

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Чаяло Микола Денисович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Група **ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)**

Спеціальність: **D3«Менеджмент»**

Освітня програма: **Менеджмент**

Рівень вищої освіти: **перший (бакалаврський)**

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Студент

(підпис)

Чаяло Микола Денисович

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Гринчак Наталія Анатоліївна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Чаяло Микола Денисович. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод») – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, зміною споживчих переваг та посиленням впливу інноваційних факторів. Ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовою умовою забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

У роботі використано такі методи дослідження: системний і комплексний підхід, аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, а також методи оцінювання конкурентного середовища та результатів діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, ЦІНОВА ПОЛІТИКА, МАРКЕТИНГ, РОЗВИТОК.

ANNOTATION

Chaialo Mykola Denysovich. “Enterprise Competitiveness Management” (on the example of TOV “Yagotynsky Butter Plant”) – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to enhance enterprise competitiveness in modern market conditions, which are characterized by a high level of competition, changing consumer preferences, and the growing influence of innovation factors. Effective competitiveness management is a key prerequisite for ensuring sustainable development and strengthening the market position of an enterprise.

The aim of the thesis is to provide a theoretical justification and practical analysis of the enterprise competitiveness management system, as well as to develop recommendations for its improvement based on the example of TOV “Yagotynsky Butter Plant”.

The research employs the following methods: systems and integrated approach, analysis and synthesis, comparison, generalization, economic and statistical methods, as well as methods for assessing the competitive environment and enterprise performance results.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, MANAGEMENT, ENTERPRISE, COMPETITIVE ENVIRONMENT, STRATEGY, EFFICIENCY, INNOVATION, PRICING POLICY, MARKETING, DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	8
1.1 Поняття та економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Підходи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3 Роль і вплив рівня конкурентоспроможності на результати діяльності підприємства	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25
2.1 Загальна характеристика і аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	25
2.2 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	36
2.3 Дослідження конкурентного середовища функціонування підприємства	43
2.4 Аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю компанії	47
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	53
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	53
3.2 Зростання конкурентоспроможності за рахунок впровадження нових видів продукції, удосконалення цінової політики, розвитку рекламної діяльності та інноваційних підходів до реалізації продукції	60
3.3 Рекомендації щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Рівень конкурентоспроможності підприємства виступає одним із ключових критеріїв оцінки його діяльності, оскільки саме він визначає здатність компанії ефективно функціонувати, розвиватися та утримувати свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується підвищеними вимогами до якості продукції, технологій виробництва та рівня обслуговування, особливої ваги набуває формування та впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Аграрний сектор, зокрема галузь молочного скотарства, є важливою складовою агропромислового комплексу України. У зв'язку з цим питання підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі має стратегічне значення. Вибір ефективних управлінських підходів і стратегій розвитку таких підприємств є запорукою їх успішного функціонування на ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до провідних підприємств молочної промисловості України, яке демонструє стабільну динаміку розвитку та займає вагоме місце на внутрішньому ринку. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю цього підприємства дозволяє не лише виявити ключові фактори його ефективної діяльності, але й сформулювати практичні рекомендації для інших підприємств галузі.

Актуальність теми обумовлена посиленням конкурентної боротьби на ринку молочної продукції, а також зростанням вимог споживачів до якості та асортименту товарів. У таких умовах питання підвищення конкурентоспроможності підприємств стає особливо важливим. ТДВ «Яготинський маслозавод» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак це потребує вдосконалення системи управління з акцентом на підвищення конкурентних переваг, що сприятиме не лише розвитку підприємства, але й зміцненню економіки країни в цілому.

Метою дослідження є комплексне вивчення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод», а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
2. дослідити основні підходи та методи управління конкурентоспроможністю;
3. визначити вплив конкурентоспроможності на результати діяльності підприємства;
4. здійснити комплексний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
5. оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
6. проаналізувати конкурентне середовище його функціонування;
7. дослідити особливості існуючої системи управління конкурентоспроможністю;
8. визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
9. обґрунтувати можливості зростання конкурентних позицій за рахунок оновлення продукції, удосконалення цінової політики, розвитку рекламної діяльності та впровадження інновацій у сфері збуту;
10. розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у дослідженні практичного досвіду функціонування українського підприємства молокопереробної галузі та

застосуванні сучасних аналітичних підходів для виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю як ТДВ «Яготинський маслозавод», так і інших підприємств галузі. Запропоновані у роботі рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємств та їх ринкові позиції.

Структура роботи. Дослідження складається з трьох розділів, які включають десять підрозділів, висновки до кожного розділу та загальні підсумки. Також робота містить список використаних джерел. У тексті представлено 10 рисунків і 6 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

1.1 Поняття та економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набувають процеси глобалізації та підвищення рівня конкурентоспроможності, що визначають стратегічні напрями економічного зростання України. Зважаючи на складні політичні та економічні умови, в яких перебуває країна, особливої ваги набуває розвиток ключових галузей, зокрема аграрного сектору.

Разом із тим, розвиток сільського господарства стримується низкою проблем, серед яких варто виділити повільне впровадження сучасних технологій, використання морально застарілих виробничих засобів, невідповідність продукції європейським стандартам якості та безпеки, недостатню орієнтацію виробників у ринковому середовищі, а також нестійкі позиції української продукції на міжнародних ринках. У сукупності ці чинники негативно впливають як на аграрний сектор, так і на економіку держави загалом.

Зростання рівня конкурентоспроможності виступає важливим стимулом розвитку національного виробництва. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності є фундаментальними для економічної науки та практики господарювання.

Теоретичні засади конкуренції були сформовані такими відомими науковцями, як К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, П. Діксон і М. Портер, праці яких стали основою сучасних досліджень у цій сфері. Значний внесок у вивчення окремих аспектів конкурентоспроможності зробили також І. Ансофф, Г. Азоев та І. Вініченко. Водночас слід зазначити, що у науковій літературі відсутнє єдине трактування понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Різні дослідники по-різному інтерпретують ці категорії, акцентуючи увагу на окремих аспектах відповідно до власних підходів і наукових позицій.

Важливо підкреслити, що зазначені поняття не є тотожними та повинні розглядатися окремо, з урахуванням їх специфічних характеристик. Особливої актуальності набуває дослідження конкурентоспроможності в умовах інтеграції національної економіки у світовий економічний простір.

Конкуренцію доцільно розглядати як економічне суперництво між виробниками товарів і послуг за можливість зайняти вигідні позиції на ринку та отримати максимальний прибуток. Функціонування ринкової економіки неможливе без наявності конкурентних відносин.

Різноманіття підходів до визначення конкуренції свідчить про складність і багатогранність цього явища, що потребує глибокого та всебічного аналізу в сучасних умовах господарювання.

У результаті узагальнення наукових підходів до трактування категорії «конкуренція» можна зробити такі висновки:

1. існуючі визначення часто не забезпечують комплексного та системного розуміння цього явища;
2. спостерігається значна варіативність підходів до тлумачення конкуренції, що свідчить про відсутність єдиної концепції її розуміння;
3. більшість визначень не враховує універсального характеру конкуренції, яка проявляється у різних системах;
4. недостатньо розкривається її подвійна природа як процесу і стану, що поєднує динамічні та статичні характеристики;
5. окремі трактування не узгоджуються з чинною нормативно-правовою базою.

Отже, конкуренція є процесом боротьби між виробниками аналогічної продукції за споживача, ринкову частку та прибуток. Вона виступає рушійною силою розвитку ринку, стимулюючи підприємства до вдосконалення продукції та підвищення якості послуг.

Одним із підходів до визначення конкурентоспроможності є її розгляд як співвідношення сукупності споживчих характеристик товару та витрат на його придбання і використання, або ж як відповідність цінності продукту очікуванням споживача щодо його вартості.

Відповідно до підходу М. Портера, конкурентоспроможність трактується як здатність товару, послуги або суб'єкта господарювання ефективно діяти в умовах ринку та витримувати конкуренцію з аналогічними пропозиціями інших учасників.

Для підприємства конкурентоспроможність означає наявність реальної та потенційної можливості створювати, виготовляти й реалізовувати продукцію, яка за ціновими та неціновими параметрами є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів.

Подібну позицію підтримує і Ж. Ж. Ламбен, підкреслюючи важливість орієнтації на споживача та ринкові переваги. Різноманіття наукових підходів до трактування цієї категорії зумовлює необхідність застосування порівняльних методів оцінювання конкурентоспроможності, кожен із яких акцентує увагу на окремих її складових.

Потенційна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю більш ефективно використовувати наявні ресурси у порівнянні з іншими учасниками ринку, забезпечуючи при цьому максимальне задоволення потреб споживачів, мінімізацію витрат і підвищення економічної результативності.

Її доцільно розглядати як узагальнену порівняльну характеристику, що відображає переваги підприємства у використанні ресурсів, організації їх взаємодії та досягненні ефективних результатів діяльності на певному ринку впродовж визначеного періоду часу.

Конкурентоспроможність має ряд особливостей. Зокрема, її оцінка можлива лише за умов існування реальних або потенційних конкурентів. Вона також безпосередньо залежить від рівня ефективності використання ресурсів, задіяних у виробничому процесі. Крім того, її рівень формується під впливом конкурентних переваг окремих складових підприємства, а також загального стану галузі та національної економіки.

Конкуренція, у свою чергу, виступає ефективним механізмом організації ринкових відносин, який функціонує без прямого втручання держави.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така адаптація забезпечується сукупністю інтелектуальних, технологічних, технічних, організаційних та економічних факторів, що формують його ринкові переваги. Отже, чим ширшим є спектр компетенцій підприємства та вищим їх рівень, тим більшими є його шанси на успішну конкуренцію, що свідчить про високий потенціал конкурентоспроможності.

З позиції менеджменту конкурентоспроможність розглядається як безперервний процес формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг, спрямований на забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Відповідна класифікація видів конкурентоспроможності представлена на рисунку 1.1.

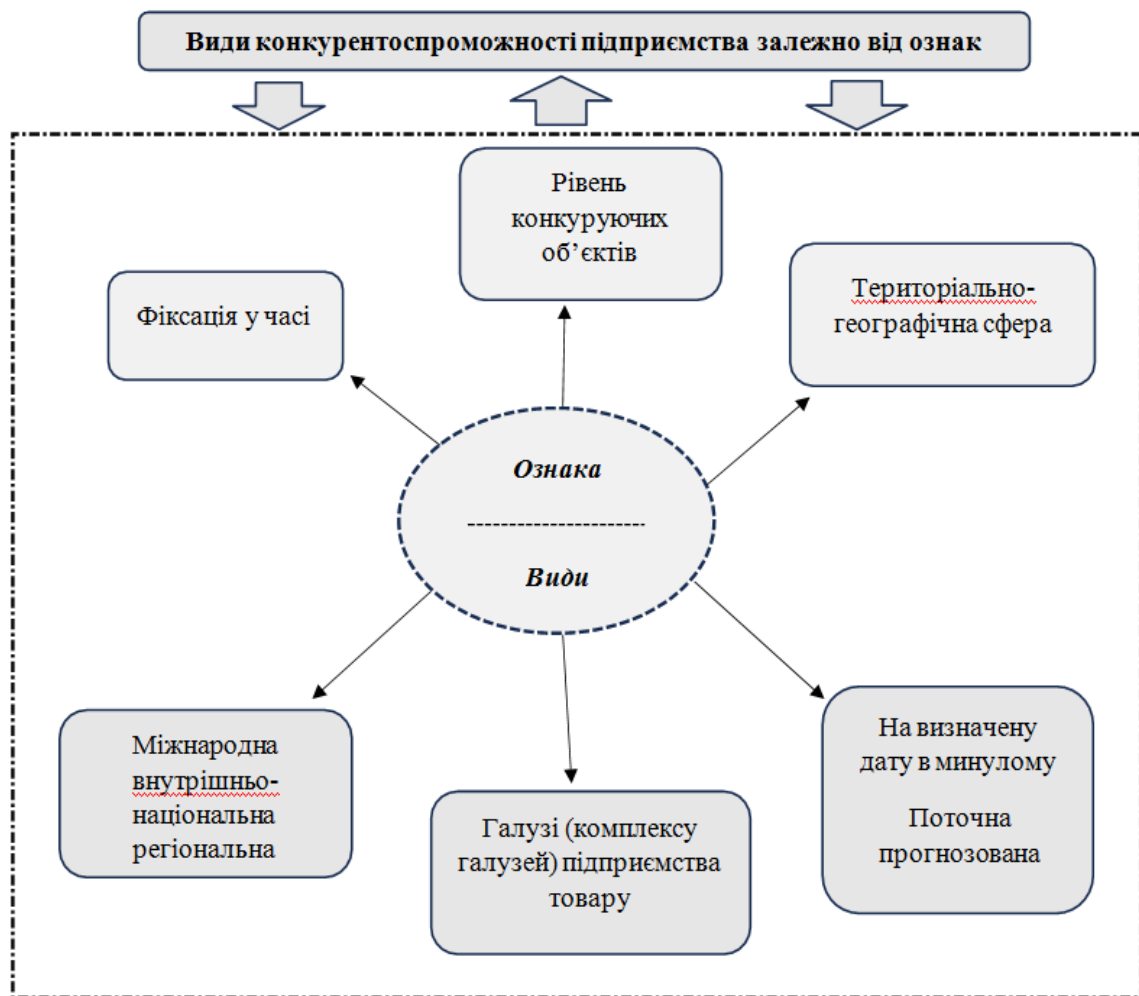


Рис. 1.1. Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Визначення конкурентного потенціалу підприємства потребує насамперед оцінювання існуючого рівня його конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, передбачає уточнення змісту поняття конкуренції та її класифікацію за окремими видами.

Чимало науковців підкреслюють, що конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції має відносний характер. Вона повинна розглядатися не лише у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, а й з урахуванням особливостей конкретних товарних ринків, на яких підприємство функціонує або планує здійснювати діяльність.

Зокрема, можливі ситуації, коли товар, який є конкурентним на одному ринку, втрачає свої переваги на іншому. Це може бути зумовлено різними чинниками, серед яких — значна географічна віддаленість від ринків збуту або наявність певних бар'єрів входу, зокрема для іноземних виробників.

Сучасне трактування економічної конкуренції ґрунтується на ряді характерних ознак, серед яких:

- наявність цивілізованого суперництва між суб'єктами господарювання;
- пропозиція подібних або взаємозамінних товарів і послуг;
- орієнтація на однакові або схожі потреби споживачів;
- формування та використання конкурентних переваг;
- наявність спільних або близьких цілей діяльності;
- обмежені можливості окремих учасників впливати на ринкову ситуацію через незалежність дій інших конкурентів.

Більш глибоке розуміння сутності конкуренції можливе через аналіз функцій, які вона виконує в економічній системі, що ілюструється на рисунку 1.2.

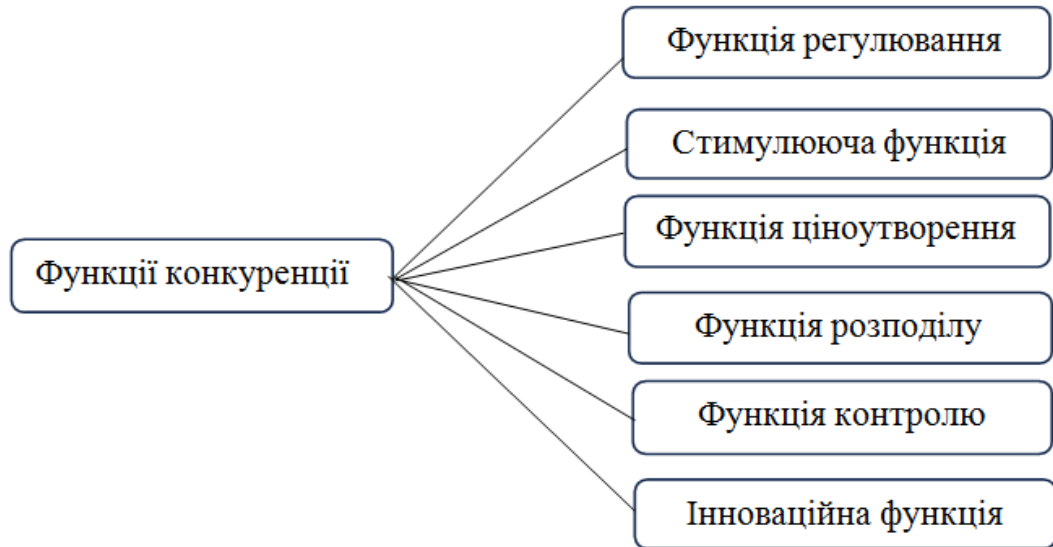


Рис. 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

Формування та розвиток конкуренції серед українських сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку відбувалися під впливом низки специфічних умов, які суттєво визначили рівень їхньої конкурентоспроможності.

