

**МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

«29» лютого 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Клименко Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система управління конкурентоспроможністю підприємства

керівник роботи Шаульська Л.В., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання студентом роботи «05» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: є вивчення та аналіз системи управління конкурентоспроможністю на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка рекомендацій щодо покращення управління конкурентоспроможністю компанії.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю.

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

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ.

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

1.2. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства

1.3. Вплив конкурентоспроможності на діяльність підприємства

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

2.1. Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

2.2. Визначення рівня конкурентоспроможності компанії

2.3. Аналіз конкурентного середовища компанії

2.4. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

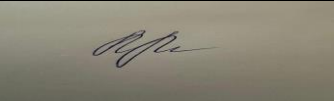
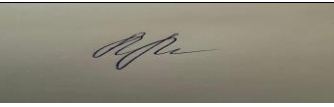
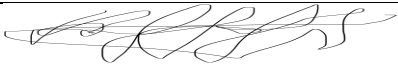
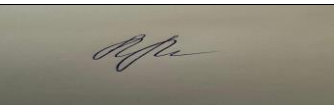
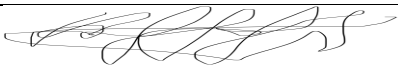
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИ, ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.2. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску нової продукції, оновлення ціноутворення, покращення реклами та інновації реалізації продукції.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю


5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шаульська Л.В., д.е.н., професор	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Шаульська Л.В., д.е.н., професор	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Шаульська Л.В., д.е.н., професор	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

Студент



(підпис)

Клименко О.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Шаульська Л.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ.....	8
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2 Методи управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3 Вплив конкурентоспроможності на діяльність підприємства.....	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	25
2.1 Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	25
2.2 Визначення рівня конкурентоспроможності компанії.....	36
2.3 Аналіз конкурентного середовища компанії.....	43
2.4 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ, ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	55
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	55
3.2 Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску нової продукції, оновлення ціноутворення, покращення реклами та інновації реалізації продукції	64
3.3 Пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю	69
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТОК А.....	90

ВСТУП

Конкуренентоспроможність компанії є одним з найважливіших показників її діяльності, який визначає її шанси на виживання та розвиток в умовах ринкової економіки. У сучасному бізнес-середовищі зі зростаючими вимогами до якості продукції, технологічних процесів та послуг, впровадження системи управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення.

Сільське господарство, в тому числі молочне скотарство, є одним з найважливіших сегментів агропромислового комплексу України. Тому дуже важливо обрати ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з провідних виробників молочної продукції в Україні, що стабільно розвивається та займає значну частку на внутрішньому ринку.

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю цього підприємства не тільки забезпечить краще розуміння факторів, що гарантують його стабільне становище, але й дозволить сформулювати рекомендації щодо покращення діяльності інших подібних компаній.

Актуальність теми. З огляду на посилення конкуренції на ринку молочної продукції та зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, питання підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств набуває особливого значення.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має великий потенціал для зростання і розвитку, що вимагає оптимізації системи управління з акцентом на підвищення конкурентоспроможності, що сприятиме не тільки зростанню компанії, але й зміцненню національної економіки.

Метою роботи є вивчення та аналіз системи управління конкурентоспроможністю на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка рекомендацій щодо покращення управління конкурентоспроможністю компанії.

Виконання кваліфікаційної роботи передбачає вирішення наступних завдань:

1. Охарактеризувати сутність конкурентоспроможності підприємства.
2. Дослідити методи управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Визначити вплив конкурентоспроможності на діяльність підприємства.
4. Провести загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».
5. Визначити рівень конкурентоспроможності компанії.
6. Проаналізувати конкурентне середовище компанії.
7. Зробити аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Розглянути напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.
9. Дослідити можливість підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску нової продукції, оновлення ціноутворення, покращення реклами та інновації реалізації продукції.
10. Надати пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

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

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю.

Наукова новизна роботи. Розглянуто приклад української компанії ТДВ «Яготинський маслозавод». Сучасні аналітичні методи можуть бути використані для виявлення нових можливостей підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення системи управління

конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод» та інших підприємств молокопереробної галузі.

Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень, що матиме позитивний вплив на їх економічні показники та позиції на ринку.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, десяти підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел. У роботі налічується 10 рисунків та 6 таблиць.

Загальний обсяг роботи – 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасному світі все більше уваги приділяється процесу глобалізації та посиленню конкурентоспроможності, що є пріоритетним напрямком розвитку української економіки. Враховуючи складну ситуацію в Україні, зокрема політичну та економічну кризу, розвиток різних галузей, в тому числі сільського господарства, набуває особливого значення.

Повільний технологічний розвиток, використання застарілих технологій, відсутність повної відповідності європейським стандартам якості та безпеки харчових продуктів, недостатня обізнаність виробників з ринковим середовищем та нестабільна конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках стримують розвиток аграрного сектору та економіки в цілому.

Підвищення конкурентоспроможності є важливим драйвером для розвитку вітчизняного виробництва. Конкуренція та конкурентоспроможність є базовими категоріями економіки.

Основи теорії конкуренції заклали такі вчені, як К.Р. Макконнелл, С.Л. Бро, П. Діксон та М. Портер. Їхні праці забезпечили наукову базу для теорії та практики конкуренції. Серед фахівців, які детально досліджували різні аспекти цього питання, можна назвати І. Ансова, Г. Азоєва та І. Вініченка.

Певні труднощі виникають при визначенні понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», оскільки в науковій літературі немає чітких визначень. Кожен дослідник трактує ці поняття по-своєму, акцентуючи увагу на різних аспектах відповідно до власних поглядів.

Важливо визнати, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» не є тотожними і повинні розглядатися окремо в

контексті відповідних складових. Вивчення конкурентоспроможності є важливим у контексті глобальної інтеграції економічної системи.

Конкуренція – це економічне змагання між окремими виробниками товарів і послуг за вихід на ринок і максимізацію прибутку. Ринкова економіка майже неможлива без конкуренції [1, с. 12].

Велика кількість інтерпретацій поняття конкуренції, відображають її сутність та закони, за якими вона в умовах сучасного господарського середовища реалізація поняття конкуренції потребує ретельного аналізу.

На основі досліджень визначень категорії "конкуренція" зроблено кілька важливих висновків:

1. Існуючі визначення "конкуренції", запропоновані різними авторами, часто не відповідають вимогам системності та комплексності.

2. Існує значна різноманітність у підходах до визначення поняття конкуренції, що свідчить про відсутність остаточної згоди щодо розуміння конкуренції як ситуації, процесу або прагнення тощо.

3. Наявні визначення не охоплюють універсально конкуренцію серед соціальних, виробничих та біологічних систем.

4. Визначення недостатньо відображають конкуренцію в аспекті єдності статичності і динаміки, а саме — як процес суперництва і виживання систем в умовах певної або невизначеної стабільності.

5. Визначення конкуренції часто відірвані від законодавчого контексту.

Отже, конкуренція є змаганням між виробниками однотипної продукції з метою її реалізації та максимізації прибутку; вона виступає рушійною силою розвитку ринку товарів і послуг. Конкуренція спонукає підприємства до створення конкурентоспроможних продуктів та надання відповідних послуг [2, с. 49-50].

Один з підходів до визначення конкурентоспроможності полягає у порівнянні суми якостей з сумою вартості їх споживання, або ж у співвідношенні визнаних цінностей до очікувань щодо ціни.

Згідно з М. Портером, конкурентоспроможність – це здатність продукту, послуги чи учасника ринкових відносин ефективно конкурувати на ринку поряд з наявними аналогічними товарами, послугами чи іншими учасниками.

Для компанії конкурентоспроможність означає фактичну та потенційну спроможність розробляти, виробляти і реалізовувати продукцію, яка за своїми «ціновими» та «неціновими» характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж пропозиції від конкурентів. [3, с. 274-276].

Ж. Ж. Ламбен також підтримує цю точку зору у своїх дослідженнях.

Різноманітність наукових поглядів спонукає до визначення порівняльних підходів до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких відображає певний аспект цієї оцінки [4, с. 81].

Потенційну конкурентоспроможність компанії можна розглядати як її здатність використовувати наявні ресурси більш ефективно, ніж інші учасники ринку, максимізуючи задоволення потреб споживачів, знижуючи витрати та оптимізуючи економічні вигоди.

Її можна визначити як всеохоплюючу порівняльну характеристику, що відображає перевагу у використанні ресурсів і в організації взаємодії між ресурсами, досягненні ефективності на даному ринку протягом певного періоду часу порівняно з аналізованим підприємством. Конкурентоспроможність має кілька специфічних аспектів.

Насамперед, його можна оцінити лише за наявності реальних або потенційних конкурентів. Крім того, він залежить від ефективності використання залучених до виробництва ресурсів. Також рівень цього потенціалу обумовлюється конкурентоспроможністю складових підприємства, а також загальною конкурентоспроможністю галузі та країни.

Конкуренція - це ефективний спосіб організації ринкової діяльності без прямого втручання держави.

Однією з ключових характеристик конкурентоспроможності є здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ця адаптація має

відбуватися через сукупність інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які сприяють успіху на ринку.

Відтак, якщо підприємство володіє широким спектром компетенцій і їх якість висока, у нього є більше шансів на перемогу в конкурентній боротьбі, що свідчить про значний потенціал конкурентоспроможності [5, с. 105-106].

Конкурентоспроможність у контексті менеджменту розглядається як процес, спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, а також на забезпечення тривалої діяльності цього економічного суб'єкта. На рисунку 1.1 представлена класифікація типів конкурентоспроможності з урахуванням визначених характеристик [6, с. 425-426].

