                   | -1827238,1 |

*Джерело: розроблено автором*

Незважаючи на збільшення середньорічної вартості основних засобів на 155415,5 тис. грн, що забезпечило приріст випуску продукції на 815333,1 тис. грн, зниження фондовіддачі призвело до скорочення обсягу виробництва на 1827238,1 тис. грн. Таким чином, негативний вплив зниження ефективності використання основних засобів суттєво перевищив позитивний ефект від їх збільшення.

Аналіз складу, структури й динаміки оборотних коштів.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів проводимо за допомогою табл. 2.18.

Таблиця 2.18

#### Показники оборотності оборотних коштів

| Показник                                                                      | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------|
| 1. Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ та акцизного податку) (РП), тис. грн | 5635593  | 6317364  | 681771               |
| 2. Середній залишок оборотних коштів (ОК), тис. грн                           | 1727083  | 1870785  | 143702               |
| 3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ко), обороти                      | 3,263    | 3,377    | 0,114                |
| 4. Тривалість одного обороту оборотних коштів (Тоб), днів                     | 110,3    | 106,6    | -3,7                 |
| 5. Коефіцієнт закріплення оборотних коштів (Кз), грн/грн                      | 0,306    | 0,296    | -0,010               |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 3,263 до 3,377 обороту, а тривалість одного обороту скоротилася на 3,7 дня. Це свідчить

про прискорення оборотності оборотних коштів та підвищення ефективності їх використання.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів проводимо за допомогою табл. 2.19.

Таблиця 2.19

### Показники ефективності використання сировини й матеріалів

| Показники                                                                                                                    | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |                   |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|----------------|
|                                                                                                                              |          |          | всього     | у т.ч. за рахунок |                |
|                                                                                                                              |          |          |            | МВ                | М <sub>в</sub> |
| 1. Обсяг реалізованої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства (без ПДВ й акцизного податку) (ПП), тис. грн | 5288828  | 6196952  | 908124     | 1259475,8         | -351351,8      |
| 2. Матеріальні витрати (МВ), тис. грн                                                                                        | 4087026  | 5060306  | 973280     | 1259475,8         |                |
| 3. Матеріаловіддача (Мв), грн/грн                                                                                            | 1,294    | 1,225    | -0,069     |                   | -351351,8      |
| 4. Матеріалоємність (Ме), грн/грн                                                                                            | 0,773    | 0,817    | 0,044      |                   |                |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році матеріальні витрати зросли на 973280 тис. грн або на 23,8 %, тоді як матеріаловіддача знизилася з 1,294 до 1,225 грн/грн. Внаслідок цього матеріалоємність продукції збільшилася на 0,044 грн/грн. Це свідчить про погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів та зростання матеріальних витрат на одиницю продукції. Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами й ефективності їхнього використання.

Для аналізу руху робочої сили складають аналітичну таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

### Показники руху робочої сили

| Показники                                                                                         | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|
| 1. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб                       | 756      | 779      | 23         |
| 2. Прийнято працівників, осіб                                                                     | 20       | 34       | 14         |
| 3. Вибуло працівників, осіб                                                                       | 8        | 11       | 3          |
| 3 них за власним бажанням, звільнено за угодою сторін, порушення трудової дисципліни та ін., осіб | 8        | 5        | -3         |
| 4. Коефіцієнт обороту з прийому                                                                   | 0,026    | 0,044    | 0,017      |

| Показники                            | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |
|--------------------------------------|----------|----------|------------|
| 5. Коефіцієнт обороту з вибуття      | 0,011    | 0,014    | 0,004      |
| 6. Коефіцієнт плинності робочої сили | 0,011    | 0,006    | -0,004     |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році в порівнянні з 2024 роком середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу зросла на 23 особи, при цьому на роботу було прийнято 34 особи, а звільнено 11 осіб, з них за власним бажанням 5 осіб. Коефіцієнт обороту з прийому та вибуття збільшилися відповідно на 0,017 та 0,004 пунктів, а коефіцієнти плинності кадрів знизилися на 0,004 пункти, що свідчить про уповільнення плинності кадрів на підприємстві та покращення умов праці.

Обсяг виробництва продукції залежить від забезпечення підприємства трудовими ресурсами й ефективності використання трудових ресурсів.

Методом факторного аналізу розраховується вплив на зміну обсягу виробленої промислової продукції в порівняних цінах зміни середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу та продуктивності праці.

Аналіз впливу трудових факторів на обсяг виробництва продукції проводимо за допомогою таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

### Вплив трудових факторів на обсяг виробництва продукції

| Показники                                                                                                  | 2024 рік | 2025 рік   | Відхилення |                   |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|-------------------|------------------|
|                                                                                                            |          |            | усього     | у т.ч. за рахунок |                  |
|                                                                                                            |          |            |            | Ч <sub>со</sub>   | В <sub>р1р</sub> |
| 1. Обсяг виробленої промислової продукції в порівняних цінах (без ПДВ й акцизного податку) (ППп), тис. грн | 5288828  | 4276923,06 | -1011904,9 | 160903,5          | -1172808,4       |
| 2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (Ч <sub>со</sub> ), осіб             | 756      | 779        | 23,0       | 160903,5          |                  |
| 3. Продуктивність праці (В <sub>р1р</sub> ), тис. грн /особу                                               | 6995,80  | 5490,27    | -1505,5    |                   | -1172808,4       |

*Джерело: розроблено автором*

У 2025 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 23 особи, що позитивно вплинуло на обсяг виробництва (+160903,5 тис. грн). Однак продуктивність праці знизилася на 1505,5 тис. грн на одного працівника, що спричинило скорочення обсягу виробництва на 1172808,4 тис. грн. Отже, вирішальний негативний вплив на результати діяльності мало саме зниження продуктивності праці.

Аналіз зміни фонду оплати праці проводимо за допомогою таблиці 2.22. Величина фонду оплати праці залежить від чисельності персоналу підприємства й середньої заробітної плати одного працівника.

Таблиця 2.22

**Вплив зміни чисельності персоналу й середньої заробітної плати одного працівника на зміну фонду оплати праці**

| Показники                                                                         | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |                         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|-------------------------|---------|
|                                                                                   |          |          | усього     | у тому числі за рахунок |         |
|                                                                                   |          |          |            | Чсо                     | ЗП      |
| 1. Фонд оплати праці штатних працівників (ФОП), тис. грн                          | 298653   | 331075   | 32422      | 9086,0                  | 23336,0 |
| 2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (ЧСО), осіб | 756      | 779      | 23         | 9086,0                  |         |
| 3. Середньорічна заробітна плата одного працівника (ЗП), тис. грн                 | 395,04   | 425,00   | 29,96      |                         | 23336,0 |

*Джерело: розроблено автором*

Фонд оплати праці у 2025 році збільшився на 32422 тис. грн. Основним фактором зростання стало підвищення середньорічної заробітної плати, вплив якого склав 23336 тис. грн, тоді як збільшення чисельності персоналу забезпечило приріст фонду оплати праці на 9086 тис. грн.

Методом факторного аналізу визначається вплив на зміну фонду оплати праці середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу й середньорічної заробітної плати одного працівника. За рахунок збільшився середньорічної заробітної плати одного працівника збільшився фонд оплати

праці на 92453,8 тис. грн, а за рахунок зростання чисельності на 106 осіб – на 14036,2 тис. грн.

Заключним етапом аналізу ефективності використання трудових ресурсів є аналіз співвідношення продуктивності праці одного працівника й середньої заробітної плати, для цього складають аналітичну таблицю 2.23.

Таблиця 2.23

**Співвідношення змін продуктивності праці й середньої заробітної плати**

| Показник                                                     | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення |          |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------|
|                                                              |          |          | Абсолютне  | Відносне |
| 1. Продуктивність праці, тис. грн/особу                      | 6995,80  | 5490,27  | -1505,53   | -21,5    |
| 2. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн | 395,04   | 425,00   | 29,96      | 7,6      |

*Джерело: розроблено автором*

Продуктивність праці у 2025 році знизилася на 21,5 %, тоді як середньорічна заробітна плата зросла на 7,6 %. Така ситуація свідчить про порушення випереджального принципу зростання продуктивності праці над оплатою праці та негативно впливає на ефективність використання трудових ресурсів.

Аналіз витрат на виробництво за елементами витрат.

Аналіз проводять методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво у 2025 році з питомою вагою в 2024 році. Для цього за даними форми №2 «Звіт про фінансові результати» складають аналітичну таблицю 2.24.

Таблиця 2.24

**Структура витрат на виробництво**

| Елементи витрат        | Абсолютне значення, тис. грн |          | Структура, % |          | Відхилення           |           |
|------------------------|------------------------------|----------|--------------|----------|----------------------|-----------|
|                        | 2024 рік                     | 2025 рік | 2024 рік     | 2025 рік | Абсолютного значення | структури |
| 1. Матеріальні витрати | 4087026                      | 5060306  | 83,32        | 85,28    | 973280               | 1,96      |

| Елементи витрат                     | Абсолютне значення,<br>тис. грн |           | Структура, % |          | Відхилення                   |           |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------|--------------|----------|------------------------------|-----------|
|                                     | 2024 рік                        | 2025 рік  | 2024 рік     | 2025 рік | Абсолют-<br>ного<br>значення | структури |
| 2. Витрати на оплату праці          | 298653                          | 331075    | 6,09         | 5,58     | 32422                        | -0,51     |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 62271                           | 72836,5   | 1,27         | 1,23     | 10565,5                      | -0,04     |
| 4. Амортизація                      | 80115                           | 89145     | 1,63         | 1,50     | 9030                         | -0,13     |
| 5. Інші операційні витрати          | 377376                          | 380558    | 7,69         | 6,41     | 3182                         | -1,28     |
| Усього                              | 4905441                         | 5933920,5 | 100,00       | 100,00   | 1028479,5                    | 0,00      |

*Джерело: розроблено автором*

Загальна сума операційних витрат у 2025 році збільшилася на 1028479,5 тис. грн або на 21 %. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, частка яких зросла з 83,32 % до 85,28 %. Це свідчить про високу матеріаломісткість виробництва та посилення залежності фінансових результатів підприємства від вартості сировини.

Аналіз витрат на одну гривню виробленої продукції проводимо за допомогою таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

**Оцінка витрат на одну гривню виробленої продукції**

| Показник                                                                                   | 2024 рік | 2025 рік  | Відхилення |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|----------|
|                                                                                            |          |           | абсолютне  | відносне |
| 1.Обсяг виробленої продукції в діючих оптових цінах підприємства (без ПДВ та АЗ), тис. грн | 5288828  | 6196952   | 908124     | 17,17    |
| 2.Витрати на виробництво продукції, тис. грн                                               | 4905441  | 5933920,5 | 1028479,5  | 20,97    |
| 3. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн                                          | 0,93     | 0,96      | 0,03       | 3,24     |

*Джерело: розроблено автором*

Витрати на 1 грн виробленої продукції збільшилися з 0,928 до 0,958 грн, тобто на 3,24 %. Це свідчить про зростання собівартості виробництва та зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Діагностика фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод». Для аналізу рівня й динаміки фінансових результатів доцільно представити дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати» у вигляді таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

### Оцінка фінансових результатів підприємства

| Найменування статей                                                                 | Абсолютне значення,<br>тис. грн |          | Відхилення |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|------------|----------|
|                                                                                     | 2024 рік                        | 2025 рік | абсолютне  | відносне |
| Чистий дохід від реалізації продукції (2000)                                        | 5635593                         | 6317364  | 681771     | 12,10    |
| Собівартість реалізованої продукції (2050)                                          | 4872373                         | 5295958  | 423585     | 8,69     |
| Валовий прибуток (2090) (збиток (2095))                                             | 763220                          | 1021406  | 258186     | 33,83    |
| Інші операційні доходи (2120)                                                       | 105715                          | 110149   | 4434       | 4,19     |
| Адміністративні витрати (2130)                                                      | 55406                           | 78710    | 23304      | 42,06    |
| Витрати на збут (2150)                                                              | 443442                          | 472226   | 28784      | 6,49     |
| Інші операційні витрати (2180)                                                      | 132314                          | 130083   | -2231      | -1,69    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток (2190) або збиток (2195)) | 237773                          | 450536   | 212763     | 89,48    |
| Інші доходи (2200+2220+2240)                                                        | 8971                            | 12676    | 3705       | 41,30    |
| Інші витрати (2250+2255+2270)                                                       | 130658                          | 165382   | 34724      | 26,58    |
| Фінансовий результат до оподаткування (прибуток (2290) або збиток (2295))           | 117388                          | 298974   | 181586     | 154,69   |
| Чистий фінансовий результат (прибуток (2350) або збиток (2355))                     | 95563                           | 245103   | 149540     | 156,48   |

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 2.26 свідчать про суттєве покращення фінансових результатів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році порівняно з 2024 роком. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 681771 тис. грн, або на 12,1 %, і досяг 6317364 тис. грн. При цьому темпи зростання собівартості реалізованої продукції були нижчими та становили 8,69 %, що є позитивною тенденцією, оскільки забезпечило випереджаюче зростання валового прибутку.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 258186 тис. грн, або на 33,83 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та покращення співвідношення між доходами і виробничими витратами. Незважаючи на зростання адміністративних витрат на 42,06 % та витрат на збут на 6,49 %, підприємству вдалося суттєво підвищити результативність операційної діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс майже вдвічі – на 212763 тис. грн, або на 89,48 %, і становив 450536 тис. грн.