Зокрема, період після проголошення незалежності України характеризувався такими особливостями:

трансформацією аграрного сектору, створенням нормативно-правової бази та впровадженням нових форм земельних відносин, що сприяло появі значної кількості господарств і посиленню внутрішньої конкуренції;

недостатнім розвитком ринкової інфраструктури, що ускладнювало ефективне функціонування конкурентного середовища;

проведенням реструктуризації неефективних господарств та формуванням нових ринково орієнтованих суб'єктів аграрної діяльності;

суттєвою державною підтримкою агропромислового комплексу з метою забезпечення населення вітчизняною продукцією;

необхідністю постійного державного регулювання аграрних відносин, що супроводжувалося загальним зниженням рівня конкурентоспроможності підприємств галузі.

За підходом О.О. Школьного, конкурентоспроможність аграрного підприємства доцільно оцінювати через ефективність використання ресурсного потенціалу, що проявляється у співвідношенні витрат і цін, а також залежить від впливу зовнішнього економічного середовища. До таких чинників належать грошово-кредитна та податкова політика, валютний курс, циклічні коливання економіки, рівень макроекономічної стабільності та інвестиційна привабливість.

Крім того, вагоме значення мають можливості виходу підприємств на внутрішні й міжнародні ринки, ефективність управління персоналом, а також рівень науково-технічного розвитку.

Потенціал сільськогосподарських підприємств слід розглядати як їхню здатність не лише утримувати зайняті позиції, а й розширювати свою присутність на національному та світовому ринках.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства можна трактувати як кількісну характеристику, що відображає його спроможність протидіяти конкурентному тиску в межах галузі протягом певного періоду.

Водночас слід наголосити, що рівень конкурентоспроможності значною мірою визначається властивостями продукції, зокрема її якістю, ціновими параметрами та рівнем попиту на ринку.

Таким чином, керівництву підприємств необхідно постійно здійснювати моніторинг змін у конкурентному середовищі та рівня конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому, що забезпечить своєчасне прийняття управлінських рішень і сприятиме зміцненню позицій на аграрному ринку.

1.2. Підходи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає врахування широкого кола чинників, які визначають його позиції на ринку. Умовно ці чинники поділяють на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх належать характеристики, що формуються безпосередньо в межах підприємства, зокрема: його організаційно-правова форма, структура управління, рівень технологічного розвитку виробництва, кадровий потенціал, корпоративна культура, забезпеченість ресурсами, психологічна атмосфера в колективі, ефективність системи постачання, а також сформований імідж підприємства.

Зовнішні фактори охоплюють умови функціонування підприємства у ринковому середовищі. Серед них важливу роль відіграють стан товарних і технологічних ринків, ситуація на ринку праці, розвиток фондового ринку, особливості виробничого та науково-технічного середовища, соціальні умови, а також вплив державного регулювання.



Рис. 1.3. Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Отже, формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на визначенні ключових пріоритетів, які забезпечують його стійкий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

Слід підкреслити, що формування сучасного стратегічного мислення не обмежується лише процесами стратегічного планування, а передбачає значно ширший підхід до управління підприємством.

Важливим аспектом є забезпечення ієрархічної узгодженості та наскрізного управління. Підприємство необхідно розглядати як відкриту систему, що функціонує у межах більш масштабного середовища — конкурентного ринку, який виступає системою вищого рівня.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє фактор часу. За оцінками фахівців Бостонської консалтингової групи, одним із ключових напрямів розвитку є конкуренція, заснована на швидкості реагування. Це означає, що ефективні компанії повинні орієнтуватися не лише на якість продукції та традиційні конкурентні переваги, а й на оперативність прийняття рішень та адаптації до змін.

Управління конкурентоспроможністю слід розглядати як безперервний інноваційний процес. Формування стійких конкурентних переваг можливе завдяки розвитку інноваційного мислення працівників і впровадженню сучасних підходів до організації діяльності.

Важливо враховувати і глобальні тенденції інтелектуалізації економіки. Ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від рівня використання інтелектуальних ресурсів і технологій.

У цьому контексті управління ресурсами трансформується в управління знаннями. Формування інтелектуального потенціалу підприємства стає ключовою умовою його успішного функціонування. Сучасні дослідження свідчать, що відмінності у результативності підприємств часто пояснюються саме різницею у рівні накопичених знань і компетенцій.

Підприємство доцільно розглядати як організацію, що постійно навчається. У її межах поєднуються централізоване управління та елементи саморегуляції, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень.

Сучасні тенденції також передбачають поступовий перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких мережевих моделей управління.

Таким чином, сучасна модель управління конкурентоспроможністю повинна враховувати поширення нових організаційних форм, а також трансформацію характеру конкурентної боротьби.

Процес управління конкурентоспроможністю у промисловому секторі включає комплекс взаємопов'язаних методів, серед яких:

- постійний аналіз конкурентного середовища та оцінювання поточної ситуації як у галузі, так і на ринку загалом;

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємств із урахуванням ідентифікації основних конкурентів;

- обґрунтування стратегічних напрямів розвитку, вибір конкурентних позицій і реалізація заходів, спрямованих на посилення ринкових переваг.

На макрорівні управління конкурентоспроможністю реалізується через механізми державного регулювання економічного розвитку.

При цьому держава не здійснює безпосереднього управління конкурентоспроможністю підприємств, а впливає на неї опосередковано — через законодавчу базу, економічні важелі, нормативні акти та інші інструменти регулювання.

Одним із ключових завдань державної політики є формування сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності економіки, окремих галузей та суб'єктів господарювання.

Загальна система методів управління конкурентоспроможністю, що може бути застосована у промисловому секторі, представлена на рисунку 1.4.

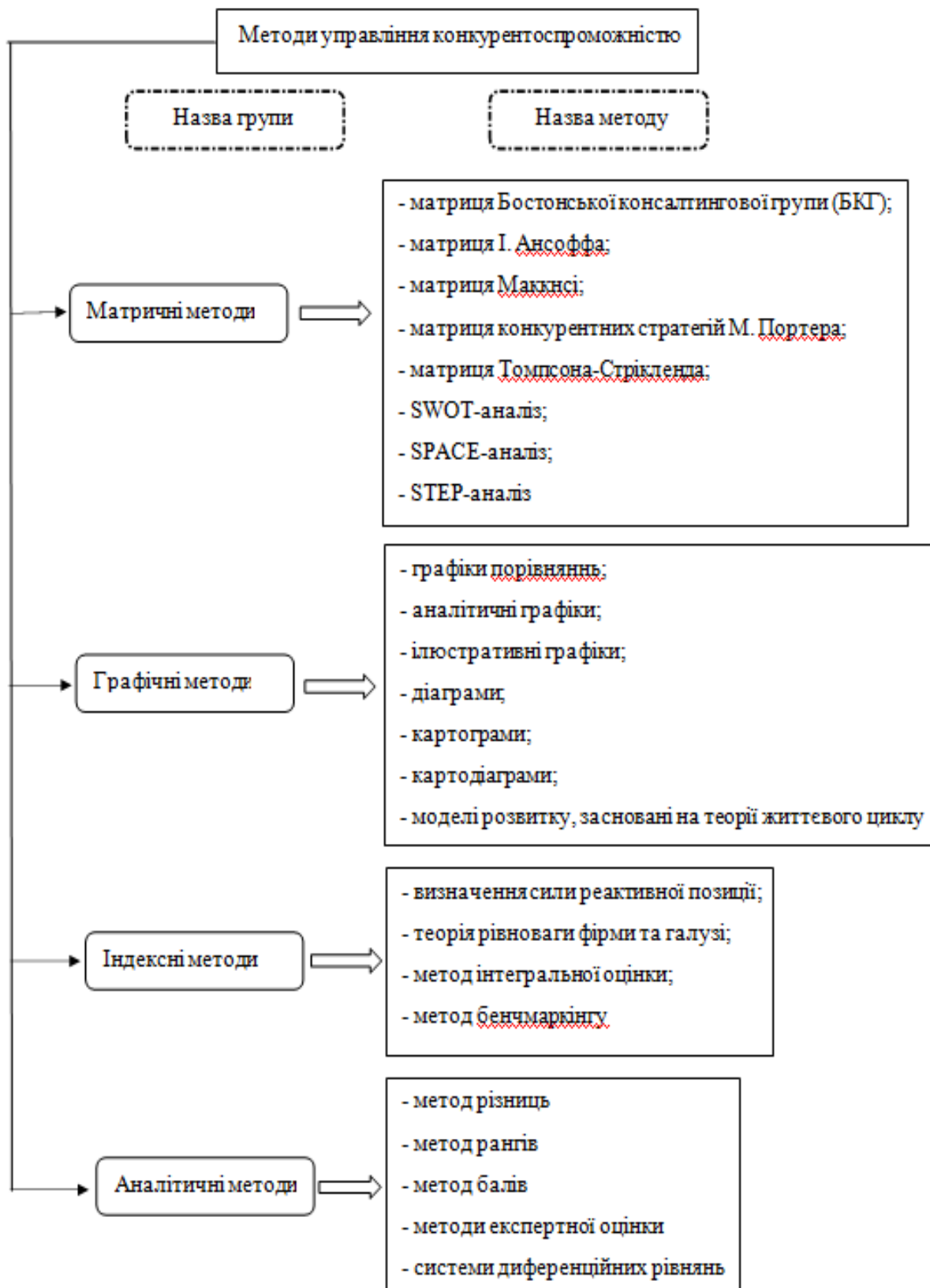


Рис. 1.4. Методи управління конкурентоспроможністю

Система управління конкурентоспроможністю, як і будь-яка інша управлінська система, базується на взаємодії двох ключових елементів — суб'єкта та об'єкта управління.

На макроекономічному рівні роль суб'єкта виконують державні інституції, які здійснюють регулювання та розвиток економічної інфраструктури країни.

На рівні підприємства (мікроекономічному рівні) функції суб'єкта управління реалізує саме підприємство, яке спрямовує свої дії на ефективне використання ресурсного потенціалу та управління активами з метою збереження і підвищення конкурентоспроможності.

Система управління промисловим підприємством має складну структуру, до якої входять такі елементи, як цілі та принципи управління, методичний інструментарій, організаційні форми, управлінські інструменти, структура підприємства, кадровий потенціал, інформаційні ресурси та засоби їх обробки.

Згідно з процесним підходом, управління конкурентоспроможністю розглядається як послідовне виконання основних управлінських функцій, серед яких — постановка цілей, планування діяльності, організація процесів, мотивація персоналу та контроль результатів. Реалізація цих функцій спрямована на формування стійких конкурентних переваг і забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

1.3. Роль і вплив рівня конкурентоспроможності на результати діяльності підприємства

Конкурентоспроможність є складною багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом численних чинників. Як зазначає Н.П. Тарнавська, ці чинники здатні як підсилювати, так і послаблювати загальний рівень конкурентоспроможності, відображаючи при цьому як переваги, так і недоліки діяльності підприємства порівняно з його конкурентами.

Кожен із таких факторів може впливати на підприємство як позитивно, так і негативно, причому характер і сила цього впливу змінюються залежно від конкретних умов і часових періодів.

У зв'язку з цим виникає необхідність чіткого визначення та систематизації чинників, що формують конкурентоспроможність, що дозволяє отримати цілісне уявлення про їхню сукупну дію.

З позицій системного підходу особливу увагу доцільно приділяти класифікації факторів за джерелами їх виникнення, тобто поділу на внутрішні та зовнішні, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

У ході дослідження внутрішні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, були згруповані у вісім основних категорій, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Групові фактори	Складові фактори
1	2
Ресурсний потенціал	Наявність власних ресурсів, що виключає потребу в замовленні від постачальників
	Споживання ресурсів на одиницю виробленої продукції
	Рівень цін та їх зміни на ресурси, потрібні для виробництва закінченого продукту
Інвестиційний потенціал	Рівень довіри, який виявляють потенційні інвестори
	Наявність автономних фінансових ресурсів організації
	Отримання зовнішніх фінансових ресурсів на вигідних умовах
Технологічний потенціал	Рівень технологічного оснащення виробничих процесів та інтеграція науково-технічного прогресу
Маркетинговий потенціал	Маркетингова структура підприємства та імідж компанії
	Розвинута система дистрибуції
	Якість продукції
Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів
Кадровий потенціал	Прогресивні методи оплати праці забезпечують справедливую винагороду, що відповідає продуктивності та вкладає в основу економічного зростання організації. Структура <u>професійно-кваліфікаційного</u> складу персоналу є критично важливою для ефективної діяльності підприємства, оскільки визначає рівень <u>експертності</u> та компетентності його працівників.

Продовження таблиці 1.1

1	2
	Розвинена мотиваційна функція менеджменту стимулює персонал до досягнення високих результатів, що підвищує загальну ефективність роботи. Освіта та підвищення кваліфікації кадрів є ключовими компонентами, які сприяють адаптації до нових технологій, методів управління, забезпечуючи конкурентоспроможність, інноваційний розвиток
Виробничий потенціал	Рівень автоматизованого контролю виробничих процесів є ключовим фактором у забезпеченні належного функціонування системи менеджменту якості. Ефективність такого контролю безпосередньо впливає на здатність організації досягати встановлених цілей. Структура основних виробничих фондів, а також ступінь їх зношеності, значно визначає потенціал підприємства до інноваційного розвитку та модернізації. Крім того, наявність власних переробних потужностей надає підприємству стратегічну перевагу в оптимізації ресурсів і підвищенні самодостатності
Інноваційний потенціал	Ефективна конкурентна стратегія підприємства повинна підґрунтовуватися на стратегічних конкурентних перевагах, що забезпечують йому стійке позиціонування на ринку. Рівень інноваційної привабливості відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки інновації здатні змінити ринкову динаміку та створити нові можливості для бізнесу. Важливою складовою такої стратегії є своєчасне проведення реєстраційних процедур, які гарантують правову захищеність та легітимність діяльності підприємства

Якщо внутрішні чинники безпосередньо визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, то вплив зовнішніх факторів на перших етапах може залишатися малопомітним. Зовнішнє середовище підприємства формується різноманітними елементами: економічними умовами, соціальними та природними обставинами, діяльністю інших господарюючих суб'єктів, а також національними та міжнародними інституційними структурами.

Варто підкреслити, що інтенсивність впливу зовнішніх чинників не залежить від дій конкретного підприємства, а визначається станом навколишнього середовища. Ці фактори мають різне походження і відображають роботу систем на різних рівнях [22].

Тільки у разі, якщо зовнішні чинники сприяють розвитку та стимулюють діяльність підприємства, вони здатні перетворитися на джерело конкурентної переваги [23, с. 84]. Фактори, що формують конкурентоспроможність окремого підприємства, умовно можна поділити на економічні, управлінські та технологічні. Економічні чинники охоплюють фінансову сферу та маркетингові аспекти.

Крім того, слід виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збут, комунікації, ціноутворення, асортимент продукції), кадрові, фінансові та управлінські фактори. Виробничі чинники визначаються технологічними особливостями, що дають перевагу над конкурентами у плані якості продукції, собівартості та термінів виробництва.

У різних галузях підприємство може не мати можливості контролювати окремі об'єктивні фактори. Маркетингові чинники формуються та підтримуються роботою маркетингового відділу і повністю залежать від стратегічних рішень компанії та професіоналізму її команди. Вони можуть класифікуватися за напрямками маркетингової діяльності та складовими комплексу маркетингу [24, с. 9].

Ефективність маркетингової стратегії є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, особливо у умовах жорсткої ринкової конкуренції. До основних завдань маркетингової діяльності належить розвиток каналів залучення клієнтів, пошук нових підходів та тестування ефективних інструментів.

Сучасні компанії прагнуть зберегти ринкову частку, незважаючи на швидкі зміни у вподобаннях споживачів, зростання конкуренції та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Маркетингові методи можна умовно поділити на три групи:

1. Активні методи – передбачають безпосередню роботу продавців із потенційними клієнтами через бази даних, комерційні пропозиції, дзвінки та зустрічі.