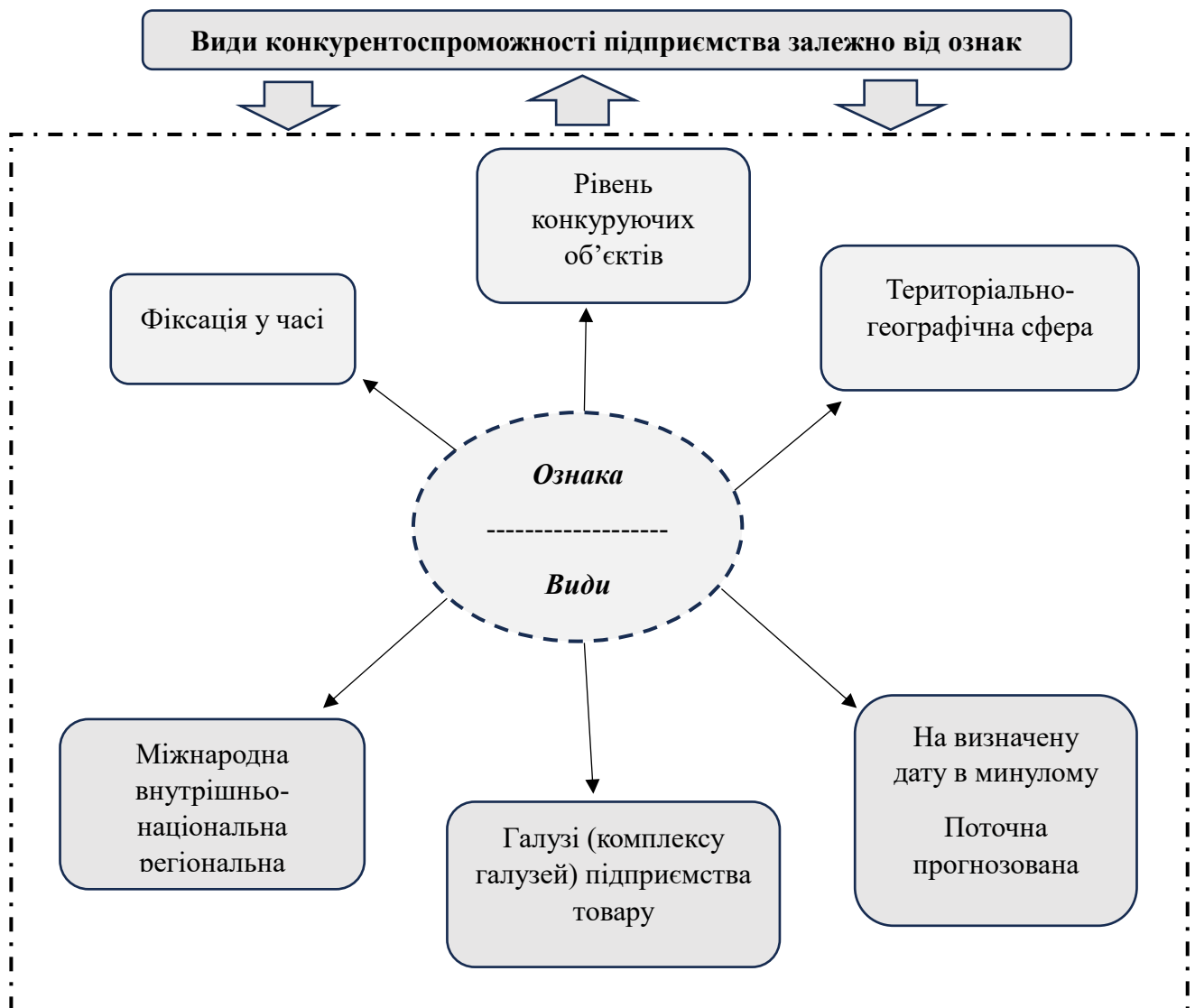


Рис. 1.1. Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Оцінка конкурентного потенціалу компаній вимагає попереднього встановлення поточного рівня їх конкурентоспроможності.

Це, в свою чергу, передбачає визначення сутності конкуренції та розподіл її на різні категорії [7, с. 49].

Багато науковців справедливо наголошують на відносному характері конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції.

Важливо також враховувати відносність конкурентоспроможності не лише у порівнянні з конкуруючими компаніями, а й стосовно тих товарних ринків, на яких підприємства вже присутні або на які вони мають намір вийти.

Справді, може виникнути ситуація, коли продукція, яка є конкурентоспроможною на одному ринку, не виявиться такою на іншому.

Це може бути спричинено, наприклад, значною територіальною віддаленістю підприємств від ринків збуту їхньої продукції або існуванням певних бар'єрів, наприклад, пов'язаних з входженням іноземних виробників [8, с. 36-37].

Сучасне розуміння економічної конкуренції характеризується наступними ознаками.

- цивілізований характер конкуренції, заснований на суперництві між суб'єктами;
- схожість або сумісність продуктів, що пропонуються конкурентами; та
- ідентичність або схожість потреб споживачів, за які ведеться конкурентна боротьба; та
- управління конкурентними перевагами;
- спільність або близькість цілей, що призводять до конкуренції;
- обмеженість можливостей кожного конкурента впливати на ринкові умови обміну товарів внаслідок незалежних дій інших учасників.

Зрозуміти сутність конкуренції також можливо через функції, які вона виконує, що будуть представлені на рисунку 1.2. [9, с. 84].

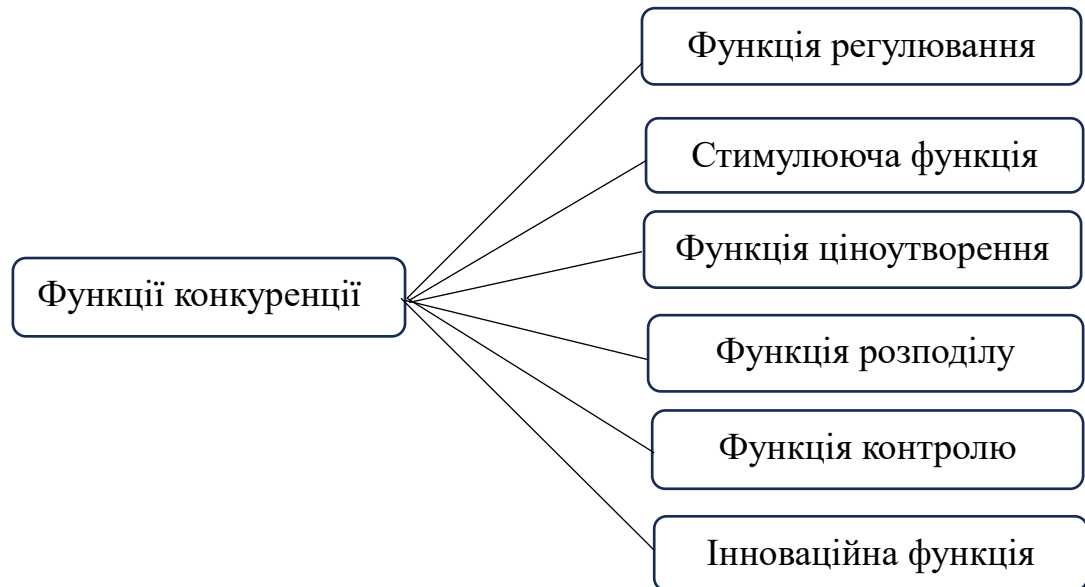


Рис. 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

Процес становлення та еволюції конкуренції серед вітчизняних сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку характеризувався специфічними особливостями, які суттєво вплинули на формування їхньої конкурентоспроможності.

Зокрема: умови, що склалися після здобуття Україною незалежності, включали:

- реформування аграрного сектора економіки, розробку правової бази й запровадження нових земельних відносин; значна кількість сільськогосподарських підприємств створила високий рівень внутрішньої конкуренції;
- відсутність усталеної ринкової інфраструктури стала перешкодою для ефективної конкуренції;
- неефективним аграрним підприємствам проводилася реструктуризація, а також творення нових суб'єктів ринкового типу в аграрному секторі;
- агропромисловий сектор був суттєво субсидований для забезпечення населення продукцією вітчизняного виробництва;

- існувала постійна потреба у державному регулюванні аграрних відносин; відзначалося погіршення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

На думку О.О. Школьного, конкурентоспроможність аграрного підприємства розглядається через призму продуктивності наявних ресурсів, оцінюваного через рівень витрат і цін, а також впливу економічного середовища.

До останнього належать такі чинники, як кредитно-грошова й фіскальна політика, обмінний курс національної валюти, циклічність економічних коливань, загальна макроекономічна стабільність, інвестиційний клімат.

До того ж важливими є можливості участі цих підприємств на внутрішньому та світовому ринках, ефективність управління людськими ресурсами та наявний науково-технологічний потенціал [10, с. 161].

Можливості сільськогосподарських підприємств слід розглядати як здатність не лише зберігати, а й розширювати свою частку на національному та міжнародному ринках.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є кількісним показником, що відображає його здатність протистояти конкурентному тиску в рамках аграрного сектору в певний проміжок часу.

Важливо підкреслити, що рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств значною мірою залежить від характеристик їхньої продукції. Цей аспект включає якість, цінові параметри та ринковий попит.

Отже, менеджери підприємств повинні систематично стежити за змінами у конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом, щоб забезпечити своєчасне прийняття рішень, спрямованих на збереження та покращення конкурентної позиції на аграрному ринку [11, с. 7-8].

1.2 Методи управління конкурентоспроможністю підприємств

Сучасна концепція управління корпоративною конкурентоспроможністю повинна враховувати низку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів відносять організаційно-правову форму підприємства, організаційну структуру, науково-технічний рівень виробництва, соціальний потенціал працівників, корпоративну культуру, наявні ресурси, психологічний клімат у колективі, ефективність каналів постачання, сформованість корпоративного іміджу тощо [12].

Серед зовнішніх факторів можна виділити декілька важливих аспектів: товарний, технологічний ринок та ринок праці, фондовий ринок, виробниче середовище, науково-технічне середовище, соціальне середовище і навіть державне регулювання [13, с. 140-142]. Формування парадигми управління корпоративною конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на певних пріоритетах, які наведено на рис. 1.3 [14, с. 247].



Рис. 1.3. Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

1. Важливо зауважити, що розвиток нового стратегічного мислення не має обмежуватися лише стратегічним плануванням.

2. Забезпечення ієрархії та наскрізного управління: підприємство, розглянуте як відкрита система, слід вважати частиною вищої системи, під якою мається на увазі конкурентне середовище.

3. Усвідомлення часу як ключового фактора у конкурентній боротьбі. Експерти з Бостонської консалтингової групи наголошують, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: ефективні компанії повинні вимагати від працівників переходу від просто конкурентних переваг і якості до також включення своєчасного реагування.

4. Управління конкурентоспроможністю має сприйматися як інноваційний процес. Створення стратегічних конкурентних переваг можливо на основі формування та розвитку інноваційної активної особистості та інноваційного стилю поведінки.

5. Врахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх конкурентної стратегії залежить від рівня впровадження інтелектуальних технологій.

6. Управління ресурсами слід трансформувати в управління знаннями, що логічно пов'язується з потребою формування інтелектуального потенціалу підприємства як основи його успішної діяльності. Експерти зазначають, що нині різниця у результатах між конкуруючими підприємствами може бути поясненням асиметрії в їхніх знаннях.

7. Підприємство слід розглядати як навчальну організацію. Всередині організації завжди проявляються діалектична єдність одноосібного керівництва і групової самоорганізації, що дозволяє виявити справжню суть роботи управлінця.