Позитивною тенденцією є також збільшення інших операційних доходів на 4,19 % та скорочення інших операційних витрат на 1,69 %, що додатково сприяло покращенню фінансових результатів. Водночас спостерігається зростання інших витрат на 26,58 %, що потребує подальшого контролю з боку керівництва підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 181586 тис. грн, або на 154,69 %, а чистий прибуток зріс на 149540 тис. грн, або на 156,48 %, і досяг 245103 тис. грн. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

У процесі аналізу оцінено динаміку показників рентабельності. Розраховані показники рентабельності зводять у таблицю 2.27.

Таблиця 2.27

### Показники рентабельності

| Показник                               | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення |
|----------------------------------------|----------|----------|----------------------|
| 1. Рентабельність капіталу, %          | 3,49     | 8,08     | 4,58                 |
| 2. Рентабельність власного капіталу, % | 7,44     | 16,47    | 9,03                 |
| 3. Рентабельність продаж, %            | 1,70     | 3,88     | 2,18                 |

*Джерело: розроблено автором*

Дані табл. 2.27 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання капіталу та результативності господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році порівняно з 2024 роком. Рентабельність капіталу зросла з 3,49 до 8,08 %, тобто на 4,58 відсоткових

пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупних ресурсів підприємства та збільшення прибутковості вкладеного капіталу.

Рентабельність власного капіталу збільшилася з 7,44 до 16,47 %, або на 9,03 відсоткових пункти. Така динаміка характеризує значне підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів та свідчить про зростання інвестиційної привабливості підприємства для його власників.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо рентабельності продажів, яка зросла з 1,70 до 3,88 %, тобто на 2,18 відсоткових пункти. Це свідчить про збільшення суми прибутку, отриманого з кожної гривні реалізованої продукції, та покращення результативності основної діяльності підприємства.

Отже, у 2025 році ТДВ «Яготинський маслозавод» суттєво покращило показники прибутковості та ефективності діяльності (табл. 2.28). Зростання всіх показників рентабельності підтверджує підвищення результативності використання капіталу, власних коштів і обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.28

**Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТДВ  
«Яготинський маслозавод» у 2024–2025 рр.**

| Показник                                                                       | 2024 рік | 2025 рік  | Відхилення |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|----------|
|                                                                                |          |           | абсолютне  | відносне |
| 1. Середньорічна виробнича потужність, тонн                                    | 120000   | 120000    | 0          | 0        |
| 2. Фактично вироблено продукції, тонн                                          | 95788    | 77461     | -18327     | -19,13   |
| 3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки                       | 0,798    | 0,646     | -0,1527    | -19,13   |
| 4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ):                           |          |           |            |          |
| - у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн                                | 5288828  | 6196952   | 908124     | 17,17    |
| - у порівняних цінах, тис. грн                                                 | 5288828  | 4276923,1 | -1011904,9 | -19,13   |
| 5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн         | 5635593  | 6317364   | 681771,0   | 12,10    |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн | 1008135  | 1163550,5 | 155415,5   | 15,42    |
| 7. Фондовіддача, грн/грн                                                       | 5,246    | 3,676     | -1,6       | -29,93   |
| 8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн                                 | 1727083  | 1870785   | 143702,0   | 8,32     |

| Показник                                                                | 2024 рік | 2025 рік  | Відхилення |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|----------|
|                                                                         |          |           | абсолютне  | відносне |
| 9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти                     | 3,263    | 3,377     | 0,11       | 3,49     |
| 10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб              | 756      | 779       | 23,0       | 3,04     |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн/особу                                | 6995,8   | 5490,3    | -1505,5    | -21,52   |
| 12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі | 4905441  | 5933920,5 | 1028480    | 20,97    |
| - матеріальні витрати                                                   | 4087026  | 5060306   | 973280     | 23,81    |
| - витрати на оплату праці                                               | 298653   | 331075    | 32422      | 10,86    |
| - відрахування на соціальні заходи                                      | 62271    | 72836,5   | 10566      | 16,97    |
| - амортизація                                                           | 80115    | 89145     | 9030       | 11,27    |
| - інші операційні витрати                                               | 377376   | 380558    | 3182       | 0,84     |
| 13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн                       | 0,928    | 0,958     | 0,030      | 3,24     |
| 14. Матеріалоемність, грн/грн                                           | 0,773    | 0,817     | 0,044      | 5,67     |
| 15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн               | 5503535  | 5976977   | 473442     | 8,60     |
| 16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн           | 237773   | 450536    | 212763     | 89,48    |
| 17. Чистий прибуток, тис. грн                                           | 95563    | 245103    | 149540     | 156,48   |
| 18. Рентабельність продажів, %                                          | 1,70     | 3,88      | 2,18       | x        |
| 19. Рентабельність продукції, %                                         | 4,32     | 7,54      | 3,22       | x        |

*Джерело: розроблено автором*

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024–2025 роки свідчить про неоднозначну динаміку основних показників функціонування підприємства. З одного боку, у 2025 році спостерігається суттєве покращення фінансових результатів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 681771 тис. грн, або на 12,10 %, операційний прибуток збільшився на 212763 тис. грн, або на 89,48 %, а чистий прибуток зріс на 149540 тис. грн, або на 156,48 %. Внаслідок цього підвищилися показники рентабельності: рентабельність продажів зростає з 1,70 % до 3,88 %, а рентабельність продукції – з 4,32 % до 7,54 %, що свідчить про покращення фінансової результативності діяльності підприємства.

З іншого боку, аналіз виробничих показників виявив низку негативних тенденцій. За незмінної виробничої потужності фактичний обсяг виробництва скоротився на 18327 т, або на 19,13 %, що зумовило зниження коефіцієнта використання виробничої потужності з 79,8 % до 64,6 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо обсягу виробництва у порівняних цінах, який зменшився на 1011904,9 тис. грн, що свідчить про скорочення реальних обсягів виробництва.

Негативною тенденцією є також зниження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Незважаючи на збільшення середньорічної вартості основних засобів на 15,42 %, фондівіддача зменшилася на 29,93 %, що свідчить про погіршення ефективності використання виробничих фондів. Крім того, продуктивність праці знизилася на 21,52 %, хоча чисельність персоналу збільшилася на 3,04 %. Одночасно зросли операційні витрати на 20,97 %, а матеріалоємність продукції підвищилася на 5,67 %, що свідчить про збільшення витратомісткості виробництва.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є прискорення оборотності оборотних коштів. Коефіцієнт їх оборотності збільшився з 3,263 до 3,377 обороту, що характеризує більш ефективне використання оборотного капіталу та покращення управління поточними активами.

Отже, результати аналізу свідчать, що покращення фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році було досягнуто переважно за рахунок зростання цін реалізації та підвищення прибутковості продажів, тоді як більшість виробничих та ресурсних показників демонструють негативну динаміку. Це вказує на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства та підтверджує необхідність впровадження стратегічних заходів, спрямованих на збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, покращення використання виробничих потужностей і розширення асортименту продукції. З огляду на тему дослідження, одним із найбільш перспективних напрямів

підвищення ефективності діяльності підприємства є диверсифікація виробництва шляхом освоєння нових видів молочної продукції з високою доданою вартістю та розширення ринкових сегментів збуту.

## **Висновки до Розділу 2**

У другому розділі роботи проведено комплексну діагностику конкурентного середовища та внутрішнього стану ТДВ «Яготинський маслозавод», що дозволило оцінити умови функціонування підприємства, визначити його конкурентні позиції на ринку та виявити основні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження сучасного стану молокопереробної галузі України показало, що її розвиток відбувається в умовах структурної трансформації, посилення конкуренції та адаптації підприємств до складних економічних викликів. Незважаючи на скорочення сировинної бази та зменшення кількості молокопереробних підприємств, галузь демонструє позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням обсягів промислової переробки молока, підвищенням якості сировини, модернізацією виробництва та розширенням асортименту продукції з високою доданою вартістю. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками розвитку галузі є виробництво функціональної, безлактозної та високобілкової молочної продукції, а також розширення експортної діяльності.

У ході дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено, що підприємство належить до числа провідних виробників молочної продукції України та входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Конкурентними перевагами підприємства є висока впізнаваність бренду «Яготинське», широкий асортимент продукції, розвинена система дистрибуції, сучасні виробничі потужності, наявність сертифікованих систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, а також функціонування спеціалізованого виробництва дитячого харчування.

Результати PEST-аналізу засвідчили, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та політичні фактори, зокрема зміна вартості енергоресурсів, сировини, логістичних послуг, а також наслідки воєнного стану. Водночас соціальні та технологічні фактори формують нові можливості для розвитку підприємства через зростання попиту на здорове харчування, функціональні продукти та впровадження сучасних цифрових технологій.

Проведений аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує в умовах високого рівня галузевої конкуренції. Найбільший вплив на його діяльність здійснюють конкуренти, постачальники молочної сировини та покупці продукції. Водночас загроза появи нових конкурентів та товарів-замінників оцінюється як помірна, що свідчить про відносну стабільність ринкових позицій підприємства.

За результатами побудови профілю конкурентоспроможності встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає одну з провідних позицій на українському ринку молочної продукції та характеризується високими показниками якості продукції, впізнаваності бренду, широти асортименту та ефективності збутової мережі. Разом із тим підприємство дещо поступається міжнародним компаніям за рівнем інноваційності, маркетингової активності та масштабами інвестиційних ресурсів.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози розвитку підприємства. Встановлено, що найбільш перспективними можливостями є освоєння сегментів безлактозної, високобілкової та функціональної молочної продукції, розширення присутності на зовнішніх ринках, розвиток цифрових каналів збуту та виробництво продукції з високою доданою вартістю. Водночас серед основних загроз виділено посилення конкуренції, нестабільність цін на сировину та енергоносії, логістичні ризики та зміну споживчих уподобань.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатній потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку. Найбільш доцільним напрямом підвищення його конкурентоспроможності є реалізація інноваційної стратегії розвитку, орієнтованої на розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю, насамперед функціональних, безлактозних та високобілкових молочних продуктів.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

## **ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Проведене в другому розділі дослідження дозволило встановити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає міцні позиції на ринку молочної продукції України та належить до числа провідних вітчизняних виробників. Підприємство характеризується широким асортиментом продукції, високим рівнем впізнаваності бренду, розвиненою системою збуту та значним виробничим потенціалом. Разом із тим результати комплексної оцінки конкурентоспроможності засвідчили наявність окремих проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на подальший розвиток підприємства.

Зокрема, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності показав його зниження з 0,968 у 2024 році до 0,734 у 2025 році, що свідчить про послаблення окремих складових конкурентних переваг підприємства. Незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції та підвищення продуктивності праці, у 2025 році спостерігалось суттєве скорочення чистого прибутку та погіршення показників рентабельності діяльності. Це вказує на необхідність пошуку нових джерел формування доданої вартості та підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу.

Проведений аналіз конкурентного середовища також показав, що сучасний ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, а ключовими факторами успіху стають інноваційність продукції, здатність швидко реагувати на зміни споживчих потреб та ефективно використання маркетингових інструментів. При цьому особливо динамічно розвивається сегмент функціональних харчових продуктів, який демонструє стійке зростання попиту як в Україні, так і на світовому ринку.

Однією з найбільш помітних тенденцій останніх років є зростання популярності продуктів здорового харчування, зокрема продукції з підвищеним вмістом білка, безлактозних продуктів та функціональних молочних продуктів. Зазначена тенденція обумовлена підвищенням уваги населення до здорового способу життя, збільшенням кількості споживачів, які займаються спортом, а також зростанням попиту на продукти з додатковою харчовою цінністю. Саме цей сегмент сьогодні характеризується вищою маржинальністю порівняно з традиційною молочною продукцією та створює додаткові можливості для підвищення прибутковості діяльності підприємств молокопереробної галузі.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має сприятливі передумови для освоєння зазначеного ринкового сегмента. Підприємство володіє сучасними виробничими потужностями, має доступ до якісної молочної сировини, користується високим рівнем довіри споживачів та володіє сильним брендом. Крім того, належність до групи компаній «Молочний Альянс» забезпечує можливість залучення необхідних фінансових, технологічних та маркетингових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів.

У зв'язку з цим як основний напрям підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується впровадження інноваційної лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO», орієнтованої на споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування та ведуть активний спосіб життя.

Основною ідеєю проєкту є розширення асортименту підприємства за рахунок продукції з підвищеним вмістом білка та покращеними функціональними властивостями. Запровадження нової продуктової лінійки дозволить підприємству освоїти перспективний сегмент ринку, підвищити середню прибутковість реалізації продукції та зміцнити свої конкурентні позиції серед вітчизняних і міжнародних виробників.