2. Пасивні методи – не потребують прямого контакту з клієнтом і включають рекламу та інструменти інтернет-маркетингу, які спонукають клієнта самостійно проявляти інтерес.

3. Комбіновані методи – поєднують переваги активних та пасивних підходів для досягнення максимального ефекту, за рахунок синергії роботи продавців та маркетингових інструментів.

Отже, конкуренція є невід’ємною складовою маркетингового середовища підприємства і потребує постійного аналізу. Дослідження взаємодій суб’єктів ринку та факторів, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби, має стратегічне значення для практичної маркетингової діяльності [25, с. 28].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим чинником його успішного функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки. Вона характеризує здатність компанії підтримувати міцну позицію на ринку, задовольняти потреби споживачів та швидко пристосовуватися до змінних ринкових умов.

Рівень конкурентоспроможності безпосередньо формує стратегію підприємства, сприяючи його стабільності та поступовому зростанню. Цей показник визначається комплексом факторів, що відображають спроможність компанії витримувати конкурентний тиск і ефективно протистояти діям інших учасників ринку. Він включає не лише якість і ціну продукції, але й ефективність управлінських рішень, інноваційний потенціал та ступінь задоволеності клієнтів.

Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності необхідно регулярно аналізувати ринкове середовище, досліджувати активність конкурентів і оперативно реагувати на зміни. Управління конкурентоспроможністю передбачає застосування стратегічних та тактичних заходів, таких як диверсифікація продукції, розвиток інновацій, удосконалення технологічних процесів, ефективна маркетингова діяльність та підвищення кваліфікації персоналу.

Завдяки цим підходам підприємство може максимально використовувати свої сильні сторони, усувати слабкі місця та адаптувати стратегію під поточні ринкові умови. Важливою складовою є також застосування аналітичних інструментів для оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

Високий рівень конкурентоспроможності позитивно впливає на фінансові результати компанії, зміцнює її репутацію та дозволяє збільшувати ринкову частку. Системне управління цим аспектом діяльності сприяє ефективній взаємодії з клієнтами та партнерами, забезпечує готовність до ринкових викликів і підтримує динамічний розвиток.

Отже, конкурентоспроможність є не лише результатом роботи підприємства, але й основою його довгострокового успіху та стабільного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика і аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

На сьогодні група компаній «Молочний альянс» займає одну з провідних позицій у молочній галузі України, об'єднуючи низку потужних підприємств, що спеціалізуються на виробництві молочної продукції. До структури групи входить п'ять виробничих майданчиків, які виготовляють продукцію під шістьма відомими торговими марками, представленими на всій території країни.

Початок діяльності «Молочного альянсу» датується 2000 роком, коли компанія розпочала розвиток шляхом придбання підприємств молочної промисловості. Уже в 2006 році вона була реорганізована в холдингову структуру зі статутним капіталом у розмірі 24 млн. грн.

Асортимент продукції компанії є різноманітним і добре збалансованим. Він представлений такими брендами, як «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія» та «Златокрай». Основу виробництва становлять сири, кисломолочні вироби та продукція з цільного молока.

За підсумками 2025 року ключові показники діяльності компанії характеризуються такими даними:

загальний обсяг товарообігу досяг 5911 млн грн;

починаючи з 2012 року, у розвиток було інвестовано 1336 млн грн капітальних вкладень;

обсяг закупленого молока склав 307 500 тонн;

виробництво включало 19 350 тонн сиру, 50 000 тонн молока, 39 000 тонн

кисломолочної продукції, 13 200 тонн дитячого харчування (під торговою маркою «Яготинське для дітей») та 4 290 тонн вершкового масла.

Структура групи компаній «Молочний альянс» представлена на рисунку 2.1.

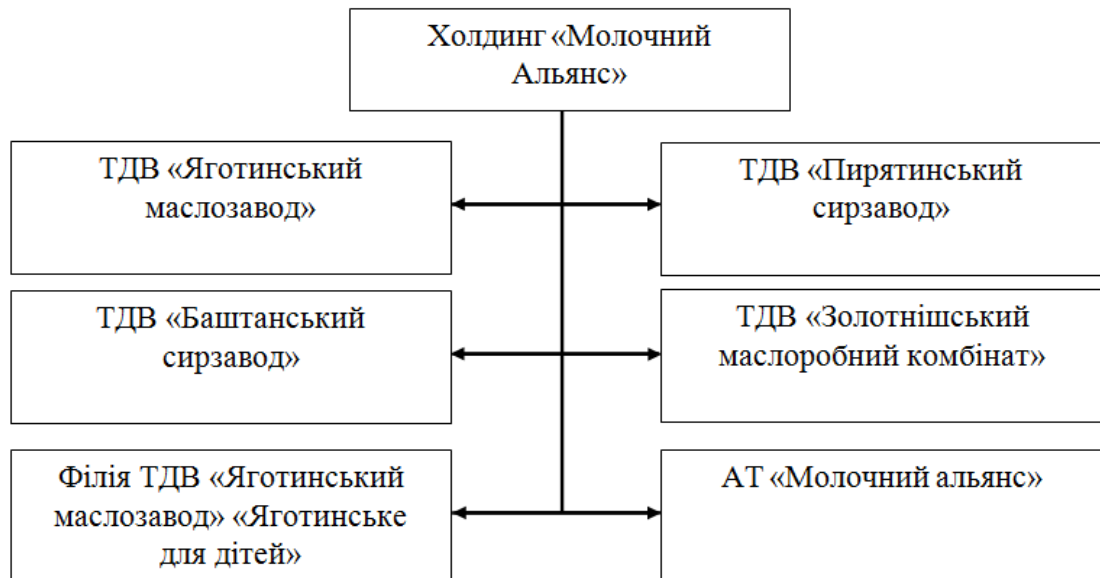


Рис. 2.1. Склад холдингу «Молочний Альянс»

Приватне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» є одним із ключових підприємств, що входять до складу групи компаній «Молочний альянс», і посідає вагоме місце в молочній галузі України. Підприємство має понад 60 років досвіду роботи, що свідчить про його стабільність і розвиток упродовж тривалого часу.

На рисунку 2.2 зображено логотип ТДВ «Яготинський маслозавод».



Рис. 2.2. Логотип ТДВ «Яготинський маслозавод»

Підприємство було засноване у 1956 році та на початковому етапі спеціалізувалося на переробці молока і виробництві вершкової продукції.

Сьогодні завод випускає широкий спектр молочних виробів, який налічує понад 36 позицій під торговою маркою «Яготинське». До асортименту входять вершкове масло, молоко, різні види сирів, йогурти, закваски, а також традиційні кисломолочні продукти, зокрема кефір і ряжанка.

Компанія орієнтується на виготовлення безпечної та якісної продукції, що зумовлює постійне вдосконалення та оновлення виробничих потужностей.

Історія розвитку підприємства включає низку організаційних змін. У 1994 році, внаслідок процесу корпоратизації, завод був реорганізований у відкрите акціонерне товариство. Згодом, у 2011 році, відповідно до рішень загальних зборів акціонерів, його статус було змінено на публічне акціонерне товариство.

На сучасному етапі власниками акцій є як фізичні, так і юридичні особи, які набули права власності в процесі приватизації, через операції на вторинному ринку цінних паперів, у порядку спадкування або правонаступництва. Держава участі в капіталі підприємства не має.

У квітні 2017 року загальні збори акціонерів ухвалили рішення про зміну організаційно-правової форми підприємства шляхом його перетворення на товариство з додатковою відповідальністю. Було затверджено відповідний план реорганізації, умови обміну акцій на частки у статутному капіталі правонаступника та створено спеціальну комісію для проведення цього процесу.

У грудні 2017 року на установчих зборах було офіційно створено ТДВ «Яготинський маслозавод», яке стало правонаступником попередньої організації. Під час цих зборів визначено місцезнаходження підприємства та затверджено його статут.

Завершення процесу трансформації відбулося 17 квітня 2018 року, коли було скасовано державну реєстрацію публічного акціонерного товариства та зареєстровано нову юридичну форму — товариство з додатковою відповідальністю.

Найвищим органом управління підприємства є загальні збори його учасників [26, с. 1]. Організаційна структура компанії затверджена рішенням Наглядової ради від 30 вересня 2020 року та представлена у додатку А.1 [27, с. 2].

Виробничі процеси на підприємстві максимально автоматизовані — від приймання сировини до пакування готової продукції, що мінімізує вплив людського фактора. У виробництві застосовується сучасне високотехнологічне обладнання провідних світових виробників, яке працює за принципом замкненого циклу.

Динаміка доходів від реалізації молочної продукції за окремими сегментами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2023-2025 рр., тис. грн

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Масло	637304	571572	592229	-65732	20657	-10,31	3,61
<u>Сирно-творожна продукція</u>	322613	314630	379215	-7983	64585	-2,47	20,53
Молоко	862442	829450	752070	-32992	-77380	-3,83	-9,33
Вершки	134551	142669	131225	8118	-11444	6,03	-8,02
Сметана	380458	432234	398737	51776	-33497	13,61	-7,75
Кисломолочна продукція	550452	475380	449156	-75072	-26224	-13,64	-5,52
Дитяче харчування	432727	293125	333728	-139602	40603	-32,26	13,85
Інша молочна продукція	175194	107263	67301	-67931	-39962	-38,77	-37,26
Всього	3495741	3166323	3103661	-329418	-62662	-81,64	-29,89

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.1, свідчить про те, що основну частку доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» формує реалізація молока.

Водночас у 2024 та 2025 роках спостерігається спад обсягів його продажу — на 3,83% і 9,33% відповідно.

У цілому доходи від реалізації молочної продукції мають тенденцію до зниження. Зокрема, у 2024 році вони скоротилися на 329 418 тис. грн (9,42%), а у 2025 році — ще на 62 662 тис. грн, що становить 1,98%. Основними причинами такого зменшення стали зниження купівельної спроможності населення та вплив карантинних обмежень, які негативно позначилися як на виробничих процесах, так і на рівні споживання продукції.

Найбільш відчутне падіння доходів зафіксовано у сегменті іншої молочної продукції: у 2024 році воно склало 67 931 тис. грн (38,77%), а у 2025 році — 39 962 тис. грн (37,26%).

Водночас у 2025 році спостерігалось зростання доходів за окремими товарними групами. Так, обсяг реалізації сирно-творожної продукції зріс на 64 585 тис. грн (20,53%). Доходи від продажу дитячого харчування збільшилися на 40 603 тис. грн (13,85%). Варто зазначити, що у 2024 році цей сегмент демонстрував суттєве падіння (на 32,26%), однак у 2025 році ситуацію вдалося покращити завдяки активізації рекламної діяльності. Крім того, незначне зростання відбулося у категорії вершкового масла — на 20 657 тис. грн (3,61%) [28, с. 38–40].

Загальна динаміка доходів підприємства також демонструє нестабільність. У 2023 році обсяг виручки від реалізації продукції становив 3160 млн грн, у 2024 році він дещо зріс до 3166 млн грн (приріст 5,8 млн грн або 0,18%). Проте вже у 2025 році відбулося зниження до 3103 млн грн, що означає скорочення на 62,6 млн грн (1,98%).

Найбільше падіння доходів у 2025 році припало на сегмент іншої молочної продукції — на 37,26% (39,96 млн грн). Менш суттєве зниження зафіксовано у категорії кисломолочної продукції — на 5,52% (26,2 млн грн).

Водночас позитивна динаміка спостерігалася у трьох напрямках: реалізація масла зросла на 3,62% (20,65 млн грн), дитячого харчування — на 13,85% (40,60 млн грн), а найбільш суттєве зростання продемонструвала сирно-творожна продукція — на 20,53% (64,58 млн грн).

Структуру реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році відображено на рисунку 2.3.

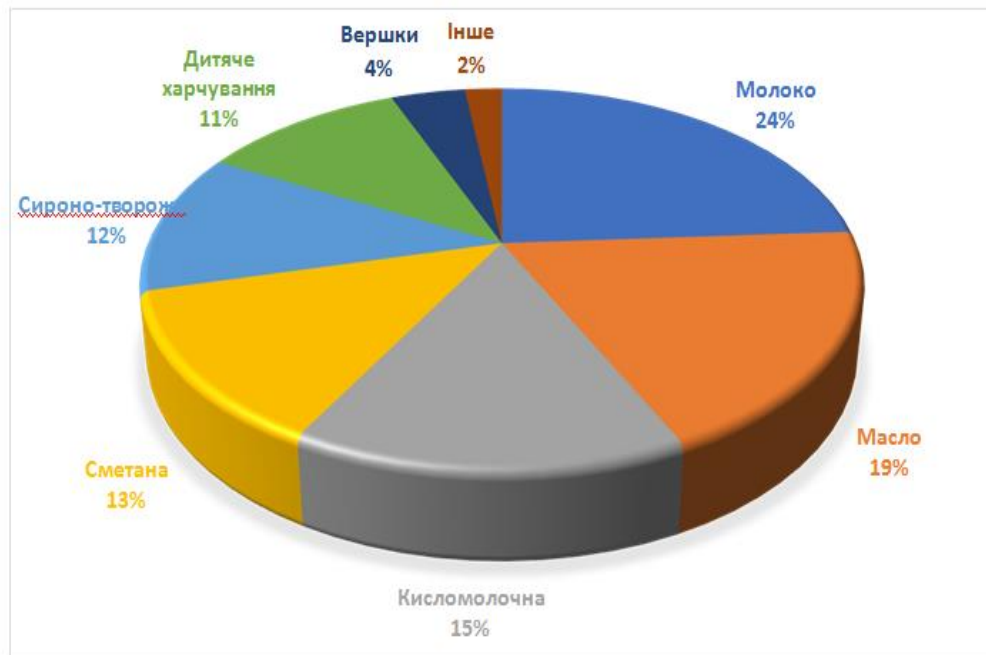


Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.3, підприємство не має чітко вираженої домінуючої позиції щодо виробництва окремих груп продукції.

У структурі доходів за 2025 рік найбільшу частку займає реалізація молока — 24% від загального обсягу. Друге місце посідає вершкове масло з показником 19%. Частка кисломолочної продукції становить 15%, тоді як сметана забезпечує 13% доходів. Сирно-творожна продукція формує 12% загального обсягу, а дитяче харчування — 11%. Вершки приносять 4% доходів, тоді як інші види молочної продукції займають лише 2% [29, с. 43–44].

Станом на сьогодні на підприємстві працює понад тисячу осіб, проте не всі вони безпосередньо задіяні у виробничому процесі. Значну роль відіграє транспортний підрозділ із власним автопарком, у якому зайнято 134 водії.

Реалізацію продукції здійснюють 120 працівників фірмової торгівлі. Крім того, велика кількість персоналу забезпечує постачання сировини, організовуючи заготівлю молока у семи регіонах України.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» є складною та побудована за лінійно-функціональним принципом. Це означає поєднання прямого підпорядкування керівникам підрозділів із виконанням функцій під керівництвом спеціалізованих менеджерів. Управління підприємством здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються головний інженер, заступники з виробничих, комерційних питань та матеріально-технічного забезпечення.

Незважаючи на свою назву, підприємство сьогодні пов'язане з Яготином переважно територіально. Місцеві господарства забезпечують лише близько 10 тонн молока на добу, тоді як виробничі потреби перевищують 200 тонн.

У зв'язку з цим підприємство постійно розширює географію постачання сировини. Наразі вона охоплює, окрім Київської, також Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та Хмельницьку області. Це спричинило зростання чисельності працівників, залучених до процесу заготівлі молока.

Сьогодні у відділі закупівель працює близько 200 осіб, тоді як загальна кількість працівників безпосередньо на заводі становить приблизно 350 осіб. Підприємство функціонує безперервно протягом усього року — 24 години на добу, 365 днів на рік. Асортимент налічує 64 види продукції, з яких 16 випускаються під торговою маркою «Яготинське».

До переліку продукції входять вершкове масло, м'які та кисломолочні сири, йогурти, десерти, молоко, сметана, кефір, ряжанка, простокваша, сироватка та закваски. Вся продукція виготовляється виключно з натуральної сировини високої якості без використання рослинних жирів, консервантів чи інших шкідливих домішок [30].

Ефективна організація постачання матеріальних ресурсів є одним із ключових чинників зростання виробництва. Вона спрямована на оптимізацію витрат і забезпечення безперебійного надходження сировини, що є особливо важливим для підприємств молочної галузі України [59, с. 30].