8. Перевагу слід надавати переходу від ієрархічної моделі управління до мережевої.

Актуальна модель управління конкурентоспроможністю передбачає врахування процесів поширення нових організаційних форм і видів конкуренції [15, с. 29-30].

Процес управління конкурентоспроможністю промислового сектору включає низку важливих методів, серед яких:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка поточної ситуації як у секторі, так і на ринку в цілому;
- діагностика рівня конкурентоспроможності, включаючи визначення ключових конкурентів;
- вибір стратегічних одиниць з конкурентними перевагами, формування позиціонування та реалізація стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності промислового сектору [16, с. 54].

На макроекономічному рівні управління конкурентоспроможністю набуває форми державного впливу на економічний розвиток країни [17, с. 1].

У конкурентному середовищі держава не виконує функцію управління конкурентоспроможністю безпосередньо, а впливає на конкурентоспроможність за допомогою різних інструментів регулювання, включаючи урядові постанови, законодавчі акти, економічні та інші інструменти впливу.

Одним з основних завдань держави є створення умов, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому, галузей та окремих виробників. На рис. 1.4 наведено огляд основних методів управління конкурентоспроможністю, які пропонуються для використання в промисловому секторі.

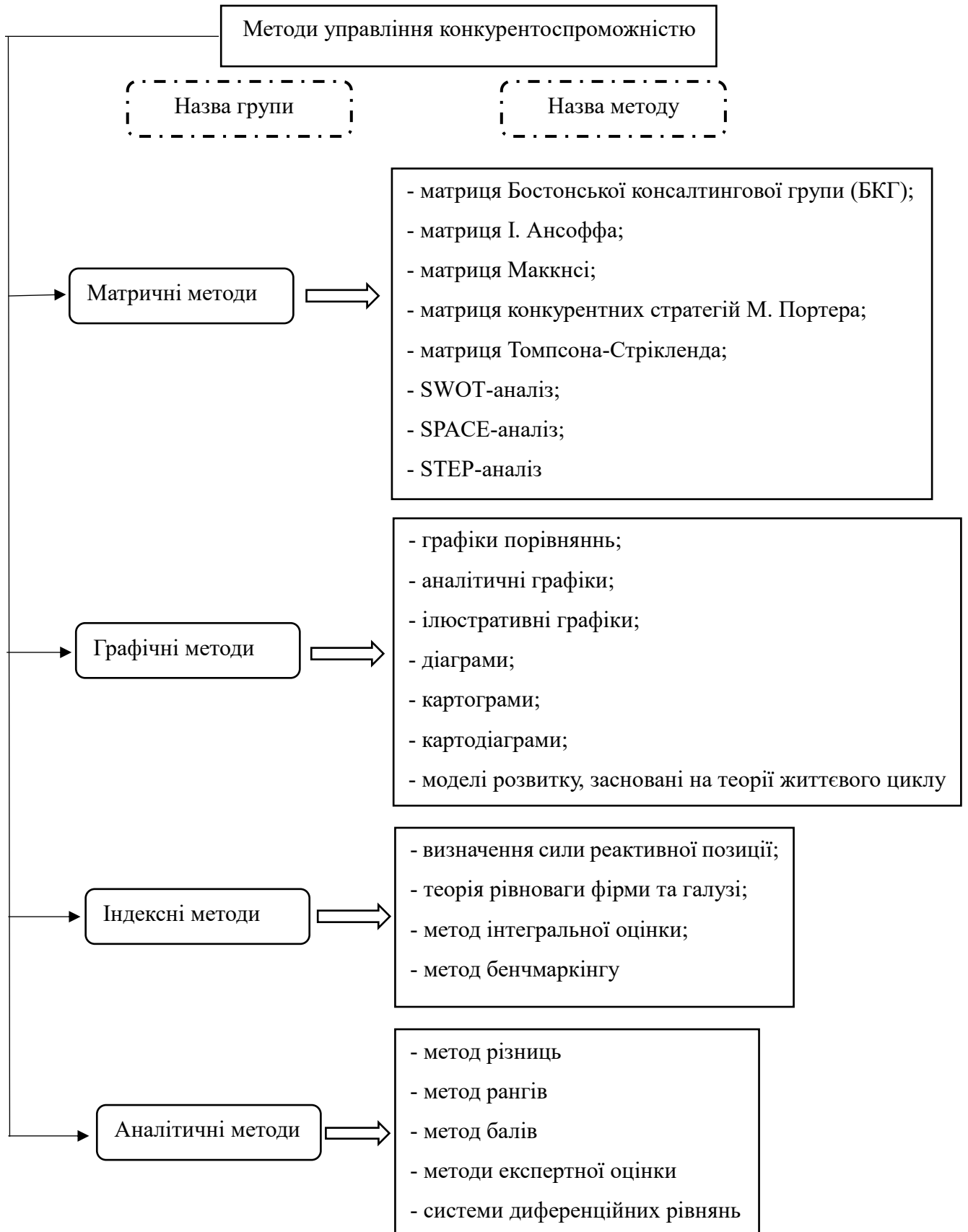


Рис. 1.4. Методи управління конкурентоспроможністю

Механізми управління конкурентоспроможністю, аналогічно до будь-якої системи управління, включають дві основні складові: суб'єкт та об'єкт впливу. На макроекономічному рівні суб'єктом виступають державні органи, які керують економічною інфраструктурою країни в цілому.

У контексті мікроекономіки, суб'єктом управління є підприємство, яке здійснює контроль над своїм потенціалом і активами для підтримання конкурентоспроможності [18, с. 56-58].

Структура управління промисловим підприємством складається з багатьох важливих елементів, таких як принципи та цілі управління, методи, форми та інструменти управління, організаційна структура підприємства, персонал, інформація та засоби її обробки [19, с. 3].

З позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства сприймається як реалізація комплексу управлінських функцій, таких як встановлення цілей, планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції спрямовані на створення конкурентних переваг та підтримання ефективної діяльності підприємства в економічній сфері [20, с. 169].

1.3 Вплив конкурентоспроможності на діяльність підприємства

Конкурентоспроможність являє собою складну категорію, що формується під впливом різноманітних чинників. За словами Н.П. Тарнавської, ці чинники можуть як підвищувати, так і знижувати її загальний рівень, розкриваючи сильні та слабкі сторони як діяльності самого підприємства, так і його конкурентів.

Кожен з цих факторів може мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність компанії, і може діяти по-різному і з різною інтенсивністю в різний час.

Тому важливо чітко визначити та класифікувати загальні фактори, що впливають на цю категорію, щоб отримати повне уявлення про фактори конкурентоспроможності компанії.

З точки зору системного підходу, великий акцент слід зробити на класифікації факторів відповідно до їх джерел, тобто на поділі їх на взаємопов'язані та взаємозалежні внутрішні та зовнішні фактори.

У процесі дослідження ми поділили внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, на вісім груп, представлених у таблиці 1.1 [21, с. 1-2].

Таблиця 1.1

Внутрішні фактори, які 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 справедливу винагороду, що відповідає продуктивності та вкладає в основу економічного зростання організації. Структура професійно-кваліфікаційного складу персоналу є критично важливою для ефективної діяльності підприємства, оскільки визначає рівень експертності 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 впливають на конкурентоспроможність, то вплив зовнішніх факторів може залишатися непомітним на початку.

Зовнішні чинники, або фактори зовнішнього середовища, визначаються сукупністю активних господарюючих суб'єктів, економічних умов, суспільних і природних обставин, а також національних і міжнародних інституційних структур, які формують оточення підприємства.

Варто зауважити, що інтенсивність прояву зовнішніх впливів не залежить від діяльності конкретного підприємства, а зумовлена станом зовнішнього середовища. Ці фактори мають різне походження, виступаючи проявами систем різних рівнів [22].

Лише у випадку, коли ці фактори впливу здатні здійснювати позитивний і стимулюючий вплив на роботу підприємства, вони можуть перетворитися на його конкурентну перевагу [23, с. 84].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність окремих підприємств, можна поділити на економічні, управлінські та технологічні. Економічні фактори включають фінансові та маркетингові аспекти.

З іншого боку, важливо розрізняти виробничі, маркетингові (включаючи збут, маркетингові комунікації, ціноутворення та асортимент продукції), кадрові, фінансові та управлінські аспекти.

Виробничі фактори конкурентоспроможності включають технологічні особливості, які забезпечують перевагу над конкурентами з точки зору якості продукції, собівартості та часу виробництва.

Залежно від галузі, в якій працює компанія, об'єктивні обставини можуть означати, що деякі з цих факторів не можуть контролюватися самою компанією.

Маркетингові фактори конкурентоспроможності формуються і підтримуються відділом маркетингу компанії. Їх наявність повністю залежить від політики компанії та якості роботи маркетингової команди. Маркетингові фактори можна класифікувати за видами маркетингової діяльності та складовими комплексу маркетингу [24, с. 9].

Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції є важливим фактором забезпечення стабільності компанії на ринку та її переваги в умовах посилення конкуренції.

Дослідження та розвиток каналів залучення клієнтів, експерименти та пошук нових ефективних підходів залишаються основними завданнями маркетингової стратегії компанії.

Значно частіше компанії намагаються захистити свою частку ринку на тлі швидкої зміни споживчих смаків та пріоритетів, наростання конкуренції, а також інтенсивного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Маркетингові технології можна умовно поділити на три групи: активні методи, що передбачають безпосередню роботу продавців; пасивні методи, у яких клієнт самостійно звертається до компанії; і комбіновані підходи.

Розглянемо ці методи детальніше:

1. Активне залучення клієнтів передбачає діяльність команди продавців, які активно шукають нових клієнтів. Це досягається через створення баз даних клієнтів, підготовку комерційних пропозицій, здійснення дзвінків потенційним клієнтам та організацію особистих зустрічей або надсилання пропозицій.

2. Пасивне залучення клієнтів не вимагає безпосередньої участі продавців і охоплює різновид реклами, а також засоби інтернет-маркетингу, які спонукають клієнтів самостійно зацікавитися продуктами чи послугами компанії.

3. Комбіноване залучення клієнтів використовує переваги обидвох попередніх методів для досягнення максимального результату.

Це передбачає ефективну взаємодію команди продавців та різних маркетингових інструментів.

Таким чином, конкуренція є невіддільною частиною маркетингового середовища підприємства, і цей чинник повинен постійно бути об'єктом детального вивчення та оцінки.