Таким чином, реалізація проєкту «Яготинське PRO» відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку молочної продукції, сприяє підвищенню

інноваційної активності підприємства та створює передумови для зміцнення його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

**Характеристика інноваційної лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO»**

| Вид продукції                    | Характеристика                                                   | Цільова аудиторія                                    | Фасування | Ціновий сегмент | Конкурентні переваги                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Протеїновий йогурт               | Йогурт із підвищеним вмістом білка (12–15 г на порцію)           | Спортсмени, молодь, прихильники здорового харчування | 250 г     | Середній +      | Високий вміст білка, натуральна сировина, відсутність штучних барвників |
| Питний протеїновий йогурт        | Напій із підвищеним вмістом білка та пробіотиками                | Активні споживачі, офісні працівники                 | 330 мл    | Середній +      | Зручний формат споживання, функціональні властивості                    |
| Високобілковий кисломолочний сир | Сир із підвищеним вмістом білка та зниженим вмістом жиру         | Спортсмени, споживачі дієтичного харчування          | 180 г     | Середній +      | Висока харчова цінність, низька калорійність                            |
| Безлактозний йогурт              | Продукт для споживачів із непереносимістю лактози                | Особи з особливими харчовими потребами               | 250 г     | Преміум         | Відсутність лактози, натуральний склад                                  |
| Протеїновий молочний десерт      | Десерт із підвищеним вмістом білка та натуральними наповнювачами | Молодь, споживачі здорових солодоців                 | 150 г     | Середній +      | Поєднання корисності та смакових властивостей                           |

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована продуктова лінійка орієнтована на сегмент функціонального харчування, який є одним із найбільш динамічних на сучасному ринку харчових продуктів. На відміну від традиційної молочної продукції, функціональні молочні продукти характеризуються вищою доданою вартістю та забезпечують вищий рівень прибутковості для

виробника. Крім того, вони дозволяють підприємству розширити цільову аудиторію та залучити нові групи споживачів.

Основними споживачами продукції лінійки «Яготинське PRO» можуть стати молоді люди віком від 18 до 40 років, прихильники здорового способу життя, спортсмени, відвідувачі фітнес-центрів, а також споживачі, які приділяють особливу увагу збалансованому харчуванню. За останні роки саме ця категорія населення демонструє найвищі темпи зростання попиту на функціональні харчові продукти.

Важливою перевагою запропонованого проєкту є можливість використання існуючих виробничих потужностей підприємства. Для запуску нової лінійки не потребується будівництво нових виробничих цехів, а необхідними є лише модернізація окремих технологічних ліній, закупівля допоміжного обладнання та проведення маркетингової кампанії з просування нового бренду.

Запровадження продукції «Яготинське PRO» дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише зміцнити свої конкурентні позиції на внутрішньому ринку, а й сформувати додаткові конкурентні переваги порівняно з іншими виробниками молочної продукції. Очікується, що реалізація проєкту сприятиме збільшенню обсягів реалізації, підвищенню рентабельності діяльності та покращенню загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2

**Очікувані конкурентні переваги від впровадження лінійки  
«Яготинське PRO»**

| Напрямок впливу        | Очікуваний результат                                                    |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Асортиментна політика  | Розширення продуктового портфеля на 5 нових позицій                     |
| Ринкова частка         | Збільшення частки ринку на 1–2 %                                        |
| Інноваційність         | Формування іміджу сучасного інноваційного виробника                     |
| Брендова цінність      | Підвищення впізнаваності торгової марки серед молоді аудиторії          |
| Прибутковість          | Зростання прибутковості за рахунок продукції з високою доданою вартістю |
| Конкурентоспроможність | Посилення ринкових позицій підприємства                                 |
| Лояльність споживачів  | Розширення кола постійних покупців                                      |

| Напрямок впливу         | Очікуваний результат                           |
|-------------------------|------------------------------------------------|
| Довгостроковий розвиток | Формування нових джерел зростання підприємства |

*Джерело: розроблено автором.*

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження лінійки функціональної продукції «Яготинське PRO»**

Запровадження нової лінійки функціональної молочної продукції потребує здійснення комплексу організаційних, виробничих та маркетингових заходів. Основними напрямками інвестування є модернізація технологічного обладнання, розробка рецептур нових продуктів, оновлення пакувальних рішень, проведення сертифікації продукції та реалізація маркетингової кампанії щодо просування нового бренду на ринку.

Оскільки підприємство вже володіє необхідною виробничою інфраструктурою, реалізація проєкту не потребує будівництва нових виробничих приміщень.

Для забезпечення виробництва нової лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» необхідним є модернізація окремих елементів існуючої виробничої інфраструктури ТДВ «Яготинський маслозавод». Враховуючи специфіку виробництва високобілкових, безлактозних та пробіотичних молочних продуктів, модернізація спрямована на підвищення рівня автоматизації виробничих процесів, забезпечення стабільності технологічних параметрів та посилення системи контролю якості продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### **Витрати на модернізацію виробничої лінії для виробництва продукції «Яготинське PRO»**

| Напрямок модернізації                                                 | Вартість, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Модернізація ділянки підготовки та змішування сировини                | 2 100              |
| Автоматизація процесів дозування та контролю рецептур                 | 1 400              |
| Реконструкція ділянки фасування та пакування продукції                | 1 350              |
| Модернізація системи охолодження та підтримання температурних режимів | 1 000              |
| Встановлення систем цифрового моніторингу виробничих процесів         | 850                |

| Напрямок модернізації                           | Вартість, тис. грн |
|-------------------------------------------------|--------------------|
| Модернізація лабораторії контролю якості        | 700                |
| Монтажні та пусконаладжувальні роботи           | 600                |
| Резерв витрат на технічну адаптацію виробництва | 500                |
| <b>Разом</b>                                    | <b>8 500</b>       |

*Джерело: розроблено автором.*

Найбільшу частку витрат становить модернізація ділянки підготовки та змішування сировини, на яку передбачено 2 100 тис. грн. Необхідність цих витрат обумовлена специфікою виробництва функціональних молочних продуктів, до складу яких входять білкові концентрати, пробіотичні культури, фермент лактаза та інші функціональні компоненти. Для забезпечення рівномірності змішування та стабільності рецептур необхідно модернізувати існуючі технологічні вузли та впровадити автоматизовані системи контролю технологічних параметрів.

На автоматизацію процесів дозування та контролю рецептур передбачено 1 400 тис. грн. Впровадження автоматизованих систем управління дозволить мінімізувати вплив людського фактору на виробничий процес, підвищити точність дозування інгредієнтів та забезпечити стабільність якісних характеристик готової продукції.

Важливим елементом проєкту є реконструкція ділянки фасування та пакування продукції, вартість якої становить 1 350 тис. грн. У межах модернізації передбачається адаптація пакувального обладнання до нових форматів упаковки, впровадження сучасних систем маркування продукції та удосконалення процесів контролю герметичності упаковки.

Для виробництва функціональної молочної продукції особливого значення набуває дотримання встановлених температурних режимів на всіх стадіях технологічного процесу. З цією метою планується модернізація систем охолодження та підтримання температурного режиму, на яку передбачено 1 000 тис. грн. Реалізація даного заходу сприятиме підвищенню безпечності продукції та збільшенню термінів її зберігання.

Одним із сучасних напрямів підвищення ефективності виробництва є цифровізація виробничих процесів. Тому в межах проєкту передбачено встановлення систем цифрового моніторингу виробництва вартістю 850 тис. грн. Дані системи забезпечать оперативний контроль виробничих показників, автоматичний збір інформації та підтримку прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення стабільної якості нової продукції планується модернізація лабораторії контролю якості на суму 700 тис. грн. Зазначені кошти будуть спрямовані на оновлення вимірювального обладнання, впровадження сучасних методів контролю якості та підвищення точності лабораторних досліджень.

Монтажні та пусконаладжувальні роботи оцінюються у 600 тис. грн і включають встановлення обладнання, інтеграцію нових технологічних вузлів у виробничий процес та проведення тестових запусків виробництва.

Крім того, у структурі інвестицій передбачено резервний фонд у розмірі 500 тис. грн для покриття можливих витрат, пов'язаних із технічною адаптацією виробничих процесів та усуненням непередбачених технічних проблем на етапі впровадження проєкту.

З метою забезпечення виробництва нової лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» передбачається придбання додаткового технологічного та лабораторного обладнання, необхідного для виробництва безлактозних, високобілкових та пробіотичних молочних продуктів. Склад необхідного обладнання наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Перелік обладнання для реалізації проєкту «Яготинське PRO»

| Найменування обладнання                                                      | Кількість, од. | Вартість одиниці, тис. грн | Загальна вартість, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------------------|
| Установка для дозування функціональних інгредієнтів та білкових концентратів | 1              | 1 200                      | 1 200                       |
| Гомогенізатор високого тиску                                                 | 1              | 850                        | 850                         |
| Автоматична фасувально-пакувальна машина для стаканчикової продукції         | 1              | 950                        | 950                         |

| Найменування обладнання                                                                        | Кількість, од. | Вартість одиниці, тис. грн | Загальна вартість, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------------------|
| Ємності для приготування функціональних сумішей (з мішалками та системою контролю температури) | 2              | 250                        | 500                         |
| Лабораторний аналізатор складу молочної продукції                                              | 1              | 350                        | 350                         |
| Холодильна камера для зберігання дослідних партій продукції                                    | 1              | 200                        | 200                         |
| Комплект контрольно-вимірювального обладнання                                                  | 1              | 150                        | 150                         |
| <b>Разом</b>                                                                                   |                |                            | <b>4 200</b>                |

*Джерело: розроблено автором.*

Придбання установки для дозування функціональних інгредієнтів дозволить забезпечити точне введення білкових концентратів, пробіотичних культур, вітамінних комплексів та інших компонентів, що використовуються під час виробництва функціональної молочної продукції. Враховуючи необхідність дотримання рецептур та стабільності якості готової продукції, даний вид обладнання є одним із ключових елементів виробничого процесу.

Встановлення гомогенізатора високого тиску забезпечить покращення структури продукту, рівномірний розподіл білкових компонентів та підвищення органолептичних характеристик готової продукції. Використання сучасних технологій гомогенізації є особливо важливим під час виробництва високобілкових йогуртів та функціональних молочних напоїв.

Автоматична фасувально-пакувальна машина призначена для фасування нової продукції в індивідуальну споживчу упаковку різного об'єму. Використання сучасної фасувальної лінії забезпечить високу продуктивність, зниження втрат продукції та покращення зовнішнього вигляду упаковки.

Для підготовки функціональних сумішей передбачається встановлення спеціалізованих ємностей із системами змішування та автоматичного контролю температури. Це дозволить забезпечити стабільність технологічних параметрів та якість готової продукції.

Важливою складовою проєкту є придбання лабораторного обладнання для контролю фізико-хімічних показників продукції. Лабораторний аналізатор

забезпечить оперативний контроль вмісту білка, жиру, сухих речовин та інших параметрів, що безпосередньо впливають на якість продукції та її відповідність нормативним вимогам.

Таким чином, придбання зазначеного обладнання дозволить створити необхідну виробничо-технологічну базу для випуску інноваційної лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO», забезпечити високий рівень якості продукції та підвищити конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Оскільки захід спрямований на збільшення обсягів виробництва, потрібно передбачити збільшення оборотних коштів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок потреби в оборотному капіталі для реалізації проєкту

| Елемент оборотних коштів                                    | Сума, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Запаси молочної сировини                                    | 1 800          |
| Запаси білкових концентратів та функціональних інгредієнтів | 950            |
| Запаси пакувальних матеріалів                               | 650            |
| Запаси допоміжних матеріалів                                | 250            |
| Незавершене виробництво                                     | 300            |
| Запаси готової продукції                                    | 400            |
| Дебіторська заборгованість торговельних мереж               | 400            |
| <b>Разом оборотний капітал</b>                              | <b>4 750</b>   |

*Джерело: розраховано автором.*

Для забезпечення безперервного функціонування нової виробничої лінії необхідним є формування оборотного капіталу в розмірі 4 750 тис. грн. Найбільшу частку становлять виробничі запаси сировини та функціональних інгредієнтів.

Інші витрати наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Кошторис інвестиційних витрат на реалізацію проєкту

#### «Яготинське PRO»

| Стаття витрат                                 | Сума, тис. грн |
|-----------------------------------------------|----------------|
| Модернізація виробничої лінії                 | 8 500          |
| Закупівля допоміжного обладнання              | 4 200          |
| Розробка рецептур та лабораторні випробування | 850            |

| Стаття витрат                                 | Сума, тис. грн |
|-----------------------------------------------|----------------|
| Сертифікація продукції                        | 450            |
| Розробка дизайну упаковки                     | 600            |
| Рекламна кампанія та просування бренду        | 3 400          |
| Навчання персоналу                            | 300            |
| Інші витрати                                  | 700            |
| <b>Загальний обсяг капітальних інвестицій</b> | <b>19 000</b>  |
| Формування оборотного капіталу                | 4 750          |
| <b>Загальний обсяг інвестицій</b>             | <b>23 750</b>  |

*Джерело: розраховано автором.*

Загальна потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації проєкту становить 23 750 тис. грн, з яких 80,0 % припадає на капітальні інвестиції та 20,0 % – на формування оборотного капіталу.