Загальний механізм руху товарних і матеріальних потоків на ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено на рисунку 2.4.

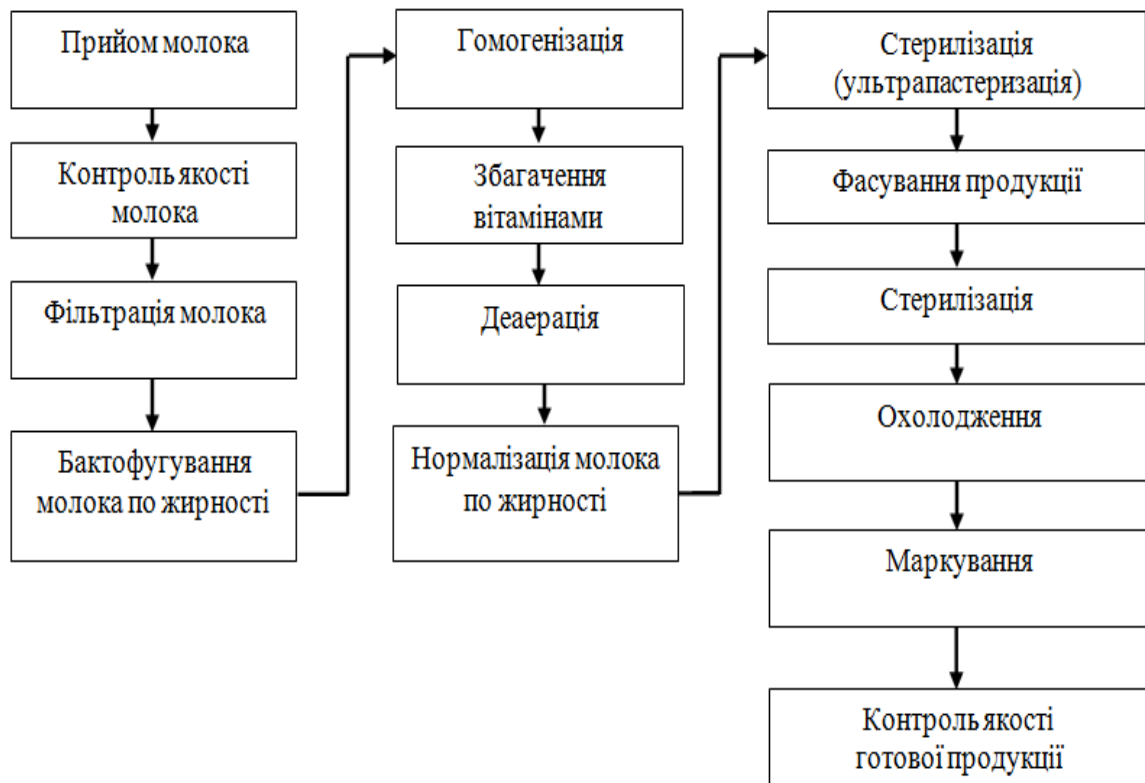


Рис. 2.4. Процес руху товарного та матеріального потоку в
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Система управління матеріальними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод» орієнтована на реалізацію низки пріоритетних завдань. Насамперед це формування раціонального рівня запасів як у виробничій, так і в торговельній діяльності, що забезпечує безперервність, ритмічність і ефективність виробничих процесів.

Важливим напрямом є також контроль співвідношення «ціна–якість» матеріальних ресурсів, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати політику закупівель. Крім того, значна увага приділяється зниженню логістичних витрат, що сприяє зменшенню собівартості продукції.

Окремо вирішуються питання, пов'язані зі зберіганням і складуванням ресурсів, що дозволяє забезпечити їх ефективний обіг і належне використання.

Загалом механізм управління постачанням на промисловому підприємстві включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які відображені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Управління механізмом постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Планування процесу постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод» починається з визначення потреби в ключових матеріальних ресурсах, необхідних для стабільної та безперервної роботи підприємства. Обсяги таких ресурсів розраховуються з урахуванням стратегічних планів виробництва та реалізації готової продукції.

Основні етапи організації постачання передбачають збір, систематизацію та аналіз інформації щодо потенційних джерел ресурсів, а також укладання договорів із постачальниками. Важливу роль відіграє належна організація закупівельної діяльності, транспортування, складування та зберігання матеріалів.

Контроль постачання здійснюється шляхом відстеження виконання умов договорів постачальниками, дотримання термінів поставок, перевірки якості отриманих ресурсів на етапі їх приймання, а також регулярної оцінки ефективності співпраці з постачальниками.

Основні елементи управління матеріальними потоками на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені на рисунку 2.6 [60].

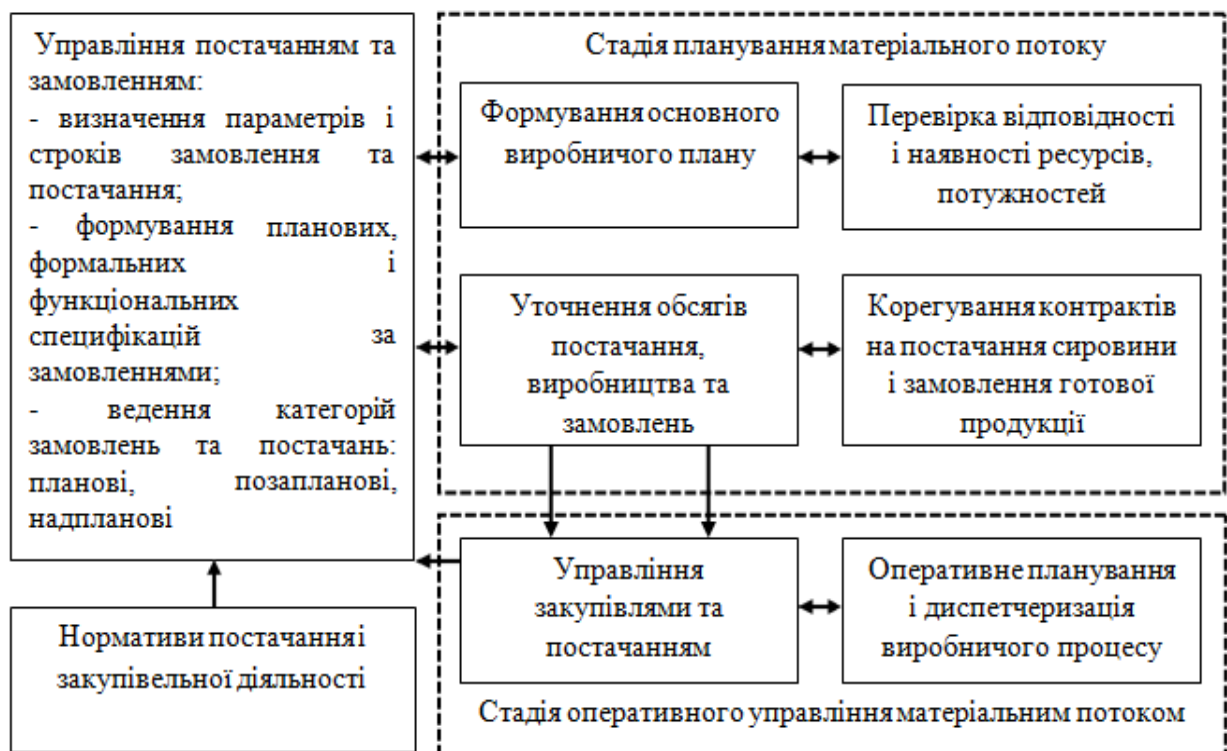


Рис. 2.6. Основні елементи процесу управління матеріальним потоком ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз показників майнового стану дозволяє оцінити виробничий потенціал підприємства та ефективність використання його основних засобів, що можемо спостерігати у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників майнового стану ТДВ "Яготинський маслозавод"
за період 2023-2025 роки

Показник	Рік			Відхилення (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу	0,46	0,39	0,46	-0,07	0,07
Коефіцієнт придатності	0,54	0,61	0,54	0,07	-0,07
Фондовіддача	11,66	7,04	7,43	-4,62	0,39
Фондоозброєність	316,18	489,9	463,1	173,72	-26,8

Коефіцієнт зносу характеризує ступінь фізичного старіння основних засобів підприємства. У 2023 році його значення становило 0,46, у 2024 році показник знизився до 0,39, однак у 2025 році знову зріс до рівня 0,46. Це свідчить про покращення технічного стану активів у 2024 році (зменшення зносу на 0,07), що, ймовірно, пов'язано з оновленням або модернізацією обладнання. Водночас зростання показника у 2025 році вказує на певне погіршення стану через інтенсивне використання основних засобів.

Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт придатності, який відображає частку працездатних основних засобів. У 2023 році він дорівнював 0,54, у 2024 році зріс до 0,61, а у 2025 році знову знизився до 0,54. Підвищення у 2024 році на 0,07 свідчить про покращення технічного рівня активів, тоді як повернення до попереднього значення може бути наслідком недостатнього рівня ремонту та обслуговування обладнання.

Фондовіддача, що характеризує ефективність використання основних засобів, зменшилася з 11,66 у 2023 році до 7,04 у 2024 році, після чого дещо зросла до 7,43 у 2025 році. Значне зниження у 2024 році (на 4,62) може бути пов'язане зі збільшенням витрат на утримання застарілих активів або скороченням обсягів виробництва. Невелике підвищення у 2025 році (на 0,39) свідчить про певну стабілізацію, хоча рівень ефективності залишається нижчим порівняно з 2023 роком.

Показник фондоозброєності, який відображає рівень забезпеченості підприємства основними засобами, зріс з 316,18 у 2023 році до 489,9 у 2024 році, а у 2025 році дещо зменшився до 463,1. Зростання у 2024 році на 173,72 може свідчити про активні інвестиції у модернізацію або розширення виробничих потужностей. Водночас зниження на 26,8 у 2025 році може бути результатом оптимізації використання ресурсів або скорочення обсягів нових інвестицій.

Отже, проведений аналіз показує, що, попри позитивні зміни у стані та ефективності використання основних засобів у окремі періоди, негативна динаміка у 2025 році вказує на необхідність посилення заходів щодо технічного обслуговування та оновлення обладнання. Крім того, доцільно вдосконалити управлінські підходи з метою підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [61, с. 28].

2.2 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасний український ринок характеризується високим рівнем насиченості продукцією підприємств молокопереробної галузі. У таких умовах для ефективного розвитку філії ТДВ «Яготинський маслозавод», що функціонує під брендом «Яготинське для дітей», особливо важливо чітко розуміти конкурентне середовище.

Однією з ключових переваг підприємства є використання сучасного високотехнологічного обладнання закритого типу виробництва, виготовленого у таких країнах, як Швеція, Італія, Німеччина, Ізраїль, Болгарія та Тайвань.

Це дозволяє повністю виключити контакт продукції з людиною в процесі виробництва, що значно підвищує рівень її безпеки.

На підприємстві впроваджено власну систему контролю якості, яка охоплює всі етапи виробництва. Особлива увага приділяється перевірці сировини та готової продукції. Сучасна лабораторія здійснює контроль кожної партії молока за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками відповідно до чинних стандартів і внутрішніх вимог. Аналогічний контроль проводиться і щодо готової продукції на щоденній основі.

Для виготовлення продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» використовується виключно натуральне фермерське молоко високої якості та природні інгредієнти. Технологія виробництва повністю виключає застосування консервантів, штучних барвників, антибіотиків, цукру та інших небажаних добавок.

Протягом своєї діяльності бренд «Яготинське для дітей» утримує лідируючі позиції у своєму сегменті та орієнтується на вихід на ринки Європейського Союзу. Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності стало впровадження міжнародного стандарту безпеки харчових продуктів ISO 22000 (НАССР), сертифікат на який було отримано ще у 2013 році.

Зазначений стандарт забезпечує контроль безпечності продукції на всіх етапах — від виробництва і зберігання до реалізації, включаючи потенційно ризикові ділянки. Проведені аудити підтвердили відповідність системи управління якістю підприємства вимогам міжнародних та національних стандартів ДСТУ ISO 22000:2007 і ДСТУ ISO 9001:2009. Сертифікація охоплює виробництво молока, вершків, а також продукції, призначеної для дитячого та дієтичного харчування, що сприяло підвищенню якості товарів.

За оцінками споживачів, рівень якості продукції у 2022 році становив у середньому 72 бали (70–74%), а у 2023 році зріс до 78 балів (75–80%). Водночас показник доступності продукції за ціною знизився з 80% у 2022 році до 75% у 2023 році.

Останнім часом підприємство посилило свої позиції завдяки інвестиціям у технічне переоснащення. Протягом 2022–2023 років було вкладено близько 3 млн грн у модернізацію виробничих підрозділів, зокрема приймально-апаратного відділення, цеху кисломолочної продукції, лінії розливу в ПЕТ-тару та компресорного цеху.

У результаті значно збільшено обсяги зберігання сировини (з 50 до 190 тонн), а продуктивність процесів сепарації та пастеризації зросла більш ніж удвічі. Встановлення сучасного компресорного обладнання дозволило знизити енергоспоживання у 2,5 рази та підвищити рівень безпеки виробництва.

Крім того, на підприємстві впроваджено нову лінію розливу молока у скляну тару потужністю до 6000 одиниць на рік, а також встановлено 10 додаткових резервуарів для виробництва кисломолочної продукції. У перспективі планується подальше розширення виробничих потужностей шляхом встановлення нових ємностей для приймання та сквашування молока, а також сучасного фасувального обладнання. Очікується, що це дозволить збільшити виробництво продукції з незбираного молока на 14% — до 80 тис. тонн на рік.

Загалом продукція ТМ «Яготинське для дітей» залишається конкурентоспроможною, однак підприємству необхідно й надалі працювати над підвищенням своїх ринкових позицій. Це передбачає аналіз сильних і слабких сторін, виявлення можливостей і потенційних загроз.

У цьому контексті важливим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності підприємства. Цей метод широко використовується у стратегічному плануванні для формування ефективної бізнес-стратегії, що враховує поточні умови функціонування організації.

SWOT-аналіз передбачає дослідження чотирьох основних складових: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Він дає змогу системно оцінити діяльність підприємства, враховуючи його взаємодію з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Хоча створення цієї методики часто пов'язують з Альбертом Хамфері у 1960-х роках, сам дослідник не підтверджував свого авторства [35, р. 744].

Сильні та слабкі сторони діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод» узагальнені у таблиці 2.3 у вигляді результатів SWOT-аналізу.

Проведений аналіз показує, що філія ТДВ «Яготинський маслозавод», яка функціонує під брендом «Яготинське для дітей», за наявності сприятливих умов має можливість реалізовувати різні конкурентні стратегії. Основна мета таких стратегій полягає у мінімізації слабких сторін підприємства та зниженні впливу зовнішніх загроз.

Незважаючи на окремі недоліки, підприємство володіє значним потенціалом, що проявляється у його сильних сторонах. Серед них — високий рівень професійної підготовки персоналу, довіра споживачів, сформована позитивна репутація та стабільний попит на продукцію. Важливу роль також відіграє використання сучасного технологічного обладнання та постійна розробка нових видів продукції.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Підвищення якості праці 2. Нове обладнання 3. Висока кваліфікація персоналу 4. Продукція пройшла сертифікацію 5. Нова продукція 6. Висока ефективність управління 7. Позитивна репутація серед покупців 8. Високий попит	1. Зменшення обігових коштів 2. Перевиробництво товарів 3. Збільшення позикового капіталу 4. Використання сировини що швидко псується

Продовження таблиці 2.3

1	2
Можливості	Загрози
1. Державна підтримка 2. Залучення більшої кількості споживачів 3. Збільшення обсягів продукції 4. Розширення за кордон 5. Поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів	1. Жорстка конкуренція 2. Поглинання сильнішою компанією 3. Зниження платоспроможності 4. Пропозиція перевищує попит

Для глибшого аналізу зовнішнього середовища підприємства, а також для розробки заходів щодо зменшення негативного впливу факторів і ефективного використання можливостей розвитку доцільно застосовувати PEST-аналіз [32–33].

PEST-аналіз є інструментом, що дозволяє оцінити вплив чотирьох основних груп чинників: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Він широко використовується для виявлення стратегічних ризиків і допомагає визначити, як зміни у макросередовищі можуть впливати на конкурентні позиції підприємства.