Дослідження сукупності суб'єктів ринку та їхніх взаємодій під час конкурентної боротьби, які обумовлюють інтенсивність конкуренції, є стратегічно важливим напрямом маркетингових досліджень з практичної точки зору [25, с. 28].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є суттєвим елементом його успішного функціонування та еволюції в умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати стійкість своєї конкурентної позиції, задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до змінних ринкових умов.

Рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на стратегію підприємства, сприяючи його стійкості і зростання.

Конкурентоспроможність визначається множиною факторів, що відображають здатність підприємства витримувати тиск конкуруючих учасників

ринку. Це поняття поєднує не лише якість і вартість продукції, а й ефективність управлінських рішень, інноваційний потенціал та рівень задоволеності клієнтів.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності необхідно здійснювати постійний аналіз ринкового середовища, вивчати поведінку конкурентів та швидко реагувати на зміни.

Методи управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють стратегічні і тактичні заходи, такі як диверсифікація продукції, інноваційний розвиток, вдосконалення технологічних процесів, ефективний маркетинг та підвищення кваліфікації персоналу.

Кожен з цих підходів дозволяє підприємству виявляти свої сильні сторони і ліквідувати слабкі місця, адаптуючи стратегію до динамічних ринкових умов.

Важливою складовою є також використання аналітичних інструментів, що дозволяють оптимізувати витрати і підвищити продуктивність.

Високий рівень конкурентоспроможності надає позитивний вплив на діяльність підприємства, збільшуючи його прибутковість, покращуючи імідж та дозволяючи розширювати ринкову частку.

Систематичне управління цим аспектом діяльності дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами, відповідати на виклики ринку та динамічно розвиватися.

Зрештою, конкурентоспроможність стає не лише результатом діяльності підприємства, але й фундаментом для його сталого успіху в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сьогодні група компаній «Молочний альянс» є провідним гравцем у молочній галузі України, об'єднуючи потужні підприємства з виробництва молочної продукції. В її склад входять п'ять виробничих потужностей, які випускають продукцію під шістьма відомими брендами по всій країні.

Історія «Молочного альянсу» починається у 2000 році, коли компанія придбала ряд підприємств у молочному секторі, а в 2006 році вона перетворилася на холдинг із статутним капіталом 24 млн грн.

Товарний асортимент компанії збалансований і представлений такими брендами, як «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія» та «Златокрай».

Основні продукти включають сири, кисломолочну та цільномолочну продукцію.

Ключові показники діяльності групи за 2021 рік такі:

- загальний товарообіг склав 5911 млн грн;
- з 2012 року вкладено 1336 млн грн у капітальні інвестиції;
- було закуплено 307500 тонн молока;
- вироблено 19350 тонн сиру, 50000 тонн молока, 39000 тонн кисломолочної продукції, 13200 тонн дитячого харчування (під ТМ «Яготинське для дітей») та 4290 тонн вершкового масла.

На рисунку 2.1 наведемо склад групи «Молочний альянс».

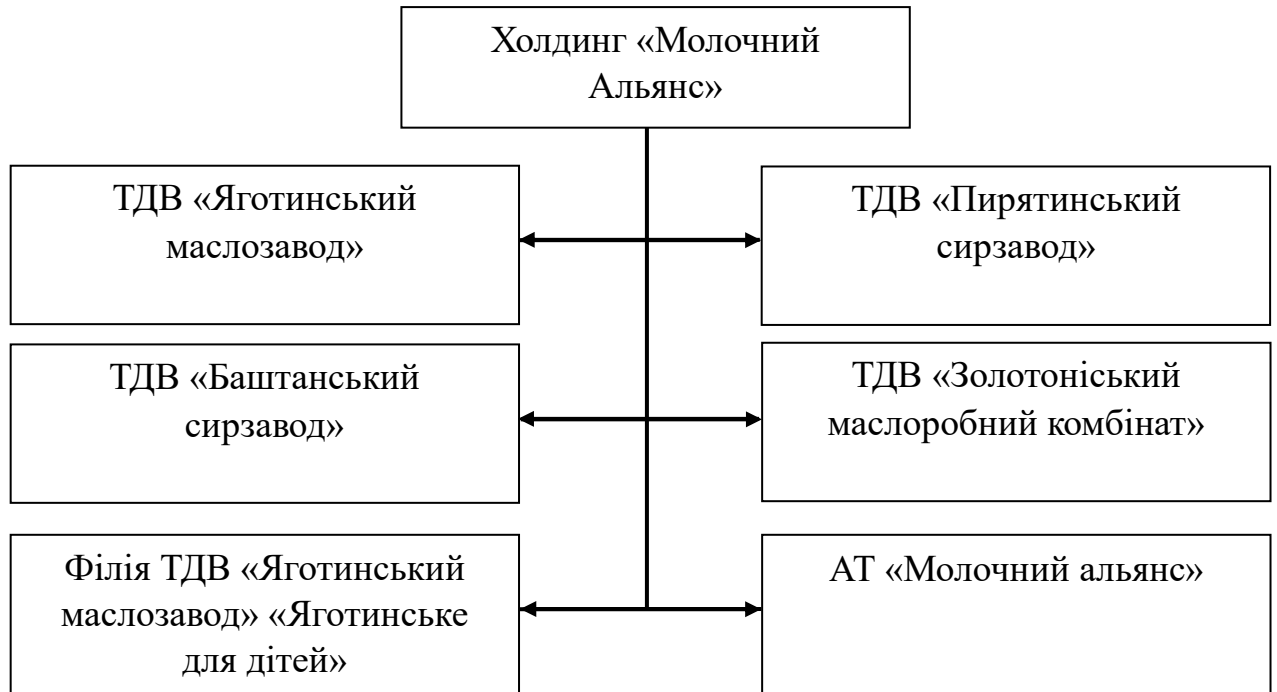


Рис. 2.1. Склад холдингу «Молочний Альянс»

Приватне акціонерне товариство "Яготинський маслозавод" є одним із провідних підприємств у складі групи «Молочний альянс» та відзначається значними масштабами в українській молочній індустрії, маючи понад шістдесятирічний досвід діяльності. На рисунку 2.2 представлено логотип ТДВ «Яготинський маслозавод».



Рис. 2.2. Логотип ТДВ «Яготинський маслозавод»

Цей завод, заснований у 1956 році, початково функціонував як підприємство, спеціалізоване на переробці молока та вершків.

Підприємство випускає широкий асортимент молочних продуктів (36 різновидів) під брендом «Яготинське». Асортимент включає масло, молоко, сири, йогурти, закваски, кефір і ряжанку.

Компанія дотримується філософії виробництва безпечної та високоякісної молочної продукції, тому приділяє значну увагу модернізації своїх виробничих потужностей.

ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочав свою діяльність у 1956 році. У лютому 1994 року він був перетворений на відкрите акціонерне товариство в результаті корпоратизації. Змінами до статуту у 2011 році, затвердженими рішенням загальних зборів акціонерів, офіційна назва була змінена на «публічне акціонерне товариство».

Нині акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, що отримали право власності на акції в процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів, шляхом спадкування, правонаступництва юросіб та у інших випадках, передбачених законом. Держава акціями не володіє.

12 квітня 2017 року чергові загальні збори акціонерів прийняли рішення про реорганізацію ПАТ «Яготинський маслозавод» у Товариство з додатковою відповідальністю. Було затверджено план та умови перетворення, а також порядок обміну акцій на частки у статутному капіталі правонаступника. Була створена комісія з припинення (перетворення) публічного акціонерного товариства.

На установчих зборах 8 грудня 2017 року було офіційно утворено Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке стало повним правонаступником попереднього підприємства. На цих зборах було визначено місцезнаходження і затверджено статут цього товариства.

17 квітня 2018 року завершився процес зміни організаційно-правової форми підприємства: була припинена державна реєстрація ПАТ «Яготинський маслозавод» та зареєстровано ТДВ «Яготинський маслозавод».

Реєстрація була проведена 17 квітня 2018 року під номером 1351145000003802. Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є загальні збори учасників [26, с. 1].

Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 30.09.20 року. Організаційну структуру підприємства представлено у додатку А.1 [27, с. 2].

Весь виробничий процес автоматизовано від забору сировини до фасування, що виключає потребу в людському втручанні. ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує сучасне високотехнологічне обладнання світових виробників із закритого циклу.

Динаміка доходів від виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за різними сегментами представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2019-2021 рр., тис. грн

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Масло	637304	571572	592229	-65732	20657	-10,31	3,61
Сирно-творожна продукція	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
<i>Всього</i>	<i>3495741</i>	<i>3166323</i>	<i>3103661</i>	<i>-329418</i>	<i>-62662</i>	<i>-81,64</i>	<i>-29,89</i>

Аналіз даних з таблиці 2.1 показує, що ТДВ "Яготинський маслозавод" отримує найбільші доходи від продажу молока. Проте, у 2020 і 2021 роках спостерігається зниження продажів молока—на 3,83% і 9,33% відповідно.

Загалом, доходи від реалізації молочної продукції демонструють тенденцію до зменшення: у 2020 році на 329418 тис. грн., що становить 9,42%, а у 2021 році на 62662 тис. грн., або 1,98%.

Це зменшення пояснюється зниженням доходів споживачів та впровадженням карантинних обмежень, які суттєво вплинули на виробництво і споживання продукції. Найбільше скорочення доходу було від продажу іншої молочної продукції: у 2020 році на 67931 тис. грн. (38,77%), а у 2021 році—на 39962 тис. грн. (37,26%).

Проте у 2021 році найбільше зростання доходів спостерігалось в таких категоріях продукції: - сирно-творожна продукція: збільшення на 64585 тис. грн., або 20,53%; - дитяче харчування: приріст на 40603 тис. грн., або 13,85%. У 2020 році цей сегмент зазнав скорочення на 32,26%, але завдяки активній рекламній кампанії в 2021 році його обсяги зросли; - масло: доходи підвищилися на 20657 тис. грн., або на 3,61% [28, с. 38-40].

У 2021 році ТДВ "Яготинський маслозавод" зазнав скорочення доходу від реалізації молочної продукції, яке було нижчим за рівень 2019 року. У 2019 році дохід від реалізації продукції становив 3160 млн грн, збільшившись у 2020 році до 3166 млн грн, що відповідає зростанню на 5,8 млн грн або на 0,18%.

Проте вже у 2021 році цей показник знизився до 3103 млн грн, що означає падіння на 62,6 млн грн або на 1,98%.

Найзначніше зменшення доходу було зафіксоване в сегменті іншої молочної продукції—на 37,26%, що в натуральному вираженні становило 39,96 млн грн. Менше зниження відзначено у секторі кисломолочної продукції—на 5,52% або на 26,2 млн грн.