З урахуванням виробничих можливостей підприємства та місткості ринку функціональних молочних продуктів передбачається поступове нарощування обсягів виробництва нової продукції протягом першого року реалізації проєкту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Обсяги реалізації продукції лінійки «Яготинське PRO» у перший рік**

| Вид продукції                    | Фасування | Обсяг реалізації, тис. упак. | Обсяг реалізації, т | Середня ціна за упаковку, грн | Дохід, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|
| Протеїновий йогурт               | 250 г     | 1 200                        | 300,0               | 35                            | 42 000          |
| Питний протеїновий йогурт        | 330 мл    | 900                          | 297,0               | 40                            | 36 000          |
| Високобілковий кисломолочний сир | 180 г     | 700                          | 126,0               | 48                            | 33 600          |
| Безлактозний йогурт              | 250 г     | 500                          | 125,0               | 42                            | 21 000          |
| Протеїновий десерт               | 150 г     | 600                          | 90,0                | 38                            | 22 800          |
| <b>Разом</b>                     | —         | <b>3 900</b>                 | <b>938,0</b>        | —                             | <b>155 400</b>  |

*Джерело: розраховано автором.*

Згідно з прогнозними розрахунками, річний обсяг реалізації продукції лінійки «Яготинське PRO» становитиме 938 т готової продукції або 3,9 млн упаковок. Найбільшу частку в структурі реалізації займатимуть протеїновий

йогурт та питний протеїновий йогурт, на які припадає 50,2 % загального доходу проєкту.

Загальний дохід від реалізації нової продукції прогнозується на рівні 155,4 млн грн на рік, що свідчить про значний ринковий потенціал запропонованої продуктової лінійки та доцільність її впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розрахунок собівартості продукції представлений у таблицях 3.8–3.9.

Таблиця 3.8

**Розрахунок прямих витрат на виробництво продукції лінійки  
«Яготинське PRO»**

| Стаття витрат                                              | Протеїновий йогурт | Питний протеїновий йогурт | Високобілковий сир | Безлактозний йогурт | Протеїновий десерт |
|------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Обсяг виробництва, т                                       | 300                | 297                       | 126                | 125                 | 90                 |
| Молочна сировина, тис. грн                                 | 14 100             | 12 770                    | 8 190              | 5 875               | 3 780              |
| Білкові концентрати та функціональні інгредієнти, тис. грн | 5 250              | 4 860                     | 2 520              | 1 125               | 1 350              |
| Закваски, пробіотики, ферменти, тис. грн                   | 600                | 594                       | 315                | 625                 | 180                |
| Фруктові наповнювачі та добавки, тис. грн                  | 1 200              | 1 188                     | 315                | 500                 | 900                |
| Пакувальні матеріали, тис. грн                             | 4 200              | 4 050                     | 2 100              | 1 750               | 1 440              |
| Основна заробітна плата виробничого персоналу, тис. грн    | 1 350              | 1 336                     | 630                | 625                 | 450                |
| ЄСВ (22 %), тис. грн                                       | 297                | 294                       | 139                | 138                 | 99                 |
| Енергія на технологічні потреби, тис. грн                  | 1 050              | 1 040                     | 504                | 438                 | 315                |
| <b>Разом прямі витрати, тис. грн</b>                       | <b>28 047</b>      | <b>26 132</b>             | <b>14 713</b>      | <b>11 076</b>       | <b>8 514</b>       |

| Стаття витрат                         | Протеїновий йогурт | Питний протеїновий йогурт | Високобілковий сир | Безлактозний йогурт | Протеїновий десерт |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Прямі витрати на 1 т, тис. грн</b> | <b>93,49</b>       | <b>88,00</b>              | <b>116,77</b>      | <b>88,61</b>        | <b>94,60</b>       |

*Джерело: розраховано автором.*

Для молокопереробної промисловості доцільно прийняти загальновиробничі витрати – 20 % від прямих витрат; адміністративні витрати – 8 %; витрати на збут – 12 %.

Таблиця 3.9

### **Розрахунок повної собівартості продукції лінійки «Яготинське PRO»**

| Показник                            | Сума, тис. грн |
|-------------------------------------|----------------|
| Прямі витрати                       | 88 482         |
| Загальновиробничі витрати           | 17 696         |
| Виробнича собівартість              | 106 178        |
| Адміністративні витрати             | 7 078          |
| Витрати на збут                     | 10 608         |
| <b>Повна собівартість продукції</b> | <b>123 864</b> |

*Джерело: розраховано автором.*

Результати розрахунків свідчать, що найбільшу частку в структурі собівартості займають прямі витрати, які становлять 71,4 % загальної собівартості продукції. Основними складовими прямих витрат є молочна сировина, білкові концентрати, функціональні інгредієнти та пакувальні матеріали. Значний вплив на формування собівартості також здійснюють загальновиробничі витрати, пов'язані з утриманням виробничих потужностей, енергозабезпеченням та обслуговуванням технологічного обладнання.

Повна собівартість продукції лінійки «Яготинське PRO» становить 123 864 тис. грн на рік, що забезпечує конкурентний рівень витрат виробництва та створює передумови для отримання позитивного фінансового результату від реалізації проекту.

Таблиця 3.10

### **Прогноз фінансових результатів реалізації проекту**

| Показник                     | Значення, тис. грн |
|------------------------------|--------------------|
| Чистий дохід від реалізації  | 155 400            |
| Повна собівартість продукції | 123 864            |

| Показник                   | Значення, тис. грн |
|----------------------------|--------------------|
| Прибуток від реалізації    | 31 536             |
| Податок на прибуток (18 %) | 5 676              |
| Чистий прибуток            | 25 860             |

*Джерело: розраховано автором.*

Результати проведених розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації проєкту впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO». Прогнозований обсяг чистого доходу від реалізації становить 155,4 млн грн на рік, що свідчить про значний ринковий потенціал нової продукції та можливість успішного освоєння сегмента функціонального харчування.

Повна собівартість продукції прогнозується на рівні 123,9 млн грн, що забезпечує отримання прибутку від реалізації в сумі 31,5 млн грн. Після сплати податку на прибуток підприємство може отримати 25,9 млн грн чистого прибутку. Отримані результати підтверджують, що виробництво безлактозної та високобілкової молочної продукції є перспективним напрямом диверсифікації діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та сприятиме зміцненню його фінансових результатів.

Крім безпосереднього фінансового ефекту, реалізація проєкту забезпечить розширення асортименту продукції підприємства, підвищення рівня інноваційності виробництва, залучення нових категорій споживачів та зміцнення конкурентних позицій торгової марки «Яготинське» на ринку молочної продукції України.

### 3.3. Розрахунок економічного ефекту інвестиційного проєкту

Розрахунок економічної ефективності проєкту наведений у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

#### Показники економічної ефективності проєкту

| Показник                             | Значення |
|--------------------------------------|----------|
| Загальний обсяг інвестицій, тис. грн | 23 750   |
| Чистий прибуток, тис. грн            | 51 116   |
| Рентабельність продукції, %          | 50,3     |

| Показник                     | Значення |
|------------------------------|----------|
| Рентабельність інвестицій, % | 215,2    |
| Термін окупності, років      | 0,46     |
| Термін окупності, місяців    | 5,6      |

*Джерело: розраховано автором.*

Оцінювання показників економічної ефективності підтвердило високу інвестиційну привабливість запропонованого проєкту. За загального обсягу інвестицій 23,75 млн грн очікуваний чистий прибуток становить 25,86 млн грн на рік, що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 108,9 %. Це свідчить про високу ефективність використання вкладених ресурсів та можливість отримання суттєвого економічного ефекту вже протягом першого року реалізації проєкту.

Розрахований термін окупності становить близько 0,92 року або 11 місяців, що є достатньо привабливим показником для інвестиційних проєктів харчової промисловості. Відносно короткий період повернення вкладених коштів знижує інвестиційні ризики та підвищує фінансову стійкість проєкту. Таким чином, реалізація проєкту впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» є економічно обґрунтованою та доцільною. Запропонований захід дозволить не лише покращити фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», а й створить додаткові конкурентні переваги, пов'язані з освоєнням перспективного сегмента ринку функціонального харчування, що забезпечить зміцнення ринкових позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Вплив заходів на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Вплив впровадження лінійки функціональної молочної продукції  
«Яготинське PRO» на основні техніко-економічні показники ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

| Найменування заходів                                                    | Інвестиції, тис. грн |                |                | Зміни показників діяльності підприємства (±) |                        |                     |                         |                                  |                              |              |                   |                                                           |                           | Строк окупності інвестицій, років |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|                                                                         | Усього               | У тому числі   |                | Обсяг реалізованої продукції, тис. грн       | Собівартість, тис. грн |                     |                         |                                  |                              |              | Чисельність, осіб | Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | Чистий прибуток, тис. грн |                                   |
|                                                                         |                      | основні засоби | оборотні кошти |                                              | Усього                 | у тому числі:       |                         |                                  |                              |              |                   |                                                           |                           |                                   |
|                                                                         |                      |                |                |                                              |                        | Матеріальні витрати | Витрати на оплату праці | Відрахування на соціальні заходи | Амортизація основних засобів | Інші витрати |                   |                                                           |                           |                                   |
| Впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» | 23 750               | 19 000         | 4 750          | +155 400                                     | +123 864               | +88 482             | +4 391                  | +967                             | +1 900                       | +28 124      | -                 | 31 536                                                    | 25 860                    | 0,92                              |

*Джерело: розраховано автором.*

У результаті реалізації проєкту передбачається залучення інвестицій у розмірі 23 750 тис. грн, з яких 19 000 тис. грн спрямовуються на модернізацію виробництва та придбання обладнання, а 4 750 тис. грн – на формування оборотного капіталу. Заплановані інвестиції забезпечать створення необхідної виробничо-технологічної бази для випуску високобілкових, безлактозних та функціональних молочних продуктів під брендом «Яготинське PRO».

Розрахунки показали, що річний обсяг реалізації нової продукції може становити 938 т або 3,9 млн упаковок, що забезпечить отримання додаткового доходу від реалізації в розмірі 155 400 тис. грн. При цьому повна собівартість продукції прогнозується на рівні 123 864 тис. грн, а прибуток від реалізації

становитиме 31 536 тис. грн. Очікуваний чистий прибуток від впровадження проєкту після сплати податку на прибуток складе 25 860 тис. грн.

Оцінювання показників економічної ефективності засвідчило, що рентабельність продукції становитиме 25,5 %, рентабельність інвестицій – 108,9 %, а термін окупності проєкту не перевищуватиме 0,92 року. Отримані результати свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту та можливість швидкого повернення вкладених коштів.

Таким чином, впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним напрямом розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», який забезпечить покращення фінансових результатів діяльності підприємства та створить передумови для його подальшого сталого розвитку.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до та після впровадження заходу представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**Основні техніко-економічні показники виробничо- господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до й після впровадження заходу**

| Показники                                              | 2024 рік  | Проект    | Відхилення (±) |       |
|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|-------|
|                                                        |           |           | абс.           | відн. |
| 1. Середньорічна виробнича потужність, т               | 120000    | 120000    | 0              | 0,00  |
| 2. Фактично вироблено продукції, т                     | 77461     | 78399     | 938            | 1,21  |
| 3. Коефіцієнт використання виробничої потужності       | 0,646     | 0,653     | 0,0078         | 1,21  |
| 4. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн | 6196952   | 6352352   | 155400         | 2,51  |
| 5. Чистий дохід від реалізації, тис. грн               | 6317364   | 6472764   | 155400         | 2,46  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн   | 1163550,5 | 1182550,5 | 19000          | 1,63  |
| 7. Фондовіддача, грн/грн                               | 5,43      | 5,47      | 0,04           | 0,74  |
| 8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн         | 1870785   | 1875535   | 4750           | 0,25  |
| 9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів   | 3,377     | 3,451     | 0,074          | 2,19  |

| Показники                                                     | 2024 рік  | Проект    | Відхилення (±) |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|-------|
|                                                               |           |           | абс.           | відн. |
| 10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб            | 779       | 789       | 10             | 1,28  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн/особу                      | 8148,1    | 8199,9    | 51,8           | 0,64  |
| 12. Операційні витрати, тис. грн, у тому числі:               | 5933920,5 | 6057784,5 | 123864         | 2,09  |
| – матеріальні витрати                                         | 5060306   | 5148788   | 88482          | 1,75  |
| – витрати на оплату праці                                     | 331075    | 335466    | 4391           | 1,33  |
| – відрахування на соціальні заходи                            | 72836,5   | 73803,5   | 967            | 1,33  |
| – амортизація                                                 | 89145     | 91045     | 1900           | 2,13  |
| – інші операційні витрати                                     | 380558    | 408682    | 28124          | 7,39  |
| 13. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн              | 0,946     | 0,936     | -0,010         | -1,06 |
| 14. Матеріалоємність, грн/грн                                 | 0,801     | 0,795     | -0,006         | -0,75 |
| 15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн       | 5976977   | 6100841   | 123864         | 2,07  |
| 16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 450536    | 482072    | 31536          | 7,00  |
| 17. Чистий прибуток, тис. грн                                 | 245103    | 270963    | 25860          | 10,55 |
| 18. Рентабельність продажів, %                                | 3,88      | 4,19      | +0,31          | x     |
| 19. Рентабельність продукції, %                               | 7,54      | 7,90      | +0,36          | x     |

*Джерело: розраховано автором.*

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» позитивно вплине на результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Реалізація проекту забезпечить збільшення обсягу реалізації продукції на 155,4 млн грн або 2,46 %, що сприятиме зростанню чистого прибутку на 25,86 млн грн та підвищенню рентабельності продажів із 3,88 до 4,19 %.