Зовнішнє середовище, що формується факторами, на які підприємство не має прямого впливу, потребує детального вивчення для адаптації корпоративної стратегії до мінливих умов ринку. Компанії функціонують у складі ширшої економічної та соціальної системи, і тому на них впливають різноманітні екзогенні чинники, здатні істотно змінити їхнє конкурентне становище.

Фахівці зі стратегічного управління прагнуть оцінити ці зовнішні фактори, щоб визначити необхідні зміни в бізнес-моделях та підвищити здатність організації адаптуватися до нових умов. Вплив негативних чинників можна зменшити за допомогою превентивних заходів, тоді як позитивні можливості реалізуються через створення нових конкурентних переваг.

Існують різні модифікації PEST-аналізу. Наприклад, PESTEL або PESTLE додають оцінку екологічних і правових аспектів, STEEPLE враховує етичні фактори та корпоративну соціальну відповідальність, а STEEPLED включає демографічні показники. Зростаюча увага до екології та нормативних вимог сприяла появі версії STEER, яка передбачає аналіз регуляторних чинників.

PEST-аналіз і його варіанти належать до етапу оцінки стратегічного управління, який розпочинається з ґрунтового вивчення зовнішнього середовища підприємства. Аналіз навколишніх умов є важливою складовою зовнішнього блоку (О та Т) у SWOT-аналізі — тобто оцінки можливостей та загроз.

Ефективність застосування PEST значно підвищується при його інтеграції зі SWOT та моделлю п'яти сил Портера, що дозволяє оцінити зовнішній вплив через постачальників, споживачів, потенційних нових гравців на ринку, товари-замінники та інтенсивність конкуренції.

Компоненти PEST-аналізу є ключовими для формування стратегії підприємства. Він може застосовуватися до всієї організації, окремих підрозділів, конкретних продуктів або нових бізнес-напрямів і партнерських проектів [36, р. 2].

Аналіз зовнішнього середовища філії ТДВ «Яготинський маслозавод» за методикою PEST наведено у таблиці 2.4.

Аналіз узагальненої PEST-матриці для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» під брендом «Яготинське для дітей» свідчить, що політичні та економічні чинники мають найсуттєвіший вплив на діяльність підприємства. До ключових ризиків належать політична нестабільність в Україні, напружена геополітична та економічна ситуація на Сході країни, коливання валютних курсів, поява нових конкурентів у зв'язку з розширенням економічної взаємодії України та ЄС. Крім того, підприємство змушене адаптуватися до втрати традиційних ринків збуту на Сході та освоєння нових можливостей на Західних територіях.

PEST-аналіз діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Економічні	1. Нестабільні ціни на сировину 2. Падіння темпів виробництва 3. Втрата ринків збуту на сході 4. Коливання валютного курсу 5. Поява нових конкурентів
Технологічні	1. Нові технології виробництва 2. Розширення виробничих потужностей 3. Простої у технологічному процесі виробництва
Політичні	1. Політична криза 2. Інвестиційна непривабливість 3. Недосконалість законодавчої бази 4. Посилення контролю якості продукції 5. Посилення державного контролю за конкуренцією
Соціальні	1. Нестабільність доходів населення 2. Відданість покупців 3. Зростаюча кількість робочої сили 4. Вдосконалені послуги на більш високому рівні

Додатково, посилення державного контролю за виробництвом і стандартами якості продукції безпосередньо впливає на функціонування філії. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно систематично аналізувати слабкі сторони своїх конкурентів і оптимізувати власні операційні процеси у відповідних напрямках.

Філія «Яготинське для дітей» утримує провідні позиції на ринку дитячого харчування, контролюючи приблизно 30% сегменту. Основними конкурентами є група компаній «Данон» із брендом «Тьома» та ПАТ «ВіммБілл-Данн Україна» із торговою маркою «Агуша» [32–33].

Особлива увага має приділятися якості продукції та її органолептичним властивостям, частці ринку, яку займає підприємство, цінній політиці, рівню професійної підготовки персоналу та сучасності технічного обладнання.

2.3 Дослідження конкурентного середовища функціонування підприємства

Конкурентне середовище підприємства формується сукупністю ринкових суб'єктів, які взаємодіють між собою та ведуть боротьбу за власні економічні інтереси. Саме їхня поведінка та стратегічні дії визначають умови функціонування кожного окремого підприємства. При цьому для кожної галузі характерне формування специфічного конкурентного простору з власними особливостями.

У зв'язку з цим підприємству необхідно здійснювати глибокий аналіз діяльності конкурентів, їхніх цілей та сфер присутності, що дозволяє розробити ефективні стратегії та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентного середовища зазвичай включає такі етапи:

1. визначення існуючих і потенційних конкурентів;
2. оцінювання результатів їх господарської діяльності;
3. аналіз маркетингових підходів, які вони застосовують;
4. виявлення сильних і слабких сторін їх функціонування [39, с. 57].

Комплексна оцінка конкурентного середовища має важливе значення на всіх стадіях розвитку підприємства. Саме визначення рівня конкурентоспроможності виступає базою для стратегічного планування та формування напрямів подальшого розвитку.

Рівень конкурентоспроможності залежить від низки факторів, серед яких ключовими є впровадження інноваційних технологій, ефективність господарської діяльності та високі стандарти якості продукції. Сукупність цих чинників забезпечує стабільне функціонування підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Конкурентне середовище виникає внаслідок взаємодії численних учасників ринку, які впливають на інтенсивність конкуренції та можуть змінювати загальну ринкову ситуацію. Воно формується не лише самими суб'єктами, а й характером їхніх взаємовідносин, тому є невід'ємною складовою поняття ринку.

Оскільки в межах одного ринку можуть співіснувати кілька різних конкурентних середовищ, їх доцільно класифікувати за певними ознаками:

1. За об'єктом обміну:

товари (засоби виробництва, споживчі товари тривалого та короткострокового використання);

послуги (зокрема у сферах громадського харчування, охорони здоров'я, освіти);

інформаційні ресурси (діяльність наукових установ, державних і комерційних організацій);

науково-технічні розробки;

фінансові ресурси (капітал, цінні папери);

трудові ресурси.

2. За територіальним охопленням:

світове;

міжнародне;

національне;

міжрегіональне;

регіональне, районне та локальне.

3. За типом конкурентної моделі:

досконала конкуренція;

монополія (у тому числі природна та закрыта);

олігополія;

монополістична конкуренція.

Для системного аналізу ринкової конкуренції широко використовується модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє оцінити вплив ключових факторів: рівень суперництва в галузі, загрозу появи нових гравців, наявність товарів-замінників, а також силу впливу постачальників і споживачів.

Формування конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до зовнішніх впливів.

До таких чинників належать державне регулювання, особливості товарних ринків, розвиток ринкової інфраструктури, ресурсний потенціал галузі, а також кадрове забезпечення.

Важливим етапом є визначення та аналіз факторів, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства і його продукцію, а також врахування суспільних очікувань і вимог, які формують сучасне ринкове середовище [34, с. 311–313].

У структурі компанії функціонує шість підрозділів, діяльність яких зосереджена на заготівлі та переробці молока, а також виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції. Група «Молочний Альянс» займає провідні позиції на українському ринку, забезпечуючи близько 22% загального обсягу продажів молочної продукції. Крім того, компанія є лідером у сфері виробництва та експорту сухої молочної сироватки.

Виробництво здійснюється під кількома торговими марками, серед яких «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай» та «Здорово», причому асортимент продукції постійно розширюється за рахунок впровадження нових позицій.

У травні на Пирятинському сирзаводі було введено в експлуатацію новий цех із виробництва сухого молока, значна частина якого орієнтована на зовнішні ринки. Вже на початку червня Баштанський сирзавод презентував новий продукт — м'який сир ручного виготовлення «Проволлоне».

Компанія активно розвиває експортну діяльність, постачаючи продукцію до 35 країн світу, зокрема до держав арабсько-мусульманського регіону. У грудні 2015 року було отримано сертифікацію, що дозволила експортувати молочну продукцію під брендом «Славія» на ринок Китаю [38, с. 66].

На вітчизняному ринку молочної продукції основними конкурентами є такі підприємства, як ТОВ «Даноне» (дочірня компанія французької групи Danone), ТОВ «Мілкіленд Україна», ДП «Вімм-Білль-Данн Україна» та ТОВ «Альміра».

У таблиці 2.5 наведено порівняльний аналіз ключових факторів успіху зазначених компаній.

Аналіз ключових факторів успіху

КФУ	Оцінка фактору	ТМ Яготинське		Danone Україна		Milkiland Україна	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Якість продукції	0,4	5	2,0	4	1,6	4	1,6
Обсяги продажу	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,60
Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Ціна продукції	0,3	4	1,20	4	1,20	3	0,5
Загалом	1,0		4,55		4,30		3,85

Отже, проведений аналіз свідчить, що торгова марка «Яготинське» займає провідні позиції серед основних конкурентів на ринку. ТДВ «Яготинський маслозавод» вирізняється більш сильними ринковими позиціями порівняно з іншими учасниками галузі.

Ключовим чинником успіху виступає висока якість продукції, що є особливо важливим у харчовій сфері, де споживачі надають перевагу продуктам із кращими смаковими характеристиками. Водночас ціна залишається другим за значущістю фактором, оскільки молочна продукція належить до товарів щоденного попиту, і значна частина покупців орієнтується на доступний ціновий рівень.

Згідно з оцінюванням, ТМ «Яготинське» посідає перше місце з показником 4,55, тоді як компанія Danone Україна знаходиться на другій позиції з результатом 4,30, поступаючись за рівнем якості. Найнижчу оцінку отримала Milkiland Україна — 3,85.

Разом із тим фінансово-економічні результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2025 роки свідчать про зниження

ефективності господарювання. Незважаючи на певне зростання чистого доходу від реалізації у 2024 році, чистий прибуток скоротився на 29,88%.

Так, у 2023 році підприємство отримало 184,74 млн грн чистого прибутку, у 2024 році цей показник зменшився до 129,54 млн грн, а у 2025 році було зафіксовано збиток у розмірі 63,31 млн грн.

Особливої уваги потребує ситуація 2025 року, коли на фоні зниження чистого доходу відбулося зростання собівартості продукції: з 2566,75 млн грн у 2023 році до 2657,86 млн грн у 2024 році та 2784,5 млн грн у 2025 році, що відповідає приросту на 3,55% і 4,76%.

Крім того, витрати на збут у 2025 році також збільшилися — на 6,42%, досягнувши 254,74 млн грн проти 239,37 млн грн у 2024 році [29, с. 44–46].

2.4 Аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю компанії

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, спрямованою на формування, підтримку та ефективне використання конкурентних переваг з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової боротьби.

Сучасний підхід до цього процесу ґрунтується на базових положеннях теорії управління, де ключовими елементами виступають мета, об'єкт і суб'єкт управління, методи та принципи, а також відповідні функції і процеси.

Хоча системи управління конкурентоспроможністю на різних підприємствах мають багато спільних рис, вони водночас відображають національні особливості. Значного успіху в цій сфері досягли компанії Японії, США та країн Західної Європи, які демонструють ефективні моделі управління.

Зокрема, японські корпорації вирізняються високим рівнем конкурентоспроможності завдяки орієнтації на випуск продукції бездоганної якості. Це частково зумовлено обмеженістю власних ресурсів, що стимулює максимально ефективне їх використання.

Вони впроваджують комплексний підхід до управління всіма напрямками діяльності, роблячи акцент не на усуненні дефектів, а на їх попередженні. У пріоритеті перебуває контроль технологічних процесів, а не лише перевірка готової продукції. Така система сформувалася з урахуванням досвіду провідних країн світу — США, Великобританії, Німеччини, Італії та Франції — і базується на ефективній роботі управлінців та фахівців.

Головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стійкого розвитку підприємства та його здатності функціонувати в умовах постійних економічних, політичних і соціальних змін.

Для досягнення цієї мети управлінська діяльність має бути спрямована на:

1. нейтралізацію або мінімізацію негативних факторів впливу шляхом створення відповідних захисних механізмів;
2. ефективне використання сприятливих зовнішніх умов для посилення конкурентних переваг;
3. забезпечення гнучкості управлінських рішень і їх узгодження з динамікою змін конкурентного середовища.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю виступають сучасні економічні та управлінські теорії, зокрема теорія ринку, конкуренції та конкурентних переваг, а також концепція стратегічного управління. Важливу роль відіграють сучасні підходи до менеджменту — системний, процесний і ситуаційний.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю розглядається як безперервний процес реалізації управлінських функцій, що включає визначення цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства з метою формування та підтримання його конкурентних переваг [5, с. 227–229].

Як правило, ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності належить керівнику підприємства. На ТДВ «Яготинський маслозавод» цю функцію виконує директор Приліпко Ігор Леонідович.

У підпорядкуванні керівника підприємства перебувають заступники з виробничих питань, комерційної діяльності та матеріально-технічного забезпечення, головний інженер, а також керівники ключових підрозділів — бухгалтерського, планово-економічного, кадрового, служби охорони праці та канцелярії. Загальна кількість безпосередніх підлеглих становить дев'ять осіб.

Згідно з управлінськими підходами, оптимальний діапазон кількості підлеглих для керівників вищого рівня складає 3–6 осіб. Таким чином, наявне перевищення є незначним і не створює критичних проблем для ефективного управління.

До основних функцій директора належать: визначення стратегічних цілей і координація діяльності підприємства, формування напрямів розвитку через розробку фінансової, податкової, кредитної та зовнішньоекономічної політики, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом і належними умовами праці, представлення інтересів компанії у взаємодії з державними органами та партнерами, а також контроль за дотриманням законодавства і підвищенням ефективності управління.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє головний інженер, який належить до керівної ланки. До його обов'язків входить підтримання стабільної та безпечної роботи обладнання, організація планових перевірок і ремонтів, ведення технічної документації, розробка нормативів витрат матеріалів, модернізація виробничих потужностей і контроль за дотриманням вимог охорони праці.

Під його керівництвом функціонують підрозділи головного механіка та енергетика, технологічна лабораторія, служба автоматизованого управління виробництвом, а також провідний інженер із нагляду за технологічними процесами. Загальна кількість керівників середньої ланки становить шість осіб, що відповідає ефективній організаційній структурі.

Заступник директора з виробництва відповідає за основні виробничі процеси, включаючи виготовлення продукції та управління складськими запасами. Водночас заступник з комерційних питань координує діяльність відділів збуту, маркетингу та транспортного забезпечення.

Заступник з матеріально-технічного постачання контролює процеси забезпечення ресурсами та роботу приймальних складів.

Важливим інструментом підтримання конкурентних позицій є обрана підприємством цінова політика. Зокрема, використовується стратегія нейтрального ціноутворення, яка дозволяє уникати цінової конкуренції, стримувати появу нових гравців на ринку та забезпечувати стабільний рівень прибутковості.

Останніми роками підприємство суттєво посилило свої конкурентні переваги завдяки масштабній модернізації виробничих потужностей, на яку було спрямовано близько 50 млн грн інвестицій [40, с. 60–63]. Оновлення охопило приймально-апаратне відділення, виробництво кисломолочної продукції та масла, лінії фасування у ПЕТ-тару, а також компресорне обладнання.

У результаті реконструкції обсяг зберігання сировини зріс майже утричі, продуктивність процесів сепарації та пастеризації збільшилася більш ніж у два рази, а технологічні операції були автоматизовані. Встановлення сучасних компресорів дало змогу скоротити енергоспоживання у 2,5 рази, підвищити продуктивність холодоагентів утричі та знизити рівень небезпеки завдяки зменшенню використання аміаку.

Додатково було впроваджено нову лінію розливу молока в ПЕТ-пляшки та введено в експлуатацію 17 резервуарів для виробництва кисломолочної продукції, що дозволило розширити асортимент [37, с. 67].

Вагомою конкурентною перевагою є наявність спеціалізованої філії «Яготинське для дітей», яка функціонує як окремий виробничий комплекс, орієнтований на виготовлення дитячого харчування. На підприємстві використовується сучасне обладнання провідних світових виробників, а продукція призначена для дітей віком від шести місяців.

Підприємство також підтвердило відповідність інтегрованої системи управління якістю міжнародним стандартам ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009, що свідчить про здатність стабільно виробляти безпечну та якісну продукцію.

Наразі триває подальша реконструкція виробництва, спрямована на збільшення обсягів переробки молока зі 400 до 500 тонн на добу. Окрім цього, керівництво планує розширення виробництва кисломолочної продукції, зокрема заквасок, кефіру та ряжанки, з урахуванням повного завантаження існуючих потужностей.