Натомість зростання доходів спостерігалось в трьох категоріях: масло збільшилось на 3,62% (20,65 млн грн), дитяче харчування—на 13,85% (40,60 млн грн), а найвищий приріст показала категорія сирно-творожної продукції—на 20,53% (64,58 млн грн).

На рисунку 2.3 представлено структуру реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році.

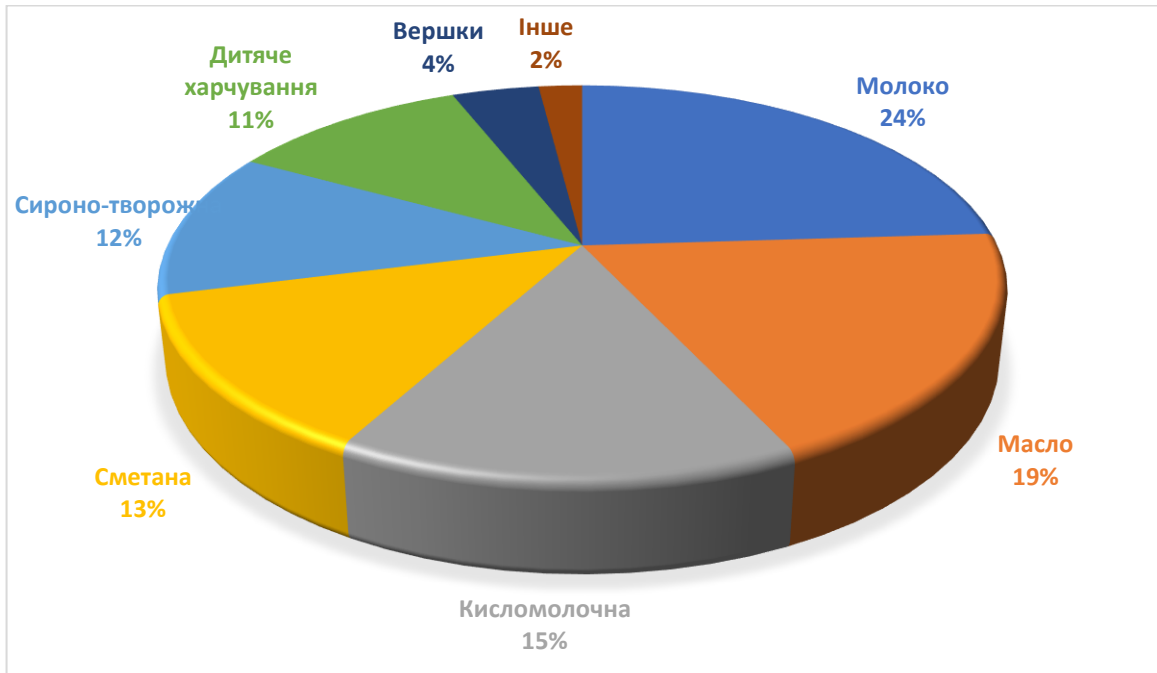


Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році

Як видно з рисунка 2.3, досліджуване підприємство не демонструє очевидної переваги в обсягах виробництва окремої номенклатурної групи товарів.

Найбільший відсоток доходів від реалізації продукції у 2021 році забезпечує молоко, яке складає 24% від загального обсягу. Дещо менше, 19%, становлять доходи від масла. Кисломолочна продукція відповідає за 15% доходів, тоді як сметана — за 13%.

Частка доходів від реалізації сирно-творожної продукції становить 12%, а дитяче харчування забезпечує 11% загальних доходів. Вершки приносять 4% доходів, а інша молочна продукція — 2% [29, 43-44].

Станом на сьогодні у підприємстві зайнято понад тисячу осіб. Проте далеко не всі з них залучені безпосередньо до виробничих процесів. У структурі підприємства функціонує потужний транспортний відділ з власним автопарком, де працюють 134 водії.

Реалізацію продукції на ринках здійснюють 120 продавців фірмової торгівлі. Значна частина працівників забезпечує безперебійну поставку сировини, займаючись заготівлею молока у семи областях.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» характеризується складною лінійно-функціональною структурою управління, що передбачає як підпорядкованість безпосереднім керівникам структурних підрозділів, так і виконання певних повноважень функціональними керівниками.

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, що має у підпорядкуванні головного інженера, заступника директора з виробництва, заступника директора з комерційних питань та заступника директора з матеріально-технічного постачання.

Сьогодні Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» може вважатися яготинським виключно за місцем свого розташування. Поголів'я корів наявне лише у семи господарствах, і весь Яготинський район здатен постачати на завод лише 10 тонн молока на день, тоді як поточні виробничі потужності вимагають більше 200 тонн.

Як наслідок, з кожним роком підприємство розширює географію своєї постачальницької бази, яка нині охоплює, окрім Київської, також Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та навіть Хмельницьку області. Це розширення спричинило збільшення чисельності персоналу, залученого до збирання молока.

На даний момент у відділі закупівель працює близько 200 осіб, а загальна кількість зайнятих працівників на заводі становить близько 350 осіб. Яготинський маслозавод здійснює безперервну діяльність цілодобово протягом 365 днів на рік, виробляючи 64 найменування продукції, з яких 16 видів виходять під торговою маркою «Яготинське».

Сюди входять відомі масла, м'які та кисломолочні сири, йогурти, десерти, молоко, сметана, кефір, ряжанка, простокваша, сироватки та закваски. Усі ці продукти виготовляються виключно з високоякісної натуральної сировини, без

використання рослинних жирів, консервантів та інших шкідливих для здоров'я речовин [30].

Процес ефективного постачання матеріальних ресурсів є ключовим аспектом для підвищення обсягів виробництва. Ці механізми спрямовані на зменшення витрат, пов'язаних з постачанням ресурсів, і оптимізацію забезпечення підприємств молочної галузі України сировиною [59, с. 30].

На рисунку 2.4 представлено загальний процес переміщення товарних і матеріальних потоків на ТДВ «Яготинський маслозавод».

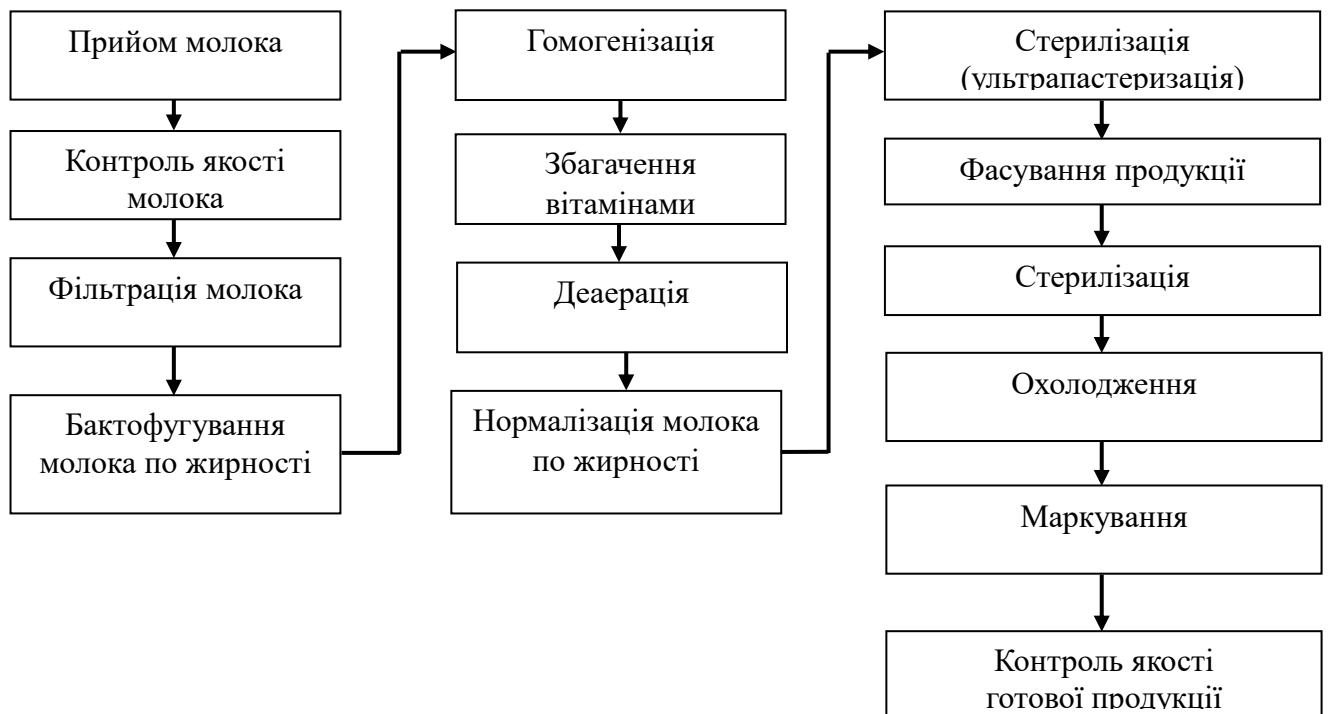


Рис. 2.4. Процес руху товарного та матеріального потоку в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Механізм управління матеріальними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямований на досягнення кількох ключових цілей: забезпечити оптимальну організацію запасів у виробничій та торговельній сферах, що передбачає безперебійність процесів, ритмічність та ефективність; здійснювати моніторинг співвідношення «ціна-якість» наявних матеріальних ресурсів, що дозволяє адаптувати їх до змін ринкової кон'юнктури; оптимізувати логістичні

витрати, що допоможе знизити собівартість кожної одиниці продукції; вирішити питання, пов'язані зі складуванням та зберіганням, для забезпечення належного обігу матеріальних ресурсів.

Управління механізмом постачання на промисловому підприємстві включає декілька елементів, як наведено на рисунку 2.5.



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

Процес планування постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочинається з оцінки потреб у важливих матеріальних ресурсах, що є критично важливими для підтримання безперебійного функціонування підприємства. Обсяги цих ресурсів визначаються на основі стратегічних планів виробництва та продажу готової продукції.

Ключові етапи процесу постачання включають збір та аналіз інформації про можливі джерела матеріальних ресурсів, а також укладення відповідних угод з постачальниками. Важливою складовою є організація заходів, спрямованих на ефективне здійснення закупівель, транспортування, складування та зберігання матеріалів. Контроль за процесом постачання здійснюється через моніторинг виконання постачальниками договірних зобов'язань, дотримання встановлених термінів постачання, проведення вхідного контролю якості отриманих матеріальних ресурсів, а також регулярний аналіз ефективності діяльності постачальників. Ключові складові процесу управління матеріальним потоком на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено на рисунку 2.6 [60].