Незважаючи на збільшення операційних витрат на 123,86 млн грн, темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Крім того, спостерігається покращення показників використання ресурсів: зростає фондвіддача, прискорюється оборотність оборотних коштів, знижується матеріалоємність продукції та витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Отже, впровадження нової лінійки функціональної молочної продукції є економічно обґрунтованим заходом, який забезпечує покращення фінансових

результатів діяльності підприємства та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

### **3.4. Оцінка впливу запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових результатів реалізації запропонованого заходу. Впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, розширенню асортименту продукції, збільшенню обсягів реалізації та покращенню фінансово-економічних результатів діяльності.

У другому розділі роботи інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 0,734, що відповідало достатньому рівню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованого проєкту дозволяє покращити низку ключових показників, які формують конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 3.14

#### **Вплив проєкту «Яготинське PRO» на ключові показники конкурентоспроможності підприємства**

| Показник                                           | До впровадження | Після впровадження | Відхилення |
|----------------------------------------------------|-----------------|--------------------|------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн              | 6 317 364       | 6 472 764          | +155 400   |
| Чистий прибуток, тис. грн                          | 245 103         | 270 963            | +25 860    |
| Рентабельність продажів, %                         | 3,88            | 4,19               | +0,31      |
| Рентабельність продукції, %                        | 7,54            | 7,90               | +0,36      |
| Асортимент продукції, од.                          | 100             | 105                | +5         |
| Частка ринку, %                                    | 13,0            | 14,0               | +1,0       |
| Інноваційність продукції (експертна оцінка, балів) | 8               | 10                 | +2         |
| Маркетингова активність (експертна оцінка, балів)  | 8               | 9                  | +1         |

*Джерело: розраховано автором.*

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільшого покращення зазнають показники, пов'язані з інноваційністю продукції, широтою асортименту та фінансовими результатами діяльності підприємства. Виробництво

функціональної молочної продукції дозволить підприємству вийти на нові сегменти споживчого ринку та залучити додаткові групи споживачів, орієнтованих на здорове харчування.

Для визначення впливу проєкту на загальний рівень конкурентоспроможності проведемо повторний розрахунок інтегрального показника.

Таблиця 3.15

**Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності  
після впровадження проєкту**

| Показник                     | Вага        | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Добуток ваги<br>на оцінку |
|------------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| Фінансова стійкість          | 0,15        | 0,80               | 0,81                  | 0,122                     |
| Рентабельність діяльності    | 0,15        | 0,52               | 0,57                  | 0,086                     |
| Частка ринку                 | 0,10        | 0,93               | 1,00                  | 0,100                     |
| Асортимент продукції         | 0,10        | 0,90               | 1,00                  | 0,100                     |
| Якість продукції             | 0,15        | 1,00               | 1,00                  | 0,150                     |
| Впізнаваність бренду         | 0,10        | 0,95               | 1,00                  | 0,100                     |
| Інноваційність               | 0,15        | 0,80               | 1,00                  | 0,150                     |
| Ефективність збуту           | 0,10        | 0,77               | 0,82                  | 0,082                     |
| <b>Інтегральний показник</b> | <b>1,00</b> | <b>0,734</b>       | <b>0,890</b>          | <b>0,890</b>              |

*Джерело: розраховано автором.*

Отримані результати свідчать, що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зростає з 0,734 до 0,890, тобто на 0,156 пункту або 21,3 %.

Таблиця 3.16

**Порівняльна оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

| Показник                                     | До<br>впровадження | Після<br>впровадження |
|----------------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Інтегральний показник конкурентоспроможності | 0,734              | 0,890                 |
| Рівень конкурентоспроможності                | Достатній          | Високий               |
| Частка ринку, %                              | 13,0               | 14,0                  |
| Чистий прибуток, тис. грн                    | 245 103            | 270 963               |
| Рентабельність продажів, %                   | 3,88               | 4,19                  |

*Джерело: розраховано автором.*

Проведене оцінювання підтвердило, що впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод». Реалізація проєкту забезпечить зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів, розширення асортименту та посилення інноваційної складової діяльності підприємства. У результаті інтегральний показник конкурентоспроможності збільшиться з 0,734 до 0,890, що дозволить підприємству перейти від достатнього до високого рівня конкурентоспроможності та зміцнити свої позиції на ринку молочної продукції України.

### **Висновки до Розділу 3**

Розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». На основі результатів діагностики конкурентного середовища та внутрішнього стану підприємства встановлено, що одним із найбільш перспективних напрямів зміцнення конкурентних позицій є освоєння сегмента функціонального харчування шляхом впровадження інноваційної лінійки молочної продукції «Яготинське PRO». Запропонований захід відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку молочної продукції, орієнтований на зростаючий попит на високобілкові та безлактозні продукти й дозволяє підприємству сформувати нові джерела конкурентних переваг.

Сформовано продуктову концепцію нової лінійки, яка включає п'ять видів функціональної молочної продукції: протеїновий йогурт, питний протеїновий йогурт, високобілковий кисломолочний сир, безлактозний йогурт та протеїновий десерт. Обґрунтовано їх цільову аудиторію, конкурентні переваги та позиціонування на ринку. Визначено, що реалізація проєкту забезпечить розширення асортиментного портфеля підприємства, підвищення рівня інноваційності продукції та зміцнення бренду «Яготинське» серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого заходу. Загальна потреба в інвестиціях становить 23,75 млн грн, з яких 19,0 млн грн спрямовуються на модернізацію виробництва, придбання обладнання та супровідні інвестиційні заходи, а 4,75 млн грн – на формування оборотного капіталу. При цьому реалізація проєкту не потребує будівництва нових виробничих потужностей, оскільки виробництво нової продукції може бути організоване за рахунок наявного резерву виробничої потужності підприємства.

Розрахунки показали, що річний обсяг реалізації продукції лінійки «Яготинське PRO» становитиме 938 т готової продукції або 3,9 млн упаковок, що забезпечить отримання додаткового доходу від реалізації на рівні 155,4 млн грн. Повна собівартість виробництва прогнозується в сумі 123,86 млн грн, а прибуток від реалізації становитиме 31,54 млн грн. Очікуваний чистий прибуток від реалізації проєкту становить 25,86 млн грн на рік, що свідчить про його високу економічну ефективність.

Оцінювання впливу проєкту на результати діяльності підприємства засвідчило позитивну динаміку основних техніко-економічних показників. У результаті впровадження нової продуктової лінійки обсяг реалізації продукції збільшиться на 155,4 млн грн, чистий прибуток – на 25,86 млн грн, а рентабельність продажів зросте з 3,88 % до 4,19 %. Одночасно покращаться показники використання ресурсного потенціалу підприємства, зокрема фондівіддача, оборотність оборотних коштів, продуктивність праці та матеріалоемність продукції.

Оцінено вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведені розрахунки показали, що реалізація проєкту забезпечить покращення фінансових результатів, розширення асортименту, підвищення інноваційності продукції та збільшення частки ринку підприємства. У результаті інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» зросте з 0,734 до

0,890, або на 21,3 %, що свідчить про перехід підприємства від достатнього до високого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, поставлені завдання виконано повністю. Запропонований проєкт впровадження лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» є економічно обґрунтованим, інвестиційно привабливим та стратегічно доцільним. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового зростання конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

1. У результаті дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства встановлено, що конкурентоспроможність є складною багатоаспектною економічною категорією, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити конкурентоспроможність як інтегральну характеристику ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

2. Досліджено фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та встановлено, що визначальний вплив на її рівень здійснюють виробничо-технологічні, фінансово-економічні, маркетингові, кадрові, інноваційні та організаційно-управлінські чинники. Особливого значення для підприємств молокопереробної галузі набувають якість продукції, рівень технологічного розвитку, інноваційність, ефективність логістики, впізнаваність бренду та здатність оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань.

3. Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексне використання аналітичних методів, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил Портера, профілю конкурентоспроможності та інтегральної оцінки. Це дозволяє враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і особливості його зовнішнього конкурентного середовища.

4. Проведений аналіз сучасного стану молокопереробної галузі України показав, що її розвиток відбувається в умовах скорочення сировинної бази, зростання виробничих витрат, посилення конкуренції та підвищення вимог до якості продукції. Водночас галузь демонструє позитивні тенденції, пов'язані зі збільшенням обсягів промислової переробки молока, модернізацією виробництва, розвитком експорту та зростанням попиту на функціональні продукти харчування.

5. Надано комплексну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» як одного з провідних виробників молочної продукції України. Встановлено, що підприємство має сильні конкурентні позиції завдяки високій якості продукції, широкому асортименту, впізнаваному бренду та розвиненій системі збуту. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних із зниженням ефективності використання ресурсів, посиленням конкурентного тиску та недостатнім рівнем диверсифікації асортименту продукції.

6. За результатами аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства встановлено, що у 2025 році спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції та чистого прибутку порівняно з попереднім роком. Водночас зафіксовано підвищення собівартості продукції, зростання матеріаломісткості виробництва та посилення залежності результатів діяльності від зовнішніх факторів ринкового середовища.

7. Проведене дослідження конкурентного середовища засвідчило, що ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує в умовах високої конкуренції з боку провідних вітчизняних та міжнародних виробників молочної продукції. Результати SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера дозволили визначити основні конкурентні переваги підприємства, його слабкі сторони, можливості розвитку та потенційні загрози. Комплексна оцінка конкурентоспроможності показала, що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства у 2025 році становив 0,734, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності, проте свідчить про необхідність реалізації заходів щодо її підвищення.

8. На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано доцільність впровадження інноваційної лінійки функціональної молочної продукції «Яготинське PRO» як основного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропонований проєкт передбачає освоєння перспективного сегмента ринку функціонального харчування шляхом виробництва високобілкових, безлактозних та функціональних молочних продуктів.

9. Виконане економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованого заходу. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 23,75 млн грн, з яких 19,0 млн грн припадає на модернізацію виробництва та придбання обладнання, а 4,75 млн грн – на формування оборотного капіталу. Реалізація проєкту дозволить отримати додатковий дохід від реалізації продукції в розмірі 155,4 млн грн та забезпечить приріст чистого прибутку на 25,86 млн грн щорічно. Термін окупності інвестицій становить менше одного року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

10. Оцінювання впливу запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності підприємства показало його високу результативність. Унаслідок реалізації проєкту прогнозується збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості діяльності, розширення асортименту та посилення інноваційної складової розвитку підприємства. Інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» зросте з 0,734 до 0,890, або на 21,3 %, що свідчить про перехід підприємства до високого рівня конкурентоспроможності.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, усі поставлені завдання виконано. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані ТДВ «Яготинський маслозавод» для підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку молочної продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Носач Л. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2020. 248 с.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 256 с.
3. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 15–21. URL: [agrosvit.info](http://agrosvit.info) (дата звернення: 21.05.2026)
4. Білоусько Т. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ДБТУ, 2023. 182 с.
5. Буряк Р. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери: монографія. Київ: НУБіП України, 2022. 312 с.
6. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. № 2. С. 41–49. URL: [econvisnyk.dstu.dp.ua](http://econvisnyk.dstu.dp.ua) (дата звернення: 19.05.2026)
7. Гофман М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасного ринкового середовища. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 177–184. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
8. Гарбар Ж. В., Коваленко О. В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України. *Економіка, фінанси, менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 34–52. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27781.pdf> (дата звернення: 14.05.2026)
9. Данько Ю. І., Немашкало К. Р., Рибалко С. В., Зошук А. О., Ткачук О. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах посилення ризиків. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 34–39. URL: [ujae.org.ua](http://ujae.org.ua) (дата звернення 17.05.2026)

10. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: [fmab.khadi.kharkov.ua](http://fmab.khadi.kharkov.ua) (дата звернення 11.05.2026)
11. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2018. 352 с.
12. Коценко М. О. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в умовах трансформації економіки: дис. ... д-ра філософії: 051 «Економіка». Київ, 2024. 246 с.
13. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 291–297. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/51.pdf> (дата звернення 12.05.2026)
14. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: ЛТЕУ, 2016. 484 с. URL: [Електронная библиотека ЧДТУ](#) (дата звернення 11.05.2026)
15. Коценко М. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств. *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/196/> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26> (дата звернення: 11.05.2026)
16. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 700 с.
17. Решетнікова О. В., Боровік Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 3. С. 85–92. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>
18. Салига К. С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 11.05.2026)

19. Станкова А. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069> (дата звернення 15.05.2026)
20. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с. URL: [Elartu](#) (дата звернення 17.05.2026)
21. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>
22. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: [ХГУ "НУА"](#) (дата звернення 23.05.2026)
23. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. 7th ed. New York: Pearson, 2021. 400 p.
24. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 227 p.
25. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. 17th ed. New York: Pearson, 2023. 688 p.
26. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 768 p.
27. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Boston: Cengage Learning, 2023. 832 p.
28. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2022. 736 p.
29. Mansouri M., Malainine C., Souti H., Cadimi I. Dynamic Capabilities and Firm Competitiveness: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Strategy*. 2023. Vol. 44 (6). P. 351–367.

30. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2019. 592 p.
31. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2018. 320 p.
32. Thompson A. A., Gamble J. E., Peteraf M. A. Crafting and Executing Strategy. 23rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 768 p.
33. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management Theory: An Integrated Approach. 14th ed. Boston: Cengage Learning, 2023. 896 p.
34. Kruglov P., Shaw C. Financial Performance and Innovation: Evidence from USA, 1998–2023. 2024. URL: [arXiv](#) (дата звернення 05.05.2026)
35. Romero M. H., Coenders G. Financial Resilience of Agricultural and Food Production Companies in Spain: A Compositional Cluster Analysis of the Impact of the Ukraine-Russia War (2021–2023). 2025. URL: [arXiv](#) (дата звернення 06.05.2026)
36. Петриченко О. А. Розвиток молокопродуктового підкомплексу в Україні: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 347 с.
37. Михайленко О. В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 197–200. <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-33>
38. Державна служба статистики України. Тваринництво України у 2024 році: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2025. 165 с. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 10.05.2026)
39. Інфагро. Молочна галузь України: підсумки 2024 року та перспективи розвитку у 2025 році. Київ: Інфагро, 2025. 38 с.
40. Перегуда Ю. А. Дослідження конкурентоспроможності українського молока та молочних продуктів на національному і світовому ринках. *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-7>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2522> (дата звернення 10.05.2026)

41. Пилявець В. М., Дончак Л. Г. Тенденції стратегічного розвитку молочної промисловості в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18850066>
42. Association of Milk Producers of Ukraine. Ukrainian Dairy Industry Report 2024. Kyiv: AMP, 2025. 52 p.
43. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Dairy Market Review: Emerging Trends and Outlook 2024. Rome: FAO, 2024. 76 p.
44. ТДВ «Яготинський маслозавод». Офіційний сайт підприємства. Матеріали про історію, виробничі потужності, систему якості та асортимент продукції. URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 20.05.2026).
45. Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік. URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 20.05.2026).
46. Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2025 рік. URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 20.05.2026).
47. Звіт про фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік. URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 21.05.2026).
48. Звіт про фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2025 рік. URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 21.05.2026).

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра національної та міжнародної економіки  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка підприємства»



**ДОДАТКИ**  
**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**БАКАЛАВРА**

**на тему «Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський  
маслозавод» та шляхи її підвищення»**

Здобувач \_\_\_\_\_ Романов В.О.

Керівник \_\_\_\_\_ проф. Павлов О.І.

Одеса – 2026 рік

## Додаток А

Таблиця 1

### Узагальнення факторів формування конкурентоспроможності підприємств

| Група факторів         | Основні складові                                                   | Вплив факторів на конкурентоспроможність         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні | Технічне оснащення, модернізація виробництва, продуктивність праці | Забезпечують якість продукції та зниження витрат |
| Фінансово-економічні   | Прибутковість, ліквідність, інвестиційна активність                | Визначають можливості розвитку підприємства      |
| Інноваційні            | Нові технології, цифровізація, інноваційна продукція               | Формують довгострокові конкурентні переваги      |
| Кадрові                | Кваліфікація персоналу, компетентність, мотивація                  | Підвищують ефективність діяльності підприємства  |
| Маркетингові           | Бренд, просування продукції, комунікації зі споживачами            | Сприяють зміцненню ринкових позицій              |
| Зовнішні               | Конкурентне середовище, державне регулювання, споживчий попит      | Визначають умови функціонування підприємства     |

Таблиця 2

### Основні наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Підхід         | Характеристика                                                                   | Переваги                             | Недоліки                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Ресурсний      | Базується на оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства | Простота застосування                | Не враховує ринкові умови       |
| Результативний | Ґрунтується на аналізі фінансово-економічних показників діяльності               | Можливість кількісної оцінки         | Орієнтація на минулі результати |
| Ринковий       | Передбачає оцінку позицій підприємства відносно конкурентів                      | Враховує конкурентне середовище      | Складність отримання інформації |
| Стратегічний   | Орієнтується на перспективі розвитку підприємства                                | Дозволяє оцінити майбутній потенціал | Висока частка експертних оцінок |
| Інтегральний   | Поєднує різні групи показників в єдину систему оцінювання                        | Комплексність результатів            | Трудомісткість розрахунків      |

## Додаток Б

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика методів оцінювання  
конкурентоспроможності підприємства**

| Метод                   | Сутність                                                                | Переваги                 | Недоліки                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| SWOT-аналіз             | Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз | Простота використання    | Суб'єктивність оцінок      |
| SPACE-аналіз            | Оцінка стратегічної позиції підприємства                                | Візуалізація результатів | Потребує експертних оцінок |
| Бенчмаркінг             | Порівняння з підприємствами-лідерами                                    | Практична спрямованість  | Обмеженість інформації     |
| Метод рангів            | Ранжування показників конкурентоспроможності                            | Простота розрахунків     | Втрата деталізації         |
| Інтегральний метод      | Об'єднання показників в єдиний індекс                                   | Комплексність оцінювання | Складність визначення ваг  |
| Метод експертних оцінок | Використання думок фахівців                                             | Гнучкість застосування   | Суб'єктивність результатів |

Таблиця 4

**Обґрунтування вибору методичного підходу для оцінювання  
конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Критерій оцінювання                            | Інтегральний метод | SWOT-аналіз      | Бенчмаркінг      |
|------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Комплексність оцінки                           | Висока             | Середня          | Середня          |
| Кількісне вимірювання                          | Так                | Ні               | Частково         |
| Можливість порівняння з конкурентами           | Так                | Ні               | Так              |
| Врахування стратегічних перспектив             | Частково           | Так              | Частково         |
| Придатність для молокопереробного підприємства | Висока             | Висока           | Висока           |
| Доцільність використання в дослідженні         | Основний метод     | Допоміжний метод | Допоміжний метод |

## Додаток В

Таблиця 5

**Основні напрями підвищення конкурентоспроможності  
підприємства**

| Напрям        | Основні заходи                                          | Очікуваний результат                         |
|---------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Технологічний | Модернізація обладнання, автоматизація виробництва      | Зниження витрат, підвищення якості продукції |
| Інноваційний  | Впровадження нових продуктів і технологій               | Формування конкурентних переваг              |
| Маркетинговий | Розвиток бренду, цифровий маркетинг                     | Зростання обсягів реалізації                 |
| Кадровий      | Навчання персоналу, розвиток компетенцій                | Підвищення продуктивності праці              |
| Фінансовий    | Оптимізація структури капіталу, інвестиційна діяльність | Зміцнення фінансової стійкості               |
| Логістичний   | Оптимізація постачання та збуту                         | Скорочення витрат і часу доставки            |

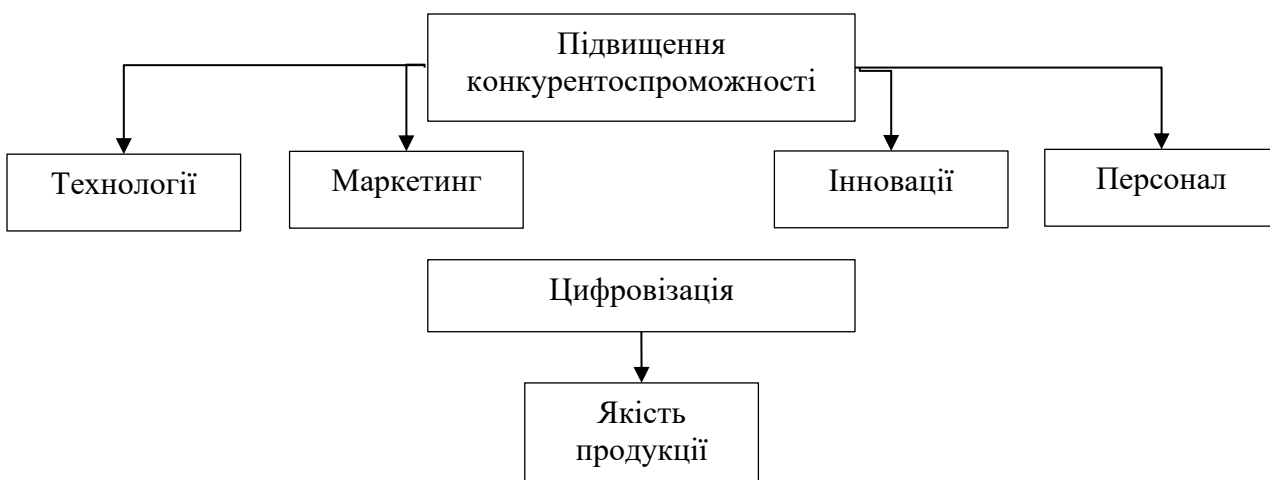


Рис. 1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

## Додаток Г

Таблиця 6

## Показники стану та розвитку молокопереробної галузі України

| Показники                                         | 1990  | 2003  | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | 2024  | 2025* |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| Кількість<br>молокопереробних<br>підприємств, од. | 643   | 441   | 192   | 178   | 120  | 112  | 110   | 108   |
| Виробництво<br>молока, млн т                      | 24,5  | 13,67 | 9,8   | 8,7   | 7,66 | 7,43 | 7,25  | 7,40  |
| Перероблено<br>молока, млн т                      | 18,0  | 4,5   | 3,5   | 3,2   | 2,74 | 2,8  | 3,22  | 3,50  |
| Продукція з<br>незбираного<br>молока, тис. т      | 6430  | 1230  | 1010  | 1046  | 780  | 770  | 780   | 810   |
| Вершкове масло,<br>тис. т                         | 441,1 | 145,3 | 87,5  | 64,4  | 60,0 | 68,3 | 70,6  | 74,0  |
| Сир, тис. т                                       | 183,8 | 167,8 | 115,8 | 106,5 | 89,0 | 88,4 | 89,0  | 92,0  |
| Сухе молоко, тис.<br>т                            | 61,1  | 19,8  | 35,3  | 34,1  | 34,0 | 29,7 | 34,0  | 37,0  |
| Згущене молоко,<br>тис. т                         | 166,0 | 101,4 | 74,5  | 74,0  | 60,0 | 62,0 | 60,0  | 61,0  |
| Споживання<br>молока на душу<br>населення, кг     | 373   | 220   | 221   | 198   | 197  | 196  | 209,3 | 214,0 |

## Додаток Д

Таблиця 7

**Характеристика основних виробників молочної продукції України у  
2024–2025 рр.**

| Підприємство                                        | Основні торговельні марки                                       | Орієнтовна частка ринку, % | Основні види продукції                                                       | Конкурентні переваги                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ТДВ «Яготинський маслозавод» (ГК «Молочний Альянс») | «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Яготинське PRO» (проект) | 13–14                      | Молоко, кефір, сметана, йогурти, сир кисломолочний, масло, дитяче харчування | Висока якість продукції, сильний бренд, широкий асортимент, розвинена система збуту, висока довіра споживачів |
| ПрАТ «Люстдорф»                                     | «Селянське», «Бурьонка», «На здоров'я»                          | 15–16                      | Молоко, вершки, йогурти, сиркові десерти, рослинні напої                     | Значна частка ринку, сучасні технології виробництва, диверсифікований асортимент                              |
| ГК «Терра Фуд»                                      | «Ферма», «Тульчинка», Premialle                                 | 12–13                      | Сири, масло, молочні продукти, спреди                                        | Лідерство на ринку сирів, потужна виробнича база, активна експортна діяльність                                |
| Danone Україна                                      | Activia, Actimel, Danissimo, Простоквашино                      | 8–10                       | Йогурти, десерти, молоко, кисломолочні продукти                              | Високий рівень інноваційності, міжнародний досвід, потужна маркетингова підтримка                             |
| ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»                       | «Слов'яночка», «Чудо»                                           | 6–8                        | Молоко, йогурти, десерти                                                     | Впізнаваність брендів, розвинена система дистрибуції                                                          |
| Інші виробники                                      | Регіональні бренди                                              | 35–40                      | Різні види молочної продукції                                                | Локальна присутність та спеціалізація на окремих сегментах ринку                                              |

## Додаток Е

Таблиця 8

## Основні проблеми розвитку молокопереробної галузі України

| Група проблем          | Характеристика прояву                                                                                                                      | Наслідки для підприємств галузі                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сировинні              | Скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зменшення обсягів виробництва молока, нерівномірність забезпечення сировиною окремих регіонів | Зростання закупівельних цін на молоко, дефіцит якісної сировини, підвищення собівартості продукції |
| Виробничо-технологічні | Високий рівень зношеності окремих виробничих потужностей, потреба у модернізації обладнання та автоматизації процесів                      | Зниження ефективності виробництва, збільшення витрат на обслуговування обладнання                  |
| Фінансово-економічні   | Зростання вартості енергоносіїв, пакувальних матеріалів, логістичних послуг та кредитних ресурсів                                          | Скорочення прибутковості діяльності та погіршення фінансових результатів підприємств               |
| Логістичні             | Ускладнення транспортних перевезень, збільшення витрат на доставку сировини та готової продукції                                           | Зростання витрат обігу та зниження конкурентоспроможності продукції                                |
| Ринкові                | Посилення конкуренції між виробниками, зміна споживчих уподобань, зростання вимог до якості продукції                                      | Необхідність постійного оновлення асортименту та вдосконалення маркетингової політики              |
| Демографічні           | Скорочення чисельності населення та зміна структури споживання харчових продуктів                                                          | Зменшення місткості внутрішнього ринку молочної продукції                                          |
| Зовнішньоекономічні    | Посилення вимог міжнародних ринків до безпечності та якості продукції                                                                      | Необхідність додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та сертифікацію продукції            |