Загальний обсяг інвестицій у розвиток становить близько 26 млн грн. Проєкт передбачає встановлення додаткового обладнання для приймання та сквашування молока, а також автоматизацію процесів фасування. У перспективі підприємство планує збільшити виробництво продукції з незбираного молока на 14%, довівши його до 80 тис. тонн на рік [33].

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати дослідження засвідчили, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні та має сформований позитивний імідж завдяки поєднанню високої якості продукції й дотримання традиційних технологій виробництва.

Основною спеціалізацією заводу є виготовлення широкого спектра молочної продукції, зокрема масла, молока, сметани та йогуртів. Стратегічний підхід компанії базується на використанні якісної сировини та впровадженні сучасних технологій, що забезпечує стабільний попит як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Важливу роль відіграють інвестиції у технічне оновлення та постійне підвищення якості продукції, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги.

Оцінка рівня конкурентоспроможності показала, що компанія займає стійкі позиції на вітчизняному ринку молочної продукції. Це досягається завдяки високим стандартам якості, впровадженню інновацій у виробництво та орієнтації на потреби споживачів.

Для підтримання конкурентних позицій підприємство систематично інвестує у вдосконалення виробничих процесів, розширює асортимент продукції та дотримується помірної цінової політики. Такий підхід дозволяє ефективно конкурувати з іншими значними учасниками ринку та забезпечує подальший розвиток і зміцнення позицій компанії.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції серед українських виробників молочної продукції. Основними суперниками є такі відомі бренди, як «Галичина», «Молокія», «Лакталіс Україна», а також інші великі компанії галузі.

У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати продукцію, оптимізувати виробничі процеси та впроваджувати нові товари, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Високий рівень конкуренції стимулює ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищувати ефективність діяльності та розвивати унікальні конкурентні переваги.

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства показало, що вона включає комплекс заходів, спрямованих на збереження лідерських позицій. Основна увага приділяється підвищенню якості продукції, оптимізації витрат і формуванню привабливої цінової політики.

Окрім цього, важливими напрямками є вдосконалення логістики та маркетингових інструментів, що сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню впізнаваності бренду. Завдяки впровадженню інновацій і швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища підприємство здатне ефективно задовольняти потреби споживачів і підтримувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах, що характеризуються низкою особливостей, серед яких важливе місце займає їх залучення до глобалізаційних процесів. У таких обставинах вітчизняні компанії нерідко поступаються іноземним конкурентам, які, виходячи на український ринок, демонструють вищий рівень технологічного розвитку та конкурентних можливостей.

Сучасний ринок відзначається постійним зростанням вимог з боку споживачів, що свідчить про загострення конкурентної боротьби, зміцнення позицій окремих гравців і скорочення строків впровадження інновацій. У таких умовах підприємства змушені безперервно відстежувати дії конкурентів і приймати управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу конкурентного тиску та забезпечення власної стійкості, тобто підтримання належного рівня конкурентоспроможності.

Поняття конкурентоспроможності займає центральне місце в сучасній економічній теорії, оскільки саме воно визначає ефективність діяльності суб'єктів господарювання та стабільність розвитку ринкової системи в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства зазвичай розглядається як його здатність виробляти продукцію або надавати послуги, які відповідають ринковим вимогам, ефективно функціонувати та задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Таким чином, її можна трактувати як спроможність підприємства пропонувати ринку більш привабливі товари чи послуги завдяки їх унікальним характеристикам без зниження рівня якості.

Конкуренція в галузі проявляється як суперництво між підприємствами за використання найефективніших методів господарювання, отримання вигідних умов ведення бізнесу та освоєння нових ринків.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо визначити та систематизувати чинники, які впливають на її рівень, а також виявити наявні резерви розвитку.

Залежно від ступеня впливу підприємства ці фактори поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать умови інвестування в галузі або регіоні, рівень розвитку технологій, інтенсивність конкуренції, а також доступ до ресурсів.

Внутрішні фактори охоплюють упровадження новітніх технологій і технічних рішень, застосування ефективних економічних стимулів, підвищення кваліфікації персоналу та формування дієвої системи внутрішніх взаємодій.

Управління цими чинниками здійснюється як на рівні підприємства загалом, так і в межах окремих структурних підрозділів. До ключових складових, що визначають конкурентоспроможність, також належать стратегія розвитку, забезпеченість ресурсами, інноваційний потенціал, ринкова частка та ефективність управлінських рішень.

Водночас рівень конкурентоспроможності значною мірою залежить від наявних конкурентних переваг. Основними їх видами є переваги за витратами та маркетингові переваги.

Переваги за витратами полягають у здатності підприємства виробляти продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти, що дає можливість встановлювати більш доступні ціни. Натомість маркетингові переваги проявляються у здатності створювати для споживача додаткову цінність за рахунок якості, унікальних характеристик продукції або рівня сервісу, що дозволяє реалізовувати її за вищою ціною.

Ключовими чинниками, що сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства, є оперативність, результативність, інноваційність, орієнтація на потреби споживачів, високий рівень якості та продуктивності. Особливого значення ці характеристики набувають в умовах глобалізації економіки, де конкуренція постійно зростає.

Для стабільного функціонування кожне підприємство повинно підтримувати достатній рівень фінансової стійкості як на власному рівні, так і в

межах галузі загалом, що дозволяє досягати стратегічних цілей і забезпечувати безперервність діяльності.

Серед основних напрямів підвищення конкурентоспроможності можна виділити ґрунтовне дослідження споживчих потреб і ринкового середовища, формування ефективної рекламної політики, впровадження інновацій у створення продукції та послуг, покращення їх якісних характеристик, технічне оновлення виробництва, скорочення витрат, а також удосконалення обслуговування на всіх етапах взаємодії зі споживачем. Важливу роль відіграє і підвищення ефективності управління.

Додатковими заходами є розвиток взаємодії із зовнішнім середовищем, застосування стратегічного маркетингу, вдосконалення інноваційної діяльності, а також впровадження сучасних інформаційних і фінансово-облікових систем.

Ефективності діяльності сприяє також аналіз використання ресурсів на різних стадіях життєвого циклу продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення технічного рівня виробництва, розвиток логістики та використання інструментів тактичного маркетингу.

Серед базових факторів забезпечення конкурентоспроможності ключовими залишаються зниження витрат, диференціація продукції та інтеграція бізнес-процесів. Для їх реалізації необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високих стандартів якості товарів і послуг.

Розвиток конкурентного середовища передбачає формування умов для розширення пропозиції якісної продукції, а також забезпечення прозорості інформації щодо її ціни та характеристик. Це створює можливості для усвідомленого вибору споживачами, де вирішальними критеріями стають саме ціна і якість.

Взаємозв'язок «ціна–якість» стимулює дослідження попиту, аналіз конкурентного середовища, підвищення рівня якості продукції та досягнення оптимального балансу між її вартістю і споживчими властивостями. У результаті формуються передумови для зростання ефективності діяльності підприємств і підвищення конкурентоспроможності економіки загалом.

Підвищення конкурентоспроможності слід розглядати як безперервний і довгостроковий процес, що передбачає системне впровадження управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку.

До організаційних заходів у цьому напрямі належать удосконалення якості та технічних характеристик продукції з урахуванням вимог споживачів, визначення конкурентних переваг товарів порівняно із замінниками, а також аналіз недоліків продукції конкурентів.

Важливим є також дослідження дій конкурентів щодо вдосконалення їх продукції та використання цінових інструментів. Поширеними способами зміцнення позицій на ринку є запуск нових товарів, коригування цінової політики, активізація рекламної діяльності та розширення торговельної мережі.

Водночас у сучасних умовах підприємствам доцільно орієнтуватися на формування стійких конкурентних переваг, серед яких провідну роль відіграють інновації. Відповідно до класичних підходів, виділяють кілька їх видів: створення нових продуктів, застосування нових способів їх використання, освоєння нових ринків, використання альтернативних джерел ресурсів і вдосконалення організаційних форм діяльності.

Здатність підприємства до інноваційної діяльності значною мірою визначає його можливості ефективно конкурувати на ринку та формувати переваги в умовах жорсткої конкуренції.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності передбачає більш ефективне використання ресурсів порівняно з конкурентами, що забезпечує зміцнення позицій підприємства та стабільний попит на його продукцію.

Основними інструментами підвищення конкурентоспроможності залишаються розробка нових продуктів, оптимізація цін, активне просування продукції, розширення каналів збуту та впровадження інновацій.

У свою чергу, керівництво підприємства має постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища та своєчасно адаптувати управлінські рішення до нових економічних умов.

У сучасних умовах трансформації економіки, що супроводжується розширенням ринку та розвитком ринкових відносин, керівники українських підприємств дедалі більше усвідомлюють важливість формування стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Це зумовило зростання уваги до вдосконалення систем управління, які є визначальними для збереження позицій компаній у конкурентному середовищі.

За умов посиленої конкуренції підприємства мають орієнтуватися не лише на внутрішні процеси, а й розробляти довгострокові стратегії розвитку, що забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища. Якщо раніше ефективність діяльності могла досягатися за рахунок зосередження на поточних операційних завданнях, то сьогодні ключову роль відіграє стратегічне управління та здатність до швидкого реагування на зміни. При цьому перевага великих компаній поступово втрачає абсолютний характер, оскільки дедалі більшого значення набуває гнучкість і мобільність бізнесу.

Зростання вимог споживачів, посилення конкуренції за ресурси, стрімкий розвиток інформаційних технологій і зміна ролі людського капіталу обумовлюють підвищення значущості ефективного управління конкурентоспроможністю. У цьому контексті конкуренція виступає як механізм взаємодії економічних суб'єктів, спрямований на раціональне використання ресурсів і досягнення кращих результатів діяльності.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його здатністю більш повно задовольняти потреби споживачів у порівнянні з альтернативними пропозиціями на ринку. Водночас важливою проблемою залишається узгодження інтересів виробника і споживача. Її вирішення можливе через побудову ефективних ринкових відносин, що забезпечують взаємну вигоду сторін.

Серед першочергових завдань — формування оптимальної цінової політики, яка б відповідала інтересам усіх учасників ринку, а також забезпечення відповідності продукції сучасним науково-технічним вимогам. Не менш важливим є розвиток інфраструктури обслуговування клієнтів, навіть якщо окремі її елементи не забезпечують максимального прибутку в короткостроковій перспективі.

Досвід провідних компаній розвинених країн свідчить про необхідність постійного оновлення асортименту, швидкого впровадження нових продуктів, підвищення продуктивності праці, гнучкості виробництва та оптимізації витрат. У міжнародній практиці одним із поширених підходів є збільшення обсягів реалізації, проте цей метод потребує врахування витрат і рівня прибутковості.

Важливим завданням є визначення точки беззбитковості та підвищення якості продукції, що сприяє освоєнню нових ринків, зростанню експорту та формуванню стабільного попиту. Високий рівень якості позитивно впливає на імідж підприємства, підвищує його конкурентні позиції та має соціальний ефект, сприяючи зростанню мотивації персоналу.

Досягнення конкурентних переваг значною мірою залежить від здатності підприємства мінімізувати витрати. Перевагу отримує той суб'єкт господарювання, який забезпечує нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами. Проте в умовах глобальної конкуренції це ускладнюється впливом іноземних виробників, які використовують дешевшу робочу силу та ефект масштабу.

У зв'язку з цим особливого значення набуває комплексний аналіз витрат на всіх етапах виробничого циклу, а також формування широкого асортименту продукції. Різноманітність пропозицій підвищує ймовірність задоволення потреб різних категорій споживачів. Додаткові послуги, пов'язані з експлуатацією продукції, та якісний післяпродажний сервіс також відіграють важливу роль у зміцненні конкурентних позицій.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають сучасні кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, економічна нестабільність і воєнні події в Україні. Аналіз цих факторів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємств, визначити нові можливості та загрози й сформулювати ефективні стратегії розвитку в умовах невизначеності.

У нинішніх умовах особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Реалізація програм підтримки населення, благодійних ініціатив, допомоги Збройним силам України та екологічних проєктів сприяє

формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри споживачів і зміцненню його ринкових позицій.

Для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно зосередитися на підвищенні якості продукції та розширенні асортименту. Використання сучасних систем контролю якості та міжнародних стандартів сприятиме зміцненню довіри до бренду.

Запровадження інноваційних продуктів, зокрема орієнтованих на споживачів із особливими харчовими потребами, дозволить підприємству зайняти більш вигідні позиції на ринку. Оптимізація виробництва та цифровізація процесів сприятимуть зниженню витрат і підвищенню ефективності діяльності.

Важливим напрямом є також розвиток маркетингової діяльності та комунікацій із клієнтами, що дозволить краще розуміти їхні потреби та оперативно реагувати на зміни попиту. Окрему увагу слід приділити екологічним аспектам виробництва, зокрема впровадженню екологічно безпечних технологій і використанню сталих пакувальних матеріалів.

Розширення каналів збуту, удосконалення логістики та вихід на нові міжнародні ринки сприятимуть зміцненню позицій підприємства як на національному, так і на глобальному рівнях.

Крім того, важливим є розвиток медіакомунікацій підприємства. Використання сучасних каналів поширення інформації дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією. Зокрема, актуальним є створення контенту для соціальних мереж, орієнтованого на потреби користувачів, а також забезпечення його оперативності та достовірності.

Впровадження цифрових інструментів, таких як сторінки в соціальних мережах, електронні розсилки, персоналізований контент і push-сповіщення, дозволить підвищити залученість споживачів і зміцнити позиції підприємства в інформаційному просторі.

Загалом, системний підхід до управління конкурентоспроможністю, орієнтація на інновації, якість і потреби споживачів є запорукою успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

3.2 Зростання конкурентоспроможності за рахунок впровадження нових видів продукції, удосконалення цінової політики, розвитку рекламної діяльності та інноваційних підходів до реалізації продукції

Конкурентоспроможність молочної продукції формується під впливом низки ключових факторів, серед яких провідне місце займають рівень якості товарів, професійна підготовка персоналу, а також технологічна оснащеність виробництва. На сучасному ринку молочної продукції конкуренція між переробними підприємствами проявляється передусім у боротьбі за постачальників сировини шляхом створення вигідних умов співпраці для агровиробників, а також у прагненні привернути споживачів через диференціацію продукції відповідно до різних цінових сегментів.

Провідні молокопереробні компанії утримують свої позиції завдяки сформованій довірі споживачів, наявності сильних брендів і торгових марок, а також ефективно організованим каналам збуту та просування продукції.

Водночас відсутність окремого логістичного підрозділу на підприємстві призводить до недосконалості логістичної системи. Це ускладнює планування маршрутів перевезень, які доводиться формувати за допомогою загальнодоступних сервісів, а також спричиняє неефективне використання складських потужностей, проблеми із зворотною логістикою та невідповідність графіків навантаження й розвантаження.

У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення логістичних процесів шляхом скорочення операцій, що не створюють доданої вартості, а також налагодження більш тісної взаємодії з постачальниками та споживачами в межах ланцюгів поставок. Особливу увагу слід приділити вибору оптимального пакування, оскільки воно безпосередньо впливає на транспортні та складські витрати.

Основними параметрами, що визначають рівень логістичних витрат, є маса продукції, її габарити, щільність пакування, витрати на транспортування та співвідношення вартості товару до його ваги.

Для оптимізації витрат підприємству доцільно розглянути зміну типу первинної упаковки окремих продуктів (зокрема какао на молоці та йогуртів) на більш ефективний формат. Такий крок є обґрунтованим, оскільки підприємство вже має відповідні виробничі потужності, що дозволяє уникнути додаткових інвестицій. Крім того, удосконалене пакування сприятиме раціональнішому розміщенню продукції на палетах, зниженню витрат на транспортування та зберігання, а також скороченню витрат на закупівлю пакувальних матеріалів.

Удосконалення управління логістикою в цілому дає змогу знизити загальні витрати підприємства та підвищити ефективність його діяльності.

З метою зміцнення конкурентних позицій підприємству доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає розробку нових видів продукції, удосконалення цінової політики, активізацію маркетингових заходів і впровадження інновацій у сфері збуту.