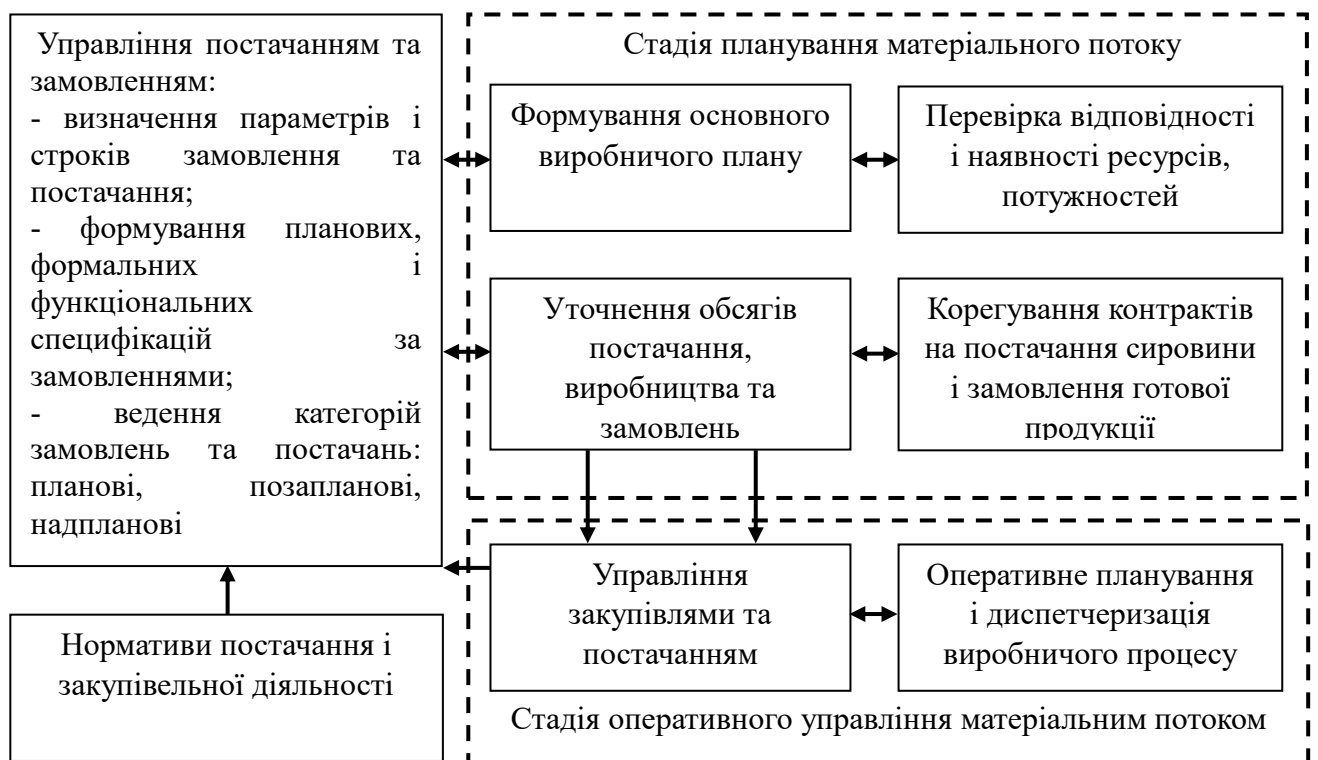


Рис. 2.6. Основні елементи процесу управління матеріальним потоком ТДВ

«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 2019-2021 роки

Показник	Рік			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
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 відображає рівень фізичного зношення основних засобів. У 2019 році він становив 0,46, зменшився до 0,39 у 2020 році, але в 2021 повернувся до 0,46. Це свідчить про покращання стану активів у 2020 році з меншою зношеністю на 0,07, що ймовірно є наслідком оновлення чи модернізації.

Проте, зростання значення в 2021 році вказує на часткове погіршення стану через інтенсивну експлуатацію. Коефіцієнт придатності, який відображає частку активних основних засобів, повторює цю тенденцію. У 2019 році він сягав 0,54, зріс до 0,61 у 2020 році, а потім знизився до 0,54 у 2021.

Підвищення на 0,07 у 2020 році відзначає поліпшення якості та витривалості активів. Водночас повернення до рівня 2019 року вказує на погіршення умов обладнання через можливий брак ремонту й обслуговування. Фондовіддача, що показує ефективність використання основних засобів, знизилася з 11,66 у 2019 році до 7,04 у 2020 році і піднялася до 7,43 у 2021.

Велике падіння в 2020 році на 4,62 може бути пов'язане зі збільшеними витратами на утримання старих активів або зменшенням виробництва. Незначне покращення у 2021 році на 0,39 демонструє стабілізацію, хоча рівень лишається нижчим за рівень 2019 року.

Фондоозброєність, що показує забезпеченість підприємства основними засобами, змінилася з 316,18 у 2019 році до 489,9 у 2020-му і зменшилася до 463,1 у 2021. Таке зростання на 173,72 у 2020 може сигналізувати про інвестиції в модернізацію чи розширення фондів. Водночас скорочення на 26,8 вказує на раціональне використання активів або зменшення інвестицій у нові засоби.

Отже, аналіз цих показників свідчить про те, що незважаючи на певні успіхи в удосконаленні стану і ефективності основних засобів у різні роки, негативні тенденції 2021 року підкреслюють необхідність посиленої уваги до обслуговування і модернізації обладнання. Крім того, варто покращити управлінські рішення для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [61, с. 28].

2.2 Визначення рівня конкурентоспроможності компанії

На сьогодні український ринок переповнений різноманітною продукцією молокопереробних підприємств.

Для розвитку філії ТДВ «Яготинський маслозавод» під брендом «Яготинське для дітей» важливо мати чітке уявлення про конкурентів.

Однією з основних переваг є використання сучасного обладнання закритого циклу, що походить зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню та ін., яке виключає контакт людських рук із продукцією під час її виробництва.

На заводі також функціонує власна система контролю якості. Особливу увагу приділено перевірці якості молока і готової продукції: сучасна лабораторія

контролює всю вхідну сировину, дотримуючись жорстких норм законодавства та внутрішніх специфікацій.

Кожна партія молока оцінюється за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками.

Щоденний контроль проходить і готова продукція. Для виготовлення продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» використовують лише натуральне фермерське молоко найвищої якості та природні наповнювачі. Технологічний процес виключає додавання консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та інших шкідливих добавок, включаючи цукор.

Протягом свого існування бренд «Яготинське для дітей» займав лідерські позиції у своїй категорії та прагне вийти на ринки ЄС. Важливим фактором конкурентоспроможності є впровадження міжнародного стандарту ISO 22000 НАССР, отриманого ще в липні 2013 року.

Стандарт ISO 22000 НАССР забезпечує контроль безпеки харчових продуктів на всіх стадіях їх виробництва, від створення і зберігання до реалізації, що включає місця з потенційними ризиками.

Під час перевірки було проінспектовано всі підрозділи заводу з виробництва дитячого харчування «Яготинське для дітей», підтверджено, що інтегрована система управління якістю відповідає міжнародним і державним стандартам ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2009.

Область сертифікації охоплює виробництво рідкого молока та вершків, а також оброблених харчових продуктів, призначених для дитячої та дієтичної їжі. Результатом цього стало покращення якості продукції.

За критеріями споживача, якість продукції у 2018 році оцінювалась на 70-74%, що в середньому становило 72 бали.

У 2019 році ця оцінка зросла до 75-80%, у середньому досягаючи 78 балів. Доступність товарів для споживачів за ціною становила близько 80% у 2018 році та знизилася до 75% у 2019 році. Нещодавно філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» здобула нові конкурентні переваги завдяки інвестиціям у технічне оновлення.

Протягом 2018-2019 років було вкладено близько 3 млн гривень у модернізацію приймально-апаратного відділення, цеху кисломолочної продукції, ділянки розливу у ПЕТ-упаковку та компресорного цеху.

Значно збільшено місткість сховища сировини з 50 до 190 тонн, продуктивність ліній сепарації та пастеризації також зросла більше ніж удвічі. Впровадження сучасних компресорів зменшило споживання електроенергії в 2,5 рази й підвищило безпеку об'єкта.

Окрім цього, встановлено лінію розфасовки молока у скляні пляшки потужністю 6000 одиниць на рік та введено в експлуатацію 10 нових танків для виготовлення кисломолочної продукції. Компанія планує розширити підприємство, встановивши додаткові ємності для приймання і сквашування молока, а також фасувальні автомати.

Вони мають на меті збільшити виробництво продуктів з незбираного молока на 14% до 80 тисяч тонн на рік. Підсумовуючи аналіз якості продукції філії, можна сказати, що молочна продукція ТМ «Яготинське для дітей» залишається конкурентоспроможною.

Однак необхідно покращувати загальну конкурентоспроможність підприємства.

Це включає оцінку сильних і слабких сторін, виявлення прихованих можливостей та загроз. SWOT-аналіз стане ключовим інструментом для стратегічного управління, що дозволить зробити зважені управлінські рішення та вдосконалити функціонування філії в умовах ринкової конкуренції [31, с. 56-64].

SWOT-аналіз є методикою, що допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з організацією, планом чи проектом. Він часто використовується у стратегічному плануванні для аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію.

SWOT вважається ефективним інструментом для оптимального управління ресурсами з метою досягнення визначених цілей у встановлені терміни. Основною ціллю застосування SWOT-аналізу є розробка бізнес-стратегії, яка враховує існуючі обставини.

Він допомагає вибудувати як організаційну стратегію, так і стратегію конкурентоспроможності. Відповідно до підходу системного мислення, організації взаємодіють зі своїм оточенням і складаються з різних підсистем.

Організація функціонує у двох середовищах: внутрішньому та зовнішньому. Аналіз цих середовищ є ключовим для стратегічного управління.

Цей процес вивчення організації та її оточення і називається SWOT-аналізом або SWOT-матрицею - де S означає сили, W - слабкості, O - можливості, а T – загрози.

SWOT – це метод, що використовується для структурованого планування та оцінки процесів, людей, проектів, галузей або бізнесу за допомогою чотирьох основних параметрів.

Він дозволяє детально і комплексно досліджувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на успішність певного бізнесу чи процесу. Хоча багато хто приписує створення SWOT матриці Альберту Хамфері у 1960-х роках, сам він цього ніколи не підтверджував [35, р. 744].

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 2.3, які були представлені у вигляді SWOT-аналізу.