## Додаток Ж

Таблиця 9

**Основні конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку  
молочної продукції України**

| Підприємство                                        | Основні торгові марки                              | Орієнтовна частка ринку, % | Основні конкурентні переваги                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ТДВ «Яготинський маслозавод» (ГК «Молочний Альянс») | «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Геролакт»   | 12–14                      | Висока впізнаваність бренду; широкий асортимент продукції; репутація виробника натуральної молочної продукції; розвинена система контролю якості; наявність спеціалізованої дитячої лінійки продукції; стабільна сировинна база; потужна дистрибуційна мережа |
| ПрАТ «Люстдорф»                                     | «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Лактонія» | 10–12                      | Один із найбільших виробників молочної продукції в Україні; високий рівень автоматизації виробництва; широка географія реалізації; диверсифікований асортимент; активне впровадження інноваційних продуктів                                                   |
| ГК «Терра Фуд»                                      | «Тульчинка», Premialle, «Ферма»                    | 8–10                       | Потужні виробничі комплекси; значні експортні можливості; активна маркетингова підтримка брендів; сильні позиції у сегменті сирів та вершкового масла; ефективна логістична система                                                                           |
| Danone Україна                                      | Activia, Actimel, Danone, Rastishka                | 7–9                        | Підтримка міжнародної корпорації; значні інвестиційні ресурси; інноваційні продукти з доданою цінністю; високий рівень маркетингової активності; міжнародний досвід управління якістю                                                                         |
| ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»                       | «Слов'яночка», «Чудо»                              | 6–8                        | Висока впізнаваність торгових марок; сильні позиції у сегменті кисломолочної продукції; широка представленість у торговельних мережах; ефективна цінова політика                                                                                              |
| Інші виробники                                      | Регіональні бренди                                 | 47–55                      | Гнучкість асортиментної політики; близькість до локальних ринків; можливість швидкої адаптації до регіонального попиту                                                                                                                                        |

## Додаток 3

Таблиця 10

**Оцінка конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за  
моделлю М. Портера**

| Конкурентна сила                      | Рівень впливу | Обґрунтування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренція між існуючими виробниками | Високий       | Ринок молочної продукції України характеризується значною кількістю потужних виробників, серед яких ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Люстдорф», ГК «Терра Фуд», Danone Україна та інші компанії. Конкуренція відбувається за такими напрямками, як якість продукції, рівень цін, широта асортименту, впізнаваність бренду, інноваційність та ефективність збутової мережі. Висока насиченість ринку зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції та маркетингової діяльності підприємства.                |
| Загроза появи нових конкурентів       | Середній      | Вхід до молокопереробної галузі потребує значних фінансових інвестицій у виробничі потужності, сучасне обладнання, логістичну інфраструктуру та системи контролю якості. Крім того, діяльність підприємств харчової промисловості регламентується суворими вимогами щодо безпечності та якості продукції. Разом із тим розвиток локальних виробників та фермерських господарств створює потенційну можливість появи нових учасників у окремих сегментах ринку.                                                           |
| Вплив постачальників                  | Високий       | Основною сировиною для виробництва продукції є молоко-сировина, якість та обсяги якої безпосередньо визначають ефективність діяльності підприємства. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні, сезонні коливання виробництва молока та зростання закупівельних цін посилюють залежність молокопереробних підприємств від постачальників. Відсутність достатньої кількості альтернативних постачальників може призводити до збільшення виробничих витрат та ризиків забезпечення безперервності виробництва. |
| Вплив покупців                        | Високий       | Споживачі мають широкий вибір молочної продукції різних виробників та можуть легко переходити від одного бренду до іншого. Висока чутливість населення до зміни цін, особливо в умовах зниження купівельної спроможності, змушує виробників підтримувати оптимальне співвідношення ціни та якості продукції. Крім кінцевих споживачів, суттєвий вплив мають великі торговельні мережі, які висувають жорсткі вимоги щодо цінової політики, асортименту та умов постачання.                                               |
| Загроза товарів-замінників            | Середній      | Останніми роками спостерігається зростання популярності рослинних альтернатив молочній продукції, зокрема напоїв на основі сої, вівса, мигдалю та кокосу. Крім того, окремі категорії споживачів віддають перевагу фермерській продукції або продукції локальних виробників. Проте традиційна молочна продукція залишається важливою складовою раціону населення, що певною мірою обмежує вплив товарів-замінників на діяльність підприємства.                                                                           |

## Додаток К

Таблиця 11

## Оцінка профілю конкурентоспроможності підприємств молочної галузі України

| Показник                     | ТДВ<br>«Яготинський<br>маслозавод» | ПрАТ<br>«Люстдорф» | ГК «Терра<br>Фуд» | Danone<br>Україна |
|------------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Якість продукції             | 9                                  | 8                  | 8                 | 10                |
| Асортимент продукції         | 9                                  | 8                  | 9                 | 9                 |
| Рівень цін                   | 8                                  | 9                  | 8                 | 7                 |
| Впізнаваність бренду         | 9                                  | 8                  | 8                 | 10                |
| Інноваційність               | 8                                  | 8                  | 8                 | 10                |
| Фінансова стійкість          | 8                                  | 8                  | 8                 | 10                |
| Ефективність збутової мережі | 9                                  | 9                  | 8                 | 10                |
| Маркетингова активність      | 8                                  | 8                  | 8                 | 10                |

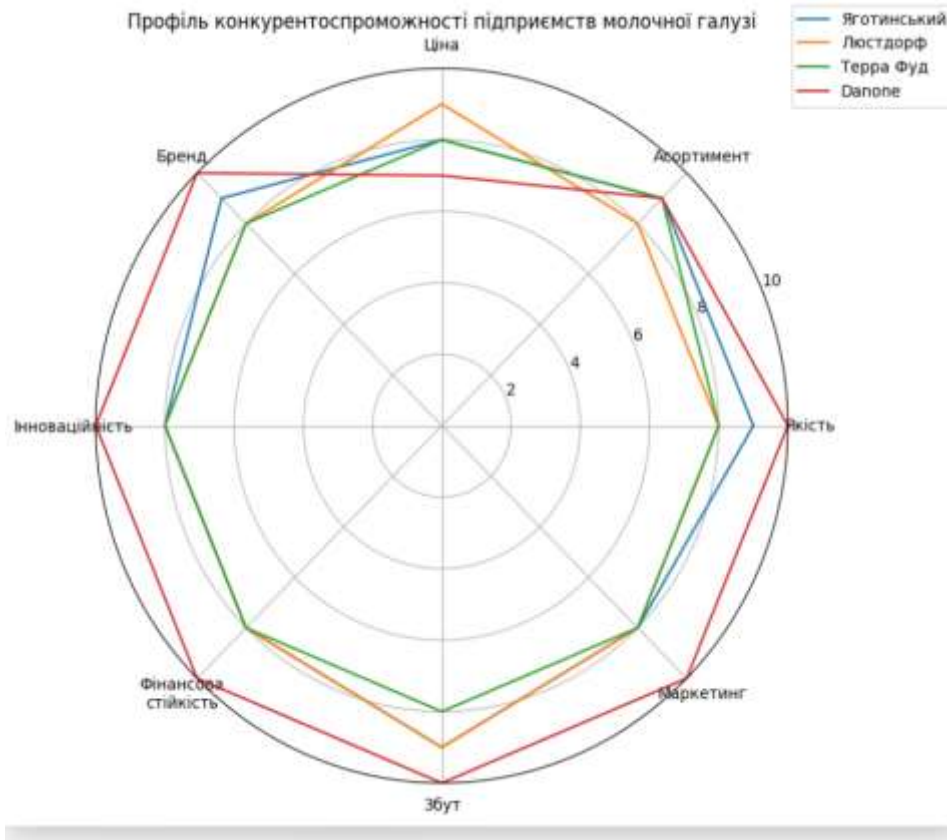


Рис. 2. Профіль конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та основних конкурентів

## Додаток Л

Таблиця 12

## SWOT+ аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

|                                                                                                                        | Можливості<br>(Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Можливості<br>(Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        | <p>Зростання попиту на здорові та функціональні молочні продукти (органічні, безлактозні, дитячі)</p> <p>Вихід на нові міжнародні ринки (ЄС, Близький Схід, Азія)</p> <p>Підтримка державних програм: субсидії, сертифікації якості та безпеки</p> <p>Інвестиції в інновації та маркетинг для зміцнення бренду</p> <p>Зростання попиту на безлактозну та високобілкову продукцію;</p> <p>Розвиток e-commerce та прямих онлайн-продажів</p> <p>Розширення співпраці з HoReCa</p> <p>Збільшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю</p> <p>Інтеграцію до ринків ЄС відповідно до європейських стандартів</p> | <p>Зростання попиту на здорові та функціональні молочні продукти (органічні, безлактозні, дитячі)</p> <p>Вихід на нові міжнародні ринки (ЄС, Близький Схід, Азія)</p> <p>Підтримка державних програм: субсидії, сертифікації якості та безпеки</p> <p>Інвестиції в інновації та маркетинг для зміцнення бренду</p> <p>Зростання попиту на безлактозну та високобілкову продукцію;</p> <p>Розвиток e-commerce та прямих онлайн-продажів</p> <p>Розширення співпраці з HoReCa</p> <p>Збільшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю</p> <p>Інтеграцію до ринків ЄС відповідно до європейських стандартів</p> | <p>Макроекономічна та геополітична нестабільність, логістичні ризики</p> <p>Інтенсивна конкуренція з боку вітчизняних та імпортованих виробників</p> <p>Регуляторні бар'єри та стандарти якості для експорту</p> <p>Ризики порушення ланцюгів постачання сировини та коливання цін</p> <p>Дефіцит трудових ресурсів</p> <p>Енергетичні ризики</p> <p>Зростання популярності рослинних альтернатив молочній продукції</p> <p>Посилення екологічних та регуляторних вимог ЄС</p> |
| Сильні сторони<br>(Strengths)                                                                                          | SO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | SO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ST                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Впізнаваний національний бренд, сильна позиція на внутрішньому ринку<br>Член молочної групи «Молочний альянс» (спільна | <p>Розробити та вивести на ринок лінійку безлактозної, високобілкової та функціональної молочної продукції під брендом «Яготинське»</p> <p>Розширити асортимент продукції з високою</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Розробити та вивести на ринок лінійку безлактозної, високобілкової та функціональної молочної продукції під брендом «Яготинське»</p> <p>Розширити асортимент продукції з високою</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Зменшити залежність від окремих товарних категорій шляхом диверсифікації продуктового портфеля та збільшення частки інноваційної</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| логістика, централізовані закупівлі)<br>Сучасні виробничі потужності та технології, автоматизація процесів<br>Широкий асортимент продукції, включно з дитячим харчуванням<br>Визнання на ринку та довіра споживачів завдяки високій якості | доданою вартістю (протеїнові йогурти, функціональні десерти, питні молочні напої з пробіотиками) для освоєння нових споживчих сегментів.<br>Використати потенціал групи «Молочний альянс» для виходу на нові зовнішні ринки ЄС та Близького Сходу шляхом диверсифікації експортного портфеля.<br>Розвивати цифрові канали продажу та власні онлайн-майданчики для розширення ринкової присутності та залучення нових категорій споживачів. | доданою вартістю (протеїнові йогурти, функціональні десерти, питні молочні напої з пробіотиками) для освоєння нових споживчих сегментів.<br>Використати потенціал групи «Молочний альянс» для виходу на нові зовнішні ринки ЄС та Близького Сходу шляхом диверсифікації експортного портфеля.<br>Розвивати цифрові канали продажу та власні онлайн-майданчики для розширення ринкової присутності та залучення нових категорій споживачів. | продукції.<br>Використовувати сильний бренд та репутацію підприємства для протидії конкуренції з боку імпортерів виробників та виробників рослинних альтернатив.<br>Розширити асортимент продукції різних цінових сегментів для збереження ринкової частки в умовах зниження купівельної спроможності населення.<br>Впроваджувати екологічні стандарти виробництва та сучасні пакувальні рішення для відповідності посиленним вимогам ринків ЄС. |
| Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                | WO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | WO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | WT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Залежність від традиційних продуктів, обмежена диверсифікація<br>Низький рівень експорту та слабка присутність на міжнародних ринках<br>Тиск на маржу через зростання витрат на сировину та енергію<br>Обмежене використання цифрових      | Залежність від традиційних продуктів, обмежена диверсифікація<br>Низький рівень експорту та слабка присутність на міжнародних ринках<br>Тиск на маржу через зростання витрат на сировину та енергію<br>Обмежене використання цифрових інструментів для управління<br>Певна інерційність у впровадженні нових продуктів                                                                                                                     | Подолати залежність від традиційних продуктів шляхом впровадження нових категорій продукції: безлактозної, високобілкової та функціональної.<br>Збільшити частку інноваційної продукції в структурі реалізації за рахунок освоєння сегментів здорового харчування та продукції з високою доданою вартістю.<br>Розширити присутність на міжнародних ринках шляхом сертифікації                                                              | Диверсифікувати джерела постачання молочної сировини шляхом розширення співпраці з фермерськими господарствами різних регіонів України.<br>Знизити ризик втрати доходів через розширення асортименту продукції та освоєння нових ринкових сегментів.<br>Формувати багатоканальну                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>інструментів для управління</p> <p>Певна інерційність у впровадженні нових продуктів</p> <p>Недостатня частка інноваційної продукції у структурі реалізації</p> <p>Залежність від традиційних каналів збуту</p> <p>Обмежена присутність у сегменті функціонального харчування.</p> | <p>Недостатня частка інноваційної продукції у структурі реалізації</p> <p>Залежність від традиційних каналів збуту</p> <p>Обмежена присутність у сегменті функціонального харчування.</p> | <p>продукції відповідно до вимог ЄС та адаптації асортименту до потреб зовнішніх споживачів. Розвивати електронну комерцію та цифрові канали збуту для зниження залежності від традиційних торговельних мереж. Розширити співпрацю із сегментом HoReCa шляхом виробництва спеціалізованих видів продукції для професійного використання.</p> | <p>систему збуту (роздрібні мережі, HoReCa, e-commerce, експортні продажі) для зменшення залежності від окремих каналів реалізації. Зменшити вплив зростання конкуренції шляхом постійного оновлення асортименту та прискорення виведення нових продуктів на ринок. Підвищити операційну стійкість підприємства через цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію планування виробництва та впровадження сучасних систем управління ризиками.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Додаток М