1. Розширення асортименту продукції. Інновації у формуванні асортименту можуть стати важливим чинником залучення нових споживачів і розширення ринкових можливостей. Доцільно впроваджувати нові лінійки продукції, що відповідають сучасним тенденціям харчування. Це можуть бути органічні та безлактозні продукти, функціональні молочні вироби (з пробіотиками, вітамінами), а також продукція для спеціалізованих дієт — без цукру або зниженого вмісту жиру.

Важливо також враховувати смакові вподобання споживачів, розширюючи асортимент ароматизованої продукції, у тому числі із сезонними смаками. Такий підхід дозволить підтримувати стабільний попит протягом року.

2. Удосконалення цінової політики. Для посилення ринкових позицій необхідно переглянути підходи до формування цін. Ефективним інструментом є диференціація цін залежно від категорії продукції. Зокрема, преміальні та органічні товари можуть реалізовуватися за вищими цінами, тоді як базові продукти — за більш доступними для масового споживача.

Додатково варто впроваджувати програми лояльності, використовувати акційні пропозиції, знижки та спеціальні цінові умови, що сприятиме збільшенню обсягів продажу та зміцненню зв'язків із клієнтами.

3. Посилення рекламної діяльності. В умовах високої конкуренції особливого значення набуває ефективна маркетингова комунікація. Доцільно акцентувати увагу на натуральності та екологічності продукції, що відповідає сучасним споживчим трендам.

Залучення лідерів думок, зокрема блогерів і фахівців у сфері харчування, сприятиме підвищенню довіри до бренду. Ефективними є також інтерактивні кампанії в соціальних мережах, що передбачають участь споживачів у конкурсах, тестуванні продукції та обміні відгуками.

Крім того, створення відеоконтенту або віртуальних екскурсій виробництвом дозволить продемонструвати якість і безпечність продукції, формуючи емоційний зв'язок із аудиторією.

4. Інновації у сфері збуту. Важливим напрямом розвитку є модернізація каналів реалізації продукції. Зокрема, необхідно розвивати онлайн-продажі шляхом створення власних інтернет-магазинів або співпраці з сервісами доставки. Це дозволить охопити ширшу аудиторію, включаючи споживачів у віддалених регіонах.

Доцільним є також розширення партнерських відносин із торговельними мережами та дистриб'юторами, а також використання альтернативних каналів збуту, таких як вендингові автомати у місцях масового скупчення людей.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.3 Рекомендації щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні промислові підприємства функціонують у складних умовах, що характеризуються високим рівнем фінансово-господарських ризиків, постійною зміною економічного та політичного середовища, а також необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів. Динаміка ринку та підвищені вимоги до ефективності ведення бізнесу вимагають від керівництва впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції.

В умовах інтеграції до європейських ринків ключовим стає дотримання високих стандартів якості та підтримка конкурентоспроможності на рівні, що дозволяє успішно працювати на зовнішніх ринках і розвивати експортний потенціал. Багато підприємств сьогодні обмежуються лише збереженням наявного рівня конкурентних переваг, тоді як для стійкого розвитку необхідно впроваджувати нові управлінські підходи, адаптивні механізми та оптимізувати маркетингову стратегію.

Підвищення ефективності маркетингової діяльності безпосередньо впливає на управління конкурентоспроможністю підприємства, особливо у частині розширення зовнішніх ринків. Важливо розрізняти систему управління якістю та систему управління конкурентоспроможністю: перша є більш традиційною, менш гнучкою та потребує сертифікації, тоді як друга характеризується адаптивністю та може бути швидше впроваджена на основі вже налагодженої системи управління якістю.

Система управління конкурентоспроможністю інтегрує різні підсистеми підприємства для забезпечення та підтримки конкурентних переваг у різних сегментах ринку. Стабільні конкурентні переваги досягаються за рахунок оптимальної якості продукції та її відмінностей від товарів конкурентів. Управління конкурентоспроможністю передбачає систематичний, плановий та цілеспрямований вплив на ринок та внутрішні процеси підприємства з метою підтримання або підвищення його конкурентної позиції.

Системний підхід в управлінні передбачає чітке визначення цілей та орієнтацію всіх підсистем на їх досягнення. Підприємство розглядається як відкритий елемент конкурентного середовища, де прагнення до стабільності може супроводжуватися ризиком стагнації. Тому ефективність діяльності забезпечується гнучкістю та превентивною реакцією на зміни ринкових умов.

Стійкість підприємства визначається як динамічна рівновага, підтримувана через адаптивні та стабілізуючі механізми. Адаптивні механізми стимулюють активну реакцію на виклики та дозволяють обирати оптимальні варіанти розвитку, тоді як підтримуючі механізми обмежують надмірні зміни, що можуть порушити рівновагу. Особлива увага приділяється розширенню маркетингової діяльності як ключового адаптивного інструменту.

Впровадження адаптивних механізмів дозволяє підприємству швидше реагувати на ринкові зміни, обґрунтовувати стратегічні рішення та підвищувати конкурентний потенціал. Гармонізація інтересів учасників ринку досягається через підвищення концентрації капіталу та ефективності його використання серед виробників, посередників та експортерів, що формує раціональну поведінку компаній і зміцнює їх економічну позицію.

Концепція адаптивного управління передбачає безперервне коригування організаційної структури та менеджменту відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдяки зворотному зв'язку управлінський блок отримує актуальну інформацію про зміни, що дозволяє своєчасно нейтралізувати негативні фактори або посилити позитивний ефект. Основними елементами адаптивного управління є внутрішні змінні підприємства, які формують його потенціал та здатність до розвитку, і включають соціальні та технічні підсистеми.

Управління конкурентоспроможністю передбачає реалізацію комплексних стратегічних заходів: підвищення якості продукції, оптимізацію асортименту, адаптацію цінової політики до попиту та фінансових можливостей споживачів, а також розробку комунікаційних стратегій для формування стабільного попиту та позитивного іміджу бренду.

Усі дії, що підвищують ефективність діяльності підприємства, можуть розглядатися як заходи з покращення конкурентоспроможності. Вони безпосередньо впливають на продуктивність, фінансовий стан, організацію збуту, а також на якість продукції, яка є ключовим компонентом конкурентоспроможності.

Сучасні ринкові умови пропонують підприємствам широкий арсенал методів і інструментів для підвищення продуктивності та активізації бізнес-процесів, кожен із яких має свої переваги й обмеження. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективним інструментом може стати застосування DEA-аналізу у поєднанні з бенчмаркінгом.

Бенчмаркінг дозволяє підприємству порівняти власні процеси з найкращими практиками конкурентів, оптимізувати виробничі та маркетингові процеси та підвищити відповідність глобальним стандартам. Він включає такі етапи: критичний аналіз об'єкта переваги, вибір партнерів для порівняння, збір і обробку даних, аналіз інформації, впровадження результатів та моніторинг для постійного вдосконалення.

Таким чином, бенчмаркінг стає не разовим заходом, а безперервним процесом, інтегрованим у систему інновацій та вдосконалення бізнесу, що дозволяє підприємству зміцнювати позиції на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

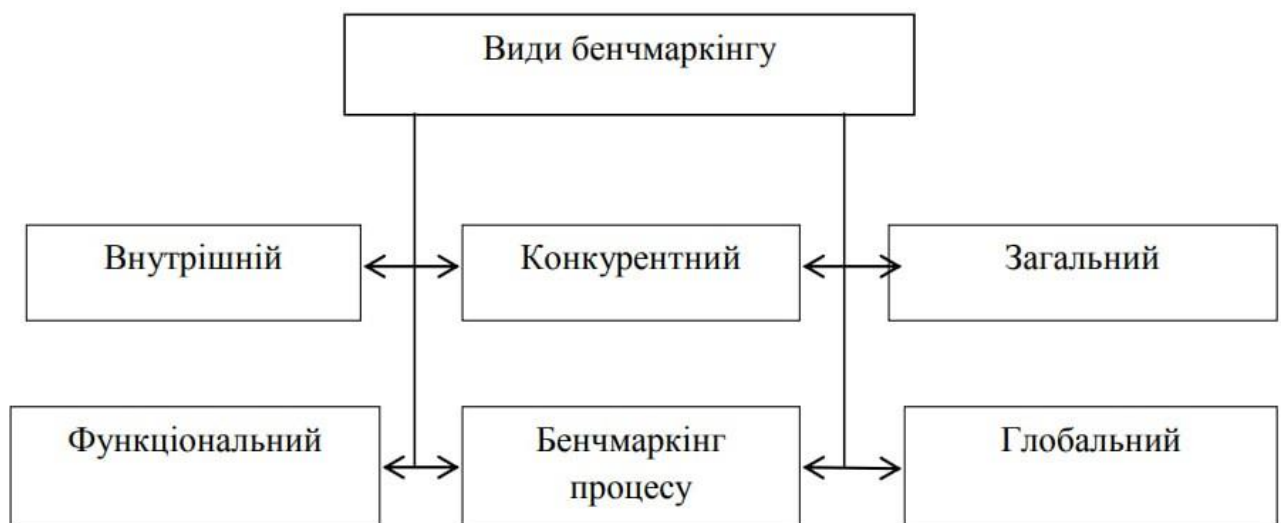


Рис. 3.1. Види бенчмаркінгу

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється всередині одного підприємства шляхом порівняння показників та характеристик окремих виробничих підрозділів із аналогічними процесами. Хоча цей метод поки що застосовується не так часто через складність виявлення ефективних практик всередині організації для деяких керівників, він здатний надати значні переваги у підвищенні продуктивності та оптимізації процесів.

У молочній промисловості існують дві ключові причини для застосування бенчмаркінгу. По-перше, інноваційні процеси, що реалізуються під час виробництва та впровадження нових продуктів, потребують постійного вдосконалення. Виробництво має не лише підтримувати широкий асортимент продукції, а й відповідати сучасним потребам споживачів. Тому керівництво повинно безперервно шукати шляхи оптимізації інноваційних процесів шляхом порівняння ключових показників із лідерами галузі.

По-друге, як комерційна організація, підприємство обирає цільові ринки для реалізації своєї продукції з урахуванням їхніх особливостей. Бенчмаркінг у цьому випадку виступає ефективним інструментом для формування та управління маркетинговою стратегією. Важливо підкреслити, що метод не передбачає простого копіювання процедур чи інновацій підприємств-еталонів. Компанія повинна відбирати найкращі практики партнерів і інтегрувати їх у власну стратегічну концепцію розвитку.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується проводити бенчмаркінг за чітко визначеною послідовністю етапів, що наведена на рисунку 3.2, що дозволить системно впроваджувати найефективніші підходи та забезпечити поступове підвищення конкурентоспроможності підприємства.

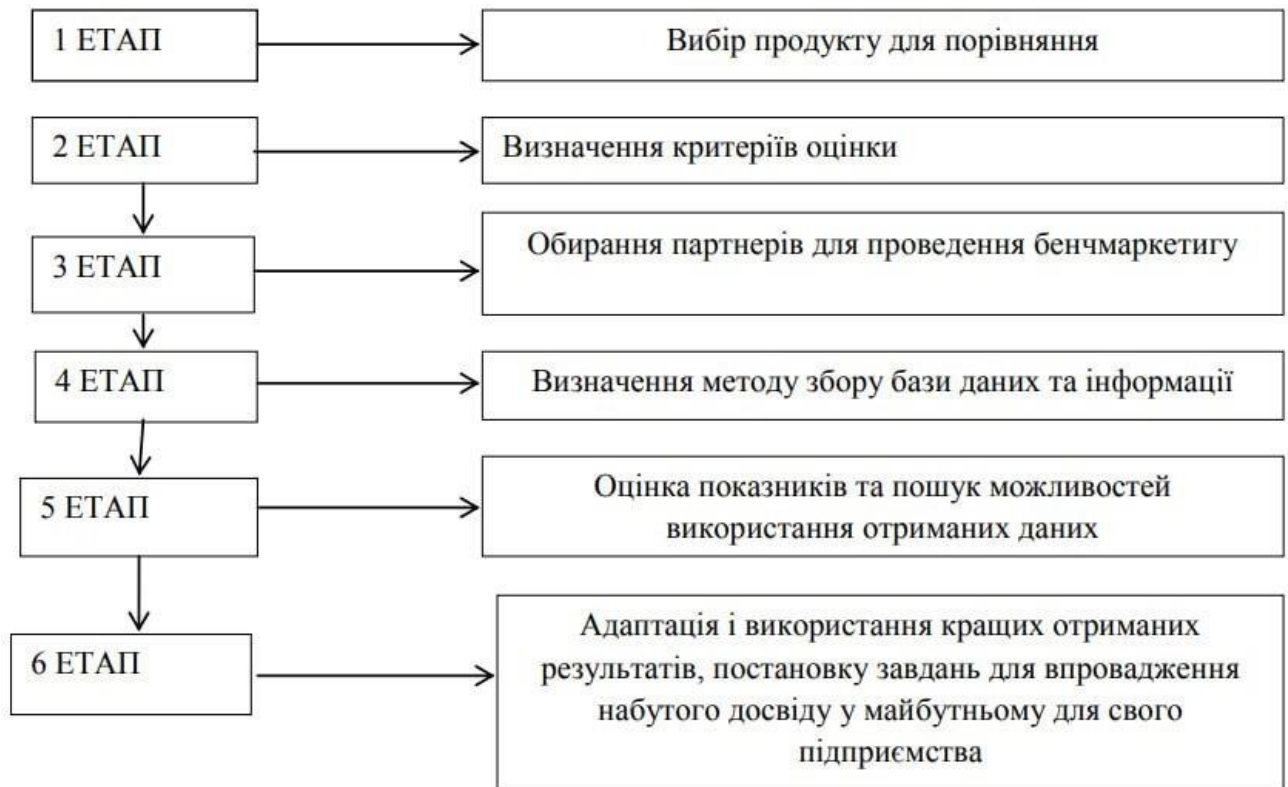


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Головна мета бенчмаркінгу полягає у підвищенні якості продукції та оптимізації процесів підприємства. Використання запропонованого алгоритму дозволяє визначити сфери, де компанія відстає від конкурентів у рівні конкурентоспроможності.

1-й етап. Включає вибір конкретного продукту та оцінку його ключових характеристик з точки зору споживача. Основна увага приділяється рівню задоволеності клієнтів, що визначається за допомогою опитувань або безпосередніх контактів із покупцями. Задоволеність споживачів стає головним критерієм при оновленні асортименту або введенні нових продуктів на ринок. Виявлені слабкі сторони допомагають керівництву визначити проблемні аспекти для подальшого вдосконалення стратегії.

2-й етап. Передбачає комплексний аналіз діяльності всіх підрозділів підприємства, зокрема маркетингових, управлінських, соціальних та кадрових аспектів роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

На основі отриманих результатів визначаються напрямки з низькою ефективністю та визначаються заходи для створення умов, що сприяють досягненню необхідних результатів. Результативність підприємства оцінюється за відповідністю до встановлених цілей та стандартів виконання процесів і кінцевих результатів.

На сучасному етапі популярності набули системи KPI у поєднанні зі збалансованою системою показників, що охоплює чотири сфери:

- фінансові та економічні результати;
- взаємодію з клієнтами, споживачами та конкурентами;
- управлінські показники різних напрямків діяльності;
- кадровий потенціал, включаючи професійну підготовку та розвиток персоналу.

Система KPI охоплює показники, що впливають на кількісні та якісні зміни завдань підприємства, включно з характеристиками продукції, ефективністю роботи компанії та діяльністю співробітників. Взаємозв'язок між цими показниками формує причинно-наслідкові ланцюги, враховуючи період і обсяг зібраних даних.

3-й етап. Полягає у визначенні конкурентів, які можуть виступати партнерами у процесі бенчмаркінгу. Першим кроком є ідентифікація лідерів ринку, після чого встановлюються канали обміну інформацією. При виборі партнерів враховують асортимент їхньої продукції, достовірність даних та характер взаємовідносин — дружній чи конкурентний.

Існують три основні моделі співпраці:

1. Індивідуальне порівняння з кількома підприємствами, де учасники можуть не знати про залучення інших.
2. Спільний перехресний аналіз усіх учасників.
3. Залучення консультанта-посередника, що менш ефективно через обмежену передачу технологічних рішень.

4-й етап. Передбачає визначення методів збору інформації. Це може бути анкетування споживачів і конкурентів, аналіз онлайн-ресурсів, телефонні або поштові опитування, зустрічі, співбесіди та екскурсії.

Вибір методів залежить від креативності та досвіду команди, що проводить бенчмаркінг.