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
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстка конкуренція 2. Поглинання сильнішою компанією 3. Зниження платоспроможності 4. Пропозиція перевищує попит

Аналіз свідчить, що філія ТДВ «Яготинський маслозавод» під назвою «Яготинське для дітей» за сприятливих умов може впроваджувати різноманітні конкурентні стратегії. Ці стратегії мають бути спрямовані на подолання слабких місць компанії та зменшення загроз.

Попри існуючі недоліки, підприємство володіє значним потенціалом, вираженим у ряді сильних сторін. Зокрема, працівники мають високий рівень кваліфікації, підприємству довіряють споживачі завдяки його хорошій репутації та високому попиту на продукцію.

Використання сучасного обладнання та розробка нової продукції стають важливими умовами для ефективної діяльності.

Для дослідження зовнішнього оточення підприємства і розробки заходів зі зменшення впливу негативних факторів, а також для використання можливостей розвитку варто застосувати PEST-аналіз [32-33].

PEST є акронімом, що позначає чотири джерела змін: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Цей аналітичний інструмент є потужним засобом для оцінки стратегічних ризиків і широко застосовується для розуміння впливу зовнішніх макросередовищних змін на конкурентні позиції фірми.

Зовнішнє середовище, яке складається зі змінних, на які фірма не має прямого впливу, вимагає ретельного аналізу, щоб адаптувати корпоративну стратегію до мінливих умов бізнесу.

Оскільки компанії функціонують як частина більшої екосистеми, вони зазнають впливу різноманітних екзогенних факторів, які можуть суттєво позначитися на їхньому конкурентному позиціонуванні.

Стратеги прагнуть досягнути ці зовнішні чинники, аби оцінити еволюцію бізнес-моделей, необхідну для пристосування до нових умов. Вплив таких зовнішніх факторів можна зменшити за допомогою превентивної стратегії, тоді як перспективи максимально використовуються шляхом створення нових конкурентних позицій.

Існують різноманітні варіації PEST-аналізу, включаючи PESTEL або PESTLE, які включають екологічні та правові аспекти, STEEPLE з додаванням етичного виміру через фокус на корпоративній соціальній відповідальності, і STEEPLED, що враховує демографічні фактори.

Підвищена обізнаність про навколишнє середовище та еколого-орієнтовані проблеми привела до застосування іншої версії PEST-структури — STEER, яка включає нормативні чинники. PEST-аналіз і його варіації входять до "етапу оцінки" у процесі стратегічного управління, який розпочинається з детального аналізу середовища фірми.

Дослідження зовнішнього середовища є невід'ємною частиною «ОТ» у SWOT-аналізі (внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози).

Ефективність інтеграції PEST і SWOT значно посилюється при їх поєднанні з моделлю п'яти сил Портера, яка оцінює зовнішні впливи через постачальників, споживчий попит, нових учасників ринку, товари-замінники та конкурентне суперництво.

PEST-аналіз містить ключові компоненти, що мають фундаментальне значення для фірми.

Його можна застосовувати до всієї організації, окремих її підрозділів, відповідних продуктів або нових підприємств чи партнерств [36, р. 2].

PEST-аналіз філії ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільні ціни на сировину 2. Падіння темпів виробництва 3. Втрата ринків збуту на сході 4. Коливання валютного курсу 5. Поява нових конкурентів
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нові технології виробництва 2. Розширення виробничих потужностей 3. Простої у технологічному процесі виробництва
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична криза 2. Інвестиційна непривабливість 3. Недосконалість законодавчої бази 4. Посилення контролю якості продукції 5. Посилення державного контролю за конкуренцією
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність доходів населення 2. Відданість покупців 3. Зростаюча кількість робочої сили 4. Вдосконалені послуги на більш високому рівні

Аналіз узагальненої матриці PEST-аналізу для філії товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» під маркою «Яготинське для дітей» дозволяє зробити висновок, що політичні та економічні фактори найбільш значущі для діяльності підприємства.

Зокрема, це стосується політичної нестабільності в Україні, геополітичної та економічної напруженості на Сході країни, нестабільності валютних курсів, появи нових конкурентів внаслідок розширення економічного співробітництва між Україною та Європейським Союзом, а також втрати ринків збуту на сході та здобуття нових на заході.

Додатково, посилення державного контролю за виробництвом і якістю продукції також впливає на діяльність підприємства. Щоб підвищити

конкурентоспроможність, філії необхідно ретельно вивчати слабкі сторони конкурентів і відповідно покращувати свої операційні процеси в даній сфері.

Філія є лідером на ринку дитячого харчування з часткою в 30%, а її найближчими конкурентами виступає група компаній «Данон» (ТМ «Тьома») та ПАТ «ВіммБілл-Данн Україна» (ТМ «Агуша») [32-33].

Особливу увагу необхідно зосередити на таких аспектах, як якість продукції та її органолептичні характеристики, ринкова частка, яку утримує підприємство, цінова політика товарів, а також рівень кваліфікації персоналу і наявність сучасного обладнання.

2.3 Аналіз конкурентного середовища компанії

Конкурентне середовище підприємства складається з учасників ринку, які змагаються між собою, і їхніх дій, що спрямовані на захист своїх інтересів, формуючи таким чином специфічні умови для діяльності кожного підприємства. У кожній галузі виникає своє унікальне конкурентне середовище.

Тому підприємство повинно ретельно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, а також визначати галузі, де вони діють, щоб створити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які забезпечуватимуть йому високу конкурентоспроможність.

Аналіз умов конкуренції відбувається за наступними кроками:

- 1) Ідентифікація реальних і потенційних конкурентів.
- 2) Аналіз показників діяльності основних конкурентів.
- 3) Оцінка маркетингових стратегій конкурентів.
- 4) Виявлення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів [39, с. 57].

Аналіз і оцінка конкурентного середовища є важливими на всіх етапах функціонування підприємства.

Визначення рівня конкурентоспроможності є відправною точкою в плануванні діяльності компанії і розробці стратегії для її подальшого розвитку.

Конкуентоспроможність визначається такими факторами, як здатність до впровадження сучасних технологій, успішна господарська діяльність, і висока якість продукції. Усі ці фактори разом забезпечують підприємству стабільний розвиток і можливість утримувати свої конкурентні переваги на ринку.

Конкуентне середовище утворюється в процесі взаємодії багатьох ринкових суб'єктів, котрі впливають на рівень економічного суперництва та можливість втручання в загально ринкову ситуацію.

Конкуентне середовище створюється не тільки учасниками ринку, але й їх взаємними відносинами, воно практично невіддільне від поняття "ринок".

Оскільки один ринок може об'єднувати кілька конкурентних середовищ, їх класифікація має бути детальною:

1. Об'єкт купівлі:

- товари (наприклад, засоби виробництва та споживчі товари, тривалого й короткочасного використання);
- послуги (та сфери, як громадське харчування, охорона здоров'я, освіта);
- інформація (участь академічних й наукових установ, державних організацій та комерційних підприємств у зборі та аналізі даних);
- науково-технічні розробки;
- капітали (гроші та цінні папери);
- трудові ресурси.

2. Територіальна ознака:

- світове (охоплює усіх виробників певної продукції);
- міжнародне (включає виробників із кількох країн);
- національне (охоплює вітчизняних виробників);
- міжрегіональне (формується на перетині регіонів із специфічним функціонуванням підприємств).
- регіональне, міжрайонне, районне та місцеве (локальне) середовища.

3. За моделями конкуренції:

- досконала конкуренція;
- чиста монополія (закрита та природна монополія);

- олігополія (яка може існувати з чи без угод між олігополістами);
- монополістична конкуренція.

Модель п'яти сил конкуренції Портера є ефективним інструментом для систематичного аналізу основних конкурентних сил на ринку. Вона враховує такі елементи, як суперництво між продавцями однієї галузі, замітники товарів з інших галузей, загроза появи нових конкурентів, а також економічні можливості постачальників і покупців.

Розвиток конкурентоспроможності підприємства спирається на його здатність протистояти впливу різних чинників і елементів зовнішнього середовища. Ці елементи можна розділити на кілька категорій: державне регулювання, товарні ринки, ринкова інфраструктура, природні та ресурсні можливості галузі, трудові ресурси та інші.

Ключовим завданням у цьому процесі є дослідження факторів, які найбільше впливають на підприємство, його діяльність і продукцію, а також тих аспектів, на які звертає увагу суспільство [34, с. 311-313].

Шість відділів компанії спеціалізуються на зборі та обробці молока, а також на виробництві сирів, цільно- та кисломолочної продукції. Молочний Альянс є лідером за обсягами молочного продажу в Україні, охоплюючи 22% ринку. Компанія також посідає перше місце у виробництві та експорті сухої молочної сироватки.

Продукція Молочного Альянсу випускається під брендами Яготинське, Яготинське для дітей, Пирятин, Славія, Златокрай та Здорово, регулярно поповнюючи свій асортимент новими позиціями.

У травні на Пирятинському сирзаводі компанія запустила цех з виробництва сухого молока, яке переважно експортується за кордон. На початку червня Баштанський сирзавод представив м'який сир ручної роботи Проволлоне.

Група експортує свою продукцію до 35 країн, включаючи арабсько-мусульманські регіони. У грудні 2015 року компанія отримала сертифікати на експорт молочної продукції під брендом Славія до Китаю [38, с. 66].

На ринку молочної продукції основними конкурентами виступають такі підприємства, як ТОВ «Даноне», що є дочірньою структурою французької групи Danone, а також ТОВ «Мілкіленд Україна», ДП «Вімм-Білл-Данн Україна» і ТОВ «Альміра».

У таблиці 2.5 представимо аналіз ключових факторів успіху представлених компаній.

Таблиця 2.5

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, як ми бачимо, ТМ Яготинське має більш лідуєчу позицію серед своїх конкурентів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виділяється серед своїх конкурентів завдяки найкращим ринковим позиціям.

Вирішальне значення має якість продукції, що є критичним фактором у харчовій промисловості, адже споживачі високо цінують смакові характеристики.

Ціна знаходиться на другому рівні важливості, оскільки молочні продукти споживаються повсякденною більшістю громадян, і не всі споживачі готові платити за високоцінову продукцію.

З рейтингом 4,55 перше місце зайнято ТМ Яготинське, второване компанією Danone Україна зі значенням 4,30 на тлі нижчих показників якості. На останній позиції фігурує Milkiland Україна з рейтингом 3,85.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2019–2021 років вказує на значне погіршення ефективності підприємницької діяльності. Попри зростання чистого доходу від реалізації у 2020 році, чистий фінансовий результат скоротився на 29,88%.