Таблиця 13

**Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТДВ  
«Яготинський маслозавод» у 2024–2025 рр.**

| Показник                                                                       | 2024 рік | 2025 рік  | Відхилення |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|----------|
|                                                                                |          |           | абсолютне  | відносне |
| 1. Середньорічна виробнича потужність, тонн                                    | 120000   | 120000    | 0          | 0        |
| 2. Фактично вироблено продукції, тонн                                          | 95788    | 77461     | -18327     | -19,13   |
| 3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки                       | 0,798    | 0,646     | -0,1527    | -19,13   |
| 4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ):                           |          |           |            |          |
| - у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн                                | 5288828  | 6196952   | 908124     | 17,17    |
| - у порівнянних цінах, тис. грн                                                | 5288828  | 4276923,1 | -1011904,9 | -19,13   |
| 5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн         | 5635593  | 6317364   | 681771,0   | 12,10    |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн | 1008135  | 1163550,5 | 155415,5   | 15,42    |
| 7. Фондовіддача, грн/грн                                                       | 5,246    | 3,676     | -1,6       | -29,93   |
| 8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн                                 | 1727083  | 1870785   | 143702,0   | 8,32     |
| 9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти                            | 3,263    | 3,377     | 0,11       | 3,49     |
| 10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб                     | 756      | 779       | 23,0       | 3,04     |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн/особу                                       | 6995,8   | 5490,3    | -1505,5    | -21,52   |
| 12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі        | 4905441  | 5933920,5 | 1028480    | 20,97    |
| - матеріальні витрати                                                          | 4087026  | 5060306   | 973280     | 23,81    |
| - витрати на оплату праці                                                      | 298653   | 331075    | 32422      | 10,86    |
| - відрахування на соціальні заходи                                             | 62271    | 72836,5   | 10566      | 16,97    |
| - амортизація                                                                  | 80115    | 89145     | 9030       | 11,27    |
| - інші операційні витрати                                                      | 377376   | 380558    | 3182       | 0,84     |
| 13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн                              | 0,928    | 0,958     | 0,030      | 3,24     |
| 14. Матеріалоемність, грн/грн                                                  | 0,773    | 0,817     | 0,044      | 5,67     |
| 15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн                      | 5503535  | 5976977   | 473442     | 8,60     |
| 16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн                  | 237773   | 450536    | 212763     | 89,48    |
| 17. Чистий прибуток, тис. грн                                                  | 95563    | 245103    | 149540     | 156,48   |
| 18. Рентабельність продажів, %                                                 | 1,70     | 3,88      | 2,18       | x        |
| 19. Рентабельність продукції, %                                                | 4,32     | 7,54      | 3,22       | x        |

## Додаток Н

Таблиця 14

**Характеристика інноваційної лінійки функціональної молочної продукції  
«Яготинське PRO»**

| Вид продукції                    | Характеристика                                                   | Цільова аудиторія                                    | Фасування | Ціновий сегмент | Конкурентні переваги                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Протеїновий йогурт               | Йогурт із підвищеним вмістом білка (12–15 г на порцію)           | Спортсмени, молодь, прихильники здорового харчування | 250 г     | Середній +      | Високий вміст білка, натуральна сировина, відсутність штучних барвників |
| Питний протеїновий йогурт        | Напій із підвищеним вмістом білка та пробіотиками                | Активні споживачі, офісні працівники                 | 330 мл    | Середній +      | Зручний формат споживання, функціональні властивості                    |
| Високобілковий кисломолочний сир | Сир із підвищеним вмістом білка та зниженим вмістом жиру         | Спортсмени, споживачі дієтичного харчування          | 180 г     | Середній +      | Висока харчова цінність, низька калорійність                            |
| Безлактозний йогурт              | Продукт для споживачів із непереносимістю лактози                | Особи з особливими харчовими потребами               | 250 г     | Преміум         | Відсутність лактози, натуральний склад                                  |
| Протеїновий молочний десерт      | Десерт із підвищеним вмістом білка та натуральними наповнювачами | Молодь, споживачі здорових солодоців                 | 150 г     | Середній +      | Поєднання корисності та смакових властивостей                           |

## Додаток П

Таблиця 15

**Кошторис інвестиційних витрат на реалізацію проєкту «Яготинське PRO»**

| Стаття витрат                                 | Сума, тис. грн |
|-----------------------------------------------|----------------|
| Модернізація виробничої лінії                 | 8 500          |
| Закупівля допоміжного обладнання              | 4 200          |
| Розробка рецептур та лабораторні випробування | 850            |
| Сертифікація продукції                        | 450            |
| Розробка дизайну упаковки                     | 600            |
| Рекламна кампанія та просування бренду        | 3 400          |
| Навчання персоналу                            | 300            |
| Інші витрати                                  | 700            |
| <b>Загальний обсяг капітальних інвестицій</b> | <b>19 000</b>  |
| Формування оборотного капіталу                | <b>4 750</b>   |
| <b>Загальний обсяг інвестицій</b>             | <b>23 750</b>  |

Таблиця 16

**Обсяги реалізації продукції лінійки «Яготинське PRO» у перший рік**

| Вид продукції                    | Фасування | Обсяг реалізації, тис. упак. | Обсяг реалізації, т | Середня ціна за упаковку, грн | Дохід, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|
| Протеїновий йогурт               | 250 г     | 1 200                        | 300,0               | 35                            | 42 000          |
| Питний протеїновий йогурт        | 330 мл    | 900                          | 297,0               | 40                            | 36 000          |
| Високобілковий кисломолочний сир | 180 г     | 700                          | 126,0               | 48                            | 33 600          |
| Безлактозний йогурт              | 250 г     | 500                          | 125,0               | 42                            | 21 000          |
| Протеїновий десерт               | 150 г     | 600                          | 90,0                | 38                            | 22 800          |
| Разом                            | —         | 3 900                        | 938,0               | —                             | 155 400         |

## Додаток Р

Таблиця 17

## Прогноз фінансових результатів реалізації проєкту

| Показник                     | Значення, тис. грн |
|------------------------------|--------------------|
| Чистий дохід від реалізації  | 155 400            |
| Повна собівартість продукції | 123 864            |
| Прибуток від реалізації      | 31 536             |
| Податок на прибуток (18 %)   | 5 676              |
| Чистий прибуток              | 25 860             |

Таблиця 18

## Вплив впровадження лінійки функціональної молочної продукції

## «Яготинське PRO» на основні техніко-економічні показники ТДВ

## «Яготинський маслозавод»

| Найменуван-<br>ня заходів                                                                   | Інвестиції, тис. грн |                   |                | Зміни показників діяльності підприємства (±) |                        |                     |                         |                                  |                              |              |                   |                                                           |                           |                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|----------------------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                             | Усього               | У тому числі<br>в |                | Обсяг реалізованої продукції, тис. грн       | Собівартість, тис. грн |                     |                         |                                  |                              |              | Чисельність, осіб | Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | Чистий прибуток, тис. грн | Строк окупності інвестицій, років |
|                                                                                             |                      | основні засоби    | оборотні кошти |                                              | Усього                 | у тому числі:       |                         |                                  |                              |              |                   |                                                           |                           |                                   |
|                                                                                             |                      |                   |                |                                              |                        | Матеріальні витрати | Витрати на оплату праці | Відрахування на соціальні заходи | Амортизація основних засобів | Інші витрати |                   |                                                           |                           |                                   |
| Впровадженн<br>я лінійки<br>функціональ<br>ної молочної<br>продукції<br>«Яготинське<br>PRO» | 23 750               | 19 000            | 4 750          | +155 400                                     | +123 864               | +88 482             | +4 391                  | +967                             | +1 900                       | +28 124      | -                 | 31 536                                                    | 25 860                    | 0,92                              |

## Додаток С

Таблиця 19

**Основні техніко-економічні показники виробничо- господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до й після впровадження заходу**

| Показники                                                     | 2024 рік  | Проект    | Відхилення (±) |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|-------|
|                                                               |           |           | абс.           | відн. |
| 1. Середньорічна виробнича потужність, т                      | 120000    | 120000    | 0              | 0,00  |
| 2. Фактично вироблено продукції, т                            | 77461     | 78399     | 938            | 1,21  |
| 3. Коефіцієнт використання виробничої потужності              | 0,646     | 0,653     | 0,0078         | 1,21  |
| 4. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн        | 6196952   | 6352352   | 155400         | 2,51  |
| 5. Чистий дохід від реалізації, тис. грн                      | 6317364   | 6472764   | 155400         | 2,46  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн          | 1163550,5 | 1182550,5 | 19000          | 1,63  |
| 7. Фондовіддача, грн/грн                                      | 5,43      | 5,47      | 0,04           | 0,74  |
| 8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн                | 1870785   | 1875535   | 4750           | 0,25  |
| 9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів          | 3,377     | 3,451     | 0,074          | 2,19  |
| 10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб            | 779       | 789       | 10             | 1,28  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн/особу                      | 8148,1    | 8199,9    | 51,8           | 0,64  |
| 12. Операційні витрати, тис. грн, у тому числі:               | 5933920,5 | 6057784,5 | 123864         | 2,09  |
| – матеріальні витрати                                         | 5060306   | 5148788   | 88482          | 1,75  |
| – витрати на оплату праці                                     | 331075    | 335466    | 4391           | 1,33  |
| – відрахування на соціальні заходи                            | 72836,5   | 73803,5   | 967            | 1,33  |
| – амортизація                                                 | 89145     | 91045     | 1900           | 2,13  |
| – інші операційні витрати                                     | 380558    | 408682    | 28124          | 7,39  |
| 13. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн              | 0,946     | 0,936     | -0,010         | -1,06 |
| 14. Матеріалоємність, грн/грн                                 | 0,801     | 0,795     | -0,006         | -0,75 |
| 15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн       | 5976977   | 6100841   | 123864         | 2,07  |
| 16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 450536    | 482072    | 31536          | 7,00  |
| 17. Чистий прибуток, тис. грн                                 | 245103    | 270963    | 25860          | 10,55 |
| 18. Рентабельність продажів, %                                | 3,88      | 4,19      | +0,31          | x     |
| 19. Рентабельність продукції, %                               | 7,54      | 7,90      | +0,36          | x     |

## Додаток Т

Таблиця 20

**Вплив проєкту «Яготинське PRO» на ключові показники  
конкурентоспроможності підприємства**

| Показник                                           | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Відхилення |
|----------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн              | 6 317 364          | 6 472 764             | +155 400   |
| Чистий прибуток, тис. грн                          | 245 103            | 270 963               | +25 860    |
| Рентабельність продажів, %                         | 3,88               | 4,19                  | +0,31      |
| Рентабельність продукції, %                        | 7,54               | 7,90                  | +0,36      |
| Асортимент продукції, од.                          | 100                | 105                   | +5         |
| Частка ринку, %                                    | 13,0               | 14,0                  | +1,0       |
| Інноваційність продукції (експертна оцінка, балів) | 8                  | 10                    | +2         |
| Маркетингова активність (експертна оцінка, балів)  | 8                  | 9                     | +1         |

Таблиця 21

**Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності після  
впровадження проєкту**

| Показник                     | Вага        | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Добуток ваги<br>на оцінку |
|------------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| Фінансова стійкість          | 0,15        | 0,80               | 0,81                  | 0,122                     |
| Рентабельність діяльності    | 0,15        | 0,52               | 0,57                  | 0,086                     |
| Частка ринку                 | 0,10        | 0,93               | 1,00                  | 0,100                     |
| Асортимент продукції         | 0,10        | 0,90               | 1,00                  | 0,100                     |
| Якість продукції             | 0,15        | 1,00               | 1,00                  | 0,150                     |
| Впізнаваність бренду         | 0,10        | 0,95               | 1,00                  | 0,100                     |
| Інноваційність               | 0,15        | 0,80               | 1,00                  | 0,150                     |
| Ефективність збуту           | 0,10        | 0,77               | 0,82                  | 0,082                     |
| <b>Інтегральний показник</b> | <b>1,00</b> | <b>0,734</b>       | <b>0,890</b>          | <b>0,890</b>              |