5-й етап. Полягає в аналізі зібраних даних для виявлення розривів між підприємством та його лідерами. Потрібно детально вивчити причини відставання та використовувати отримані висновки для формування стратегічних рішень щодо усунення недоліків. Водночас слід виділити сильні сторони підприємства та перевірити, чи не маскують вони приховані слабкі місця.

6-й етап. Зосереджується на визначенні стратегічних пріоритетів та прийнятті рішень для наближення до рівня підприємств-лідерів. Необхідно розподілити завдання за напрямками, призначити відповідальних осіб і забезпечити необхідні ресурси. Може знадобитися додаткове навчання персоналу, підвищення кваліфікації, залучення нових спеціалістів або впровадження сучасних комп'ютерних систем та програмного забезпечення для оптимізації процесів і досягнення високих результатів.

Таким чином, системне планування бенчмаркінгових процесів та реалізація відповідних проєктів дозволяють значно скоротити витрати, підвищити ефективність роботи підприємства та забезпечити максимізацію прибутку у всіх напрямках його діяльності [58].

Для всебічного аналізу та розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод» слід виділити ключові аспекти, які дадуть змогу оцінити основні функції та визначити напрями підвищення конкурентних переваг.

Дослідження зосереджується на таких напрямках:

1. Аналіз поточного стану конкурентоспроможності: передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, детальний аналіз ринку, ідентифікацію основних конкурентів, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства.

2. Стратегічне планування: включає формулювання довгострокових та короткострокових цілей, що сприяють збереженню та посиленню ринкових переваг, особливо в сегменті молочної продукції.

3. Інноваційний розвиток продукції та диверсифікація асортименту: охоплює пропозиції щодо створення нових товарних ліній та спеціалізованих продуктів для різних сегментів ринку.

4. Покращення якості продукції: передбачає впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва, що відповідають міжнародним стандартам.

5. Оптимізація маркетингових стратегій: стосується формування ефективного брендингу, зміцнення репутації компанії та збільшення масштабів рекламних кампаній.

6. Модернізація виробничих процесів: включає впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробництва та вдосконалення логістичних ланцюгів.

7. Підвищення ефективності цінової політики: передбачає розробку гнучкої моделі ціноутворення з урахуванням категорії продукції та особливостей регіональних ринків.

8. Розширення каналів збуту: орієнтоване на підвищення доступності продукції через збільшення дистрибуційної мережі, включаючи електронну комерцію.

9. Удосконалення системи управління персоналом: передбачає розвиток мотиваційних механізмів, підвищення кваліфікації співробітників та впровадження програм утримання ключових кадрів.

10. Економічна оцінка ефективності впроваджуваних заходів: включає прогнозування витрат та потенційних доходів від реалізації запропонованих інновацій і оптимізаційних заходів.

Висновки до розділу 3

Сучасний ринок молочної продукції висуває високі вимоги до якості товарів, їх доступності та індивідуальної привабливості для споживачів, що зумовлює необхідність реалізації багаторівневої стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Запровадження нових продуктів є ключовим напрямком розвитку, який дозволяє підприємству залишатися актуальним та відповідати потребам різних сегментів ринку. Розширення асортименту за рахунок органічних і функціональних продуктів враховує сучасні тенденції здорового харчування та відкриває нові перспективні ніші. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів, залученню нових споживачів і створенню можливостей для ефективного позиціонування продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Оновлення цінової політики також є важливим компонентом стратегії підвищення конкурентоспроможності. Гнучкі та адаптивні підходи до ціноутворення дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, пропозиції, ринкових умов та економічної кон'юнктури. Оптимізація ціноутворення дає змогу «Яготинському маслозаводу» збалансувати доступність продукції для споживачів і забезпечити стабільний рівень прибутку.

Ефективна рекламна політика та сучасні методи реалізації сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню обсягів продажу. Використання цифрового маркетингу, таргетованої реклами та активної взаємодії з клієнтами дозволяє розширити охоплення аудиторії та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Пропозиції щодо вдосконалення управлінських стратегій спрямовані на підвищення загальної ефективності діяльності компанії за рахунок впровадження сучасних технологій, оптимізації бізнес-процесів та покращення організаційної структури. Інноваційний підхід до управління дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, знижувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції.

Реалізація зазначених заходів забезпечує підприємству не лише зростання конкурентоспроможності, а й довгостроковий розвиток на ринку, розширення ринкової частки та підвищення прибутковості. Таким чином, комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності зміцнює позиції ТДВ «Яготинський маслозавод» і створює передумови для сталого розвитку, що є критично важливим для ефективного функціонування компанії в умовах мінливої економічної ситуації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує критичну роль управління конкурентоспроможністю у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та зміцненні його позицій на сучасному ринку. Конкурентоспроможність слугує не лише показником здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й виступає визначальним чинником виживання та довгострокового успіху компанії в умовах високої динаміки ринку.

У контексті жорсткої конкуренції на українському ринку молочної продукції ТОВ «Яготинський маслозавод» демонструє приклад стійкого розвитку, що базується на поєднанні високої якості продукції, сильного бренду та ефективних управлінських рішень щодо підтримки конкурентоспроможності. Проведений аналіз діяльності підприємства дозволив виокремити ключові сильні сторони компанії, серед яких значна частка на внутрішньому ринку, висока впізнаваність бренду та стабільна здатність задовольняти потреби споживачів щодо якості продукції.

Водночас дослідження виявило напрямки, що потребують удосконалення для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності. До них належать: розвиток інноваційних підходів до розширення асортименту продукції, підвищення гнучкості цінової політики, активізація рекламної діяльності та оптимізація каналів збуту. Інтеграція запропонованих змін сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку у довгостроковій перспективі.

Зокрема, впровадження нових видів продукції відповідно до сучасних ринкових тенденцій дозволить залучити нові сегменти споживачів, розширити аудиторію та задовольнити змінні потреби клієнтів. Актуалізація цінової політики, що забезпечує оптимальний баланс між високою якістю та доступністю продукції, сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Яготинський маслозавод».

Підвищення ефективності рекламних кампаній із застосуванням сучасних цифрових технологій та систематична робота над розвитком бренду сприятимуть зміцненню впізнаваності продукції та залученню нових груп споживачів.

Інноваційні підходи до реалізації продукції, включаючи розвиток онлайн-каналів продажу та партнерських відносин із торговими мережами, забезпечать більшу гнучкість підприємства у реагуванні на потреби ринку та швидку адаптацію до змін у споживчій поведінці.

Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Яготинський маслозавод» створює надійну основу для сталого зростання компанії. Запропоновані заходи забезпечать підвищення рентабельності та стабільності діяльності, зміцнення довіри споживачів і формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами.

Впровадження зазначених стратегічних рекомендацій не лише посилить конкурентні позиції підприємства, а й сприятиме розвитку національної економіки, підвищуючи роль України як одного з провідних виробників високоякісної молочної продукції на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 2021. 342.
2. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.
3. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf
4. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremenikh-pdroz
5. Дмитрієв І.А, Кирчата І.М, Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Харків. нац. автомобільно-дорож. ун-т, 2020. 340 с.
6. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування.
URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>
7. Ємельянов О.Ю. Теоретичні засади обґрунтування тривалості використання технологічних процесів на підприємствах. *Матеріали конференцій МЦНД*. Хмельницький, Україна. 2022. С. 49–51.
8. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль Науки*. 2021. С. 36–40.
9. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. 2020. С. 61-68.

10. Trushkina N. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Т. 5, № 4. С. 156–172.
11. Мельник О.І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2020. 10 с.
12. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного менеджменту на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації / О.М. Ложачевська, І.А. Гнатенко, Л.В. Сухомлин, О.Ю. Мельник. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 5-10
13. Місевич М, Гоженко Д, Плахотний О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Problematic questions of science and problems of development : Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference*, м. Berlin, 30 жовт. 2023 р. Berlin, 2023. С. 140–142.
14. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245–248.
15. Оліпінська М.А. Управління фінансовою конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ТОВ «РУШ») : Дипломна робота. Полтава, 2021. 121 с.
16. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
17. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності / К. Ковтуненко, Ю. Ковтуненко, Н. Фоміна, О. Ковальчук, Д. Ковтуненко. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. 10 (2), С. 225-235.

18. Shmygol N., Solovyov O. Methods of the industry competitiveness management. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2021. № 5 (110). Pp. 55-59.
19. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 2(13). С. 26-30.
20. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції / С.В. Филиппова, М.М. Кочевой, В.Д. Андросенко. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 1 (41). С. 57-65.
21. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва / О.М. Мартин, Н.І. Лемещенко, В.А. Артемчук, А.С. Парохненко. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1(248)2022, С.146.
22. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУБГП Економічні науки*. 2022. випуск 1 (85). С. 90–103.
23. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 173 с.
24. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 23. С. 40-44.
25. Продіус Ю., Байлюк Ю. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *АГОС. Мистецтво наукової думки*. 2021. № 4. С. 26–29.
26. Звіт про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік. 8 с.
27. Звіт про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. 7 с.

28. Видренко, М. В. Організація ефективної операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» : дипломна робота ... бакалавра : 051 Економіка. Київ, 2023. 109 с.
29. Романцов Д.О. Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві : Магістерська дисертація. Київ, 2022. 97 с.
30. Яготинський маслозавод. *Milkalliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozad/> (дата звернення: 30.10.2025).
31. Аумпа Д.В. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання : Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Київ, 2020. 104 с.
32. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).
33. Вімм-Білл-Данн Україна. Приватне акціонерне товариство. URL: <http://www.wimm-bill-dann.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2024).
34. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 78-82.
35. Kumar C.R S., K.B P. SWOT ANALYSIS. *International Journal of Advanced Research*. 2023. Vol. 11, no. 09. P. 744–748.
36. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 135-145.
37. Лучицька С.М. Напрями удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства : Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Київ, 2023. 110 с.
38. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 15-21.

39. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

40. Островська І.В. Формування конкурентних переваг підприємства харчової промисловості в сучасних умовах : Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра. Київ, 2023. 108 с.

41. Малик О.В., Хачатрян А.А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки* : III Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Хмельницький, 23 січ. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 84–86.

42. Бочко В.О., Селезньова Г. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 200. С.55-60.

43. Железняк К. Л. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. 7 с.

44. Любежаніна, С. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції, [Київ], 22 листопада 2023 року. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2023. С. 52.

45. Сомар А. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 83 с.

46. Сергієнко, В. О. Формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства : 073 Менеджмент. Київ, 2020. 108 с.

47. Pietukhova O., Popova Y. Improving the management of logistics costs on the example of "Yagotinsky Creamery". *Young Scientist*. 2021. Vol. 12, no. 76.

48. SMEs Strategies to Improve the Competitiveness of Dairy Products in West Sumatra Province, Indonesia / R. Wati et al. *American Journal of Animal and Veterinary Sciences*. 2023. Vol. 18, no. 2. P. 139–146.
49. Kudlay V. G. Actual problems of pricing at enterprises under modern conditions. *Ukrainian Society*. Vol. 17, no. 2021.6. P. 73–80.
50. Як працювати з інфлюенсерами в Instagram та TikTok. Uaa Team. Професійне онлайн просування вашого бізнесу. URL: <https://uaateam.agency/blog/yak-pratsyuvaty-z-inflyuenseramy-v-instagram-ta-tiktok/> (дата звернення: 01.11.2024).
51. Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П. Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 17-23.
52. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5-9.
53. Піскун Д. Н. Удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства на засадах розвитку адаптивного маркетингу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2022. Т. 29(68), № 6. С. 74-77.
54. Сердюк О.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю агропромислового формування : Кваліфікаційна магістерська робота. Київ, 2021. 107 с.
55. Prodius O. I., Prokofieva V. K. Benchmarking as a tool for improvement of enterprise business processes. *Economy and Society*. 2022. №. 19. PP. 578-581.
56. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І., Гринчук Ю. С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 3-9.

57. Ільченко В. Ю., Малахова Ю. А., Краковецька А. О. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Danish Scientific Journal*. 2020. № 42. Ч. 3. С. 39-43.

58. Шульженко М.В. Управління розвитком інноваційних процесів : Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня «магістр». Київ, 2023. 104 с.

59. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 17-23.

60. Скрипка А.В. Аналіз логістичної стратегії підприємства (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод») : Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, 2021. 51 с.

61. Іванченко Р. Ю. Аналіз фінансового стану підприємства: сучасна методологія та перспективні напрями її розвитку : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр : спец. 072 – фінанси, банківська справа та страхування. Суми : Сумський державний університет, 2022. 68 с.

ДОДАТОК А

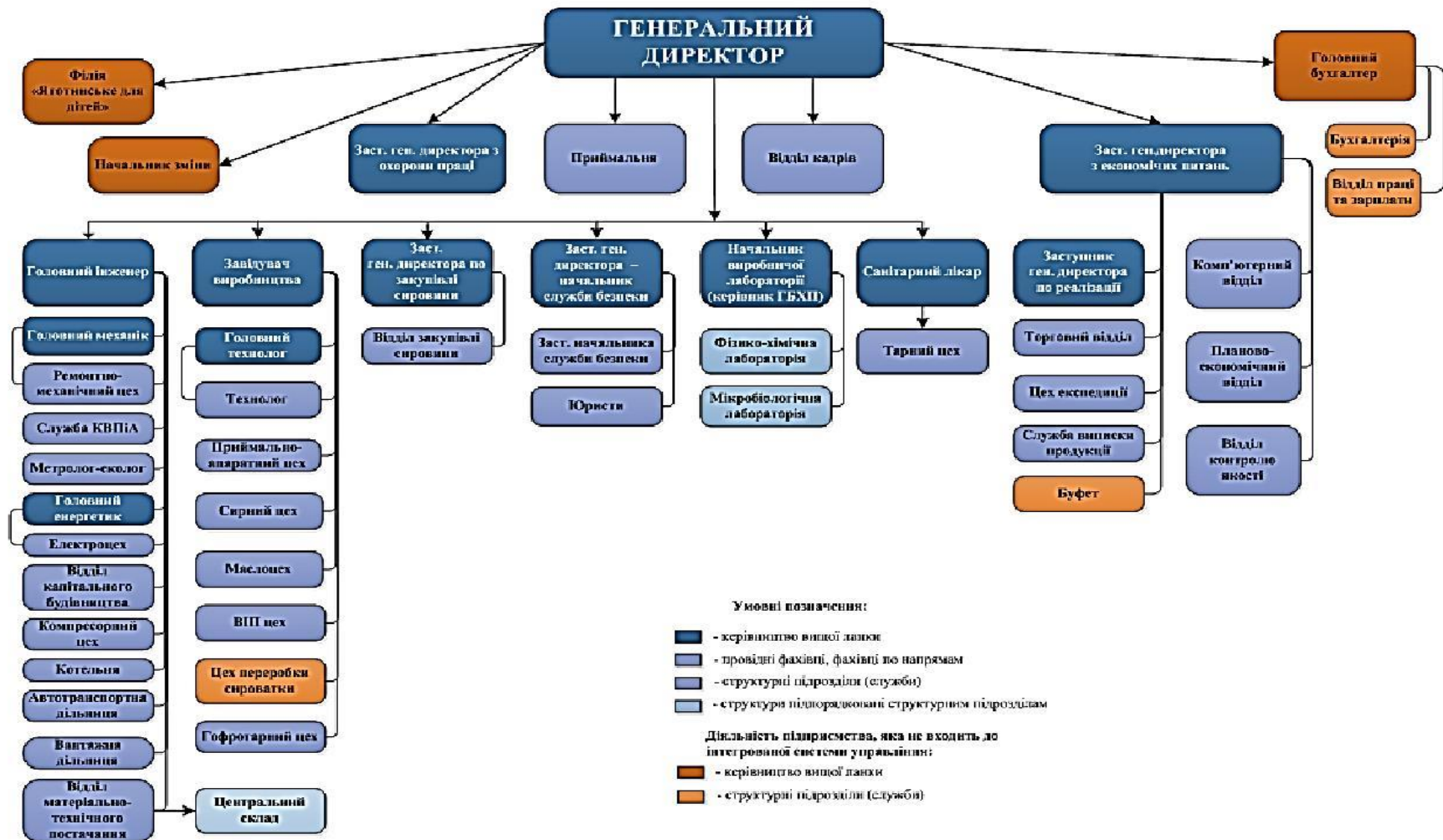


Рис. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»