Зокрема, у 2019 році чистий прибуток складав 184,74 млн грн, у 2020 році цей показник знизився до 129,54 млн грн, а в обліковому 2021 році підприємство зазнало збитків у розмірі 63,31 млн грн.

Слід звернути увагу на те, що у 2021 році чистий дохід зменшився, у той час як собівартість продукції зросла: з 2566,75 млн грн у 2019 році та 2657,86 млн грн у 2020 стало 2784,5 млн грн у 2021 році, що еквівалентно зростанню на 3,55% та 4,76% відповідно.

Крім того, витрати на збут у 2021 році збільшилися на 6,42%, досягнувши 254,74 млн грн порівняно з 239,37 млн грн у попередньому році [29, с. 44-46].

2.4 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є специфічним аспектом менеджменту, спрямованим на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг для забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції.

Сучасна концепція цього управління базується на фундаментальних принципах науки управління, де основними елементами виступають мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, а також процеси та функції управління.

Системи управління конкурентоспроможністю на різних підприємствах мають багато спільного, але й демонструють національні особливості. Видатними прикладами у сфері управління конкурентоспроможністю є корпорації з Японії, США та деяких країн Західної Європи.

Японські корпорації відзначаються найвищим рівнем конкурентоспроможності завдяки фокусуванню на виробництві продукції високої якості, що частково зумовлено обмеженістю у власних ресурсах, які країна змушена імпортувати.

Вони застосовують комплексну систему управління всіма сферами діяльності, орієнтуючись на запобігання дефектам замість їх виявлення і усунення.

Це включає в себе перевагу контролю технологічних процесів над контролем готової продукції. Японська система черпає досвід з досягнень інших країн, таких як США, Великобританія, Німеччина, Італія та Франція, і відзначена ефективними діями керівників та спеціалістів, які успішніше за інших реалізували принципи комплексного управління конкурентоспроможністю.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є гарантування його життєздатності та стабільного функціонування серед різноманітних економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Управлінські заходи у цьому напрямі мають бути спрямовані на:

- 1) подолання чи мінімізацію негативних (деструктивних) факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, через розробку захисних механізмів проти них;

- 2) використання сприятливих зовнішніх чинників для збільшення та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення адаптивності управлінських рішень та дій, досягаючи їх синхронізації з динамікою впливу як негативних, так і позитивних конкурентних факторів на конкретному ринку.

Методологічна база управління конкурентоспроможністю базується на концептуальних засадах сучасної економічної та управлінської теорії. До них відносяться ключові аспекти теорії ринку, конкуренції, конкурентних переваг, а також концепція стратегічного управління, сучасна управлінська парадигма й основоположні принципи та прикладні інструменти, розроблені в рамках сучасних управлінських підходів, таких як процесний, системний і ситуаційний.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації комплексу управлінських функцій, що включає встановлення цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності для формування конкурентних переваг і підтримання життєдіяльності підприємства як економічного суб'єкта [5, с. 227-229].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здебільшого здійснюється директором. На ПрАТ «Яготинський маслозавод» цю роль виконує Сіренко Олександр Олександрович.

Під його керівництвом працюють заступники з виробництва, комерційних питань, матеріально-технічного постачання, головний інженер, начальники відділів бухгалтерії, економіки виробництва, кадрів, охорони праці та завідувач канцелярією — загалом дев'ять безпосередньо підлеглих.

Експерти вважають, що оптимальна кількість підлеглих для топ-менеджерів — від трьох до шести. Тому можна зробити висновок, що поточна кількість підлеглих перевищує норму лише на три особи, що не є критичним.

Директор підприємства займається наступними завданнями:

- формулювання, планування, реалізація та координація всіх видів діяльності;
- визначення напрямків розвитку через формування цінової, кредитно-банківської, податкової і страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної роботи;

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; оптимізація умов праці та дотримання екологічних норм;
- надання доручень іншим посадовим особам; представлення підприємства в державних органах та у відносинах з партнерами;
- підтримання законності та раціональне використання правових механізмів для удосконалення управління і зміцнення договірної дисципліни.

Посада головного інженера належить до категорії керівників і є ключовою в управлінні конкурентоспроможністю. Основні обов'язки головного інженера включають:

- забезпечення безперебійної експлуатації та надійної роботи обладнання;
- розробку планів оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів;
- облік і рух обладнання; складання технічної і звітної документації;
- керування розробленням нормативних документів з ремонту та витрат матеріалів;
- забезпечення міжремонтного обслуговування та модернізації обладнання;
- дотримання правил і норм охорони праці під час ремонтних робіт.

Під безпосереднім наглядом керівника знаходяться заступник головного інженера, відділи головного механіка та головного енергетика, технологічна лабораторія, підрозділ автоматизованої системи керування виробництвом, а також провідний інженер з нагляду за виробництвом.

Загальна кількість начальників становить шість, що відповідає оптимальному рівню управлінської структури.

Заступник директора з виробництва контролює основні напрямки діяльності підприємства, зокрема виготовлення продукції, яка виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, а також керує постачальними складами.

У свою чергу, заступник директора з комерційних питань здійснює управління відділом збуту та маркетингу, а також транспортним сектором підприємства.

Посада заступника директора з матеріально-технічного постачання включає нагляд за відповідним відділом і начальником приймальних складів. Значущим аспектом управління конкурентоспроможністю залишається стратегія ціноутворення, зокрема, нейтральне ціноутворення, яке нині застосовується на підприємстві.

Ця стратегія, типова для багатьох компаній, які орієнтуються на довгострокову прибутковість, є універсальною у сфері запобігання ціновим війнам, запобігання появі нових конкурентів і забезпечення справедливого прибутку на вкладений капітал.

Останнім часом у ПАТ «Яготинський маслозавод» з'явилися нові конкурентні переваги. Зокрема, завершено повну модернізацію виробничих потужностей заводу, що входить до складу холдингу "Молочний альянс". Інвестиції в технічне оновлення склали приблизно 50 млн гривень [40, с. 60-63].

Модернізація охопила нововведення в приймально-апаратному відділенні, цехах кисломолочної продукції та масла, а також на лінії розливу в ПЕТ-упаковку і компресорному цеху.

Реконструкція приймально-апаратного відділення дозволила збільшити обсяг сховища сировини майже втричі, підвищити продуктивність ліній сепарації та пастеризації більш ніж удвічі, а також автоматизувати технологічні процеси. Фахівці відзначають, що встановлення сучасних компресорів сприяло зменшенню споживання електроенергії у 2,5 рази, триразовому зростанню продуктивності холодопродуктів та вдосконаленню безпеки об'єкта завдяки суттєвому зменшенню обсягу аміаку в системі.

Крім того, впровадження нової лінії розфасовки молока в ПЕТ-пляшки (потужністю 6000 пляшок на рік) і введення в експлуатацію 17 нових танків для кисломолочної продукції значно розширило асортимент підприємства [37, с. 67].

Однією з важливих переваг компанії є спеціалізована філія «Яготинське для дітей» ПАТ «Яготинський маслозавод» — це взаємовигідно відокремлений завод в Україні, який займається виготовленням молочних продуктів для дітей з використанням найсучаснішого обладнання від провідних світових виробників.

Цей завод випускає широкий асортимент дитячих молочних виробів під брендом «Яготинське для дітей» для малюків віком від 6 місяців.

Крім того, ПАТ «Яготинський маслозавод» пройшов ресертифікацію, підтвердивши відповідність інтегрованої системи управління якістю міжнародним стандартам ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. Ці стандарти створені для організацій, які прагнуть продемонструвати здатність стабільно виробляти продукцію високої якості, що задовольняє потреби споживачів.

На даний момент «Яготинський маслозавод» проводить реконструкцію своїх потужностей з метою збільшення обсягів переробки молока на 100 тонн, зазначив Сіренко. Наразі підприємство обробляє 400 тонн молока на добу, і цей показник буде збільшено до 500 тонн.

Керівництво підприємства запланувало значне розширення. Згідно з інформацією, наданою депутатом Київської обласної ради Олександром Сіренко, ще в 2012 році акцент розширення було зроблено на розвиток виробництва кисломолочних продуктів, таких як закваски, кефір, ряжанка та кисляк. Це обумовлено тим, що поточні виробничі потужності вже використовуються на повну. Загальний обсяг інвестицій у цей проект становить 26 мільйонів гривень.

Розширення включає встановлення обладнання для приймання молока, процесу сквашування та автоматизації фасування. Крім цього, компанія планує цього року підвищити обсяги виробництва продукції з незбираного молока на 14%, досягнувши 80 тисяч тонн [33].

Висновки до розділу 2

Провели загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський молокозавод», який показав, що товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод" є одним із найбільш відомих виробників молочної продукції в

Україні, з добрепролюдженою репутацією завдяки високій якості і традиційним методам виготовлення.

Завод спеціалізується на виробництві різновидів молочної продукції, таких як масло, молоко, сметана та йогурти. Головна стратегія компанії полягає у використанні відбірної сировини і дотриманні сучасних технологічних стандартів, що забезпечує стабільний попит на продукцію як всередині країни, так і за кордоном. Завдяки активним інвестиціям у модернізацію технічного обладнання та постійному вдосконаленню якості продукції, завод утримує лідерські позиції серед своїх конкурентів.

Визначили рівень конкурентоспроможності компанії, яка свідчить, що компанія утримує впевнені позиції на ринку молочної продукції України. Це зумовлено високою якістю її продукції, впровадженням сучасних технологій у процеси виробництва, а також чітким орієнтуванням на потреби споживачів.

Для забезпечення своєї конкурентоздатності підприємство постійно здійснює інвестиції у вдосконалення виробничих процесів, розширює свій асортимент і підтримує доступний рівень цін. Такий підхід дозволяє ефективно змагатися з іншими значними учасниками ринку. Стратегія розвитку сприяє збереженню привабливості «Яготинського маслозаводу» серед споживачів і відкриває перспективи для його подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій.

Проаналізували конкурентне середовище компанії, та дізналися, що це товариство відзначається значною конкуренцією серед українських виробників молочної продукції. Основними конкурентами в цій галузі є такі відомі бренди, як «Галичина», «Молокія» та «Лакталіс Україна», а також інші великі гравці ринку.

Для збереження своєї конкурентоспроможності підприємства зобов'язані постійно вдосконалювати свої продукти, оптимізувати виробничі процеси та активно розробляти нові продукти, що відповідають сучасним споживчим вимогам.

Такий високий рівень конкурентної боротьби заохочує «Яготинський маслозавод» до підвищення операційної ефективності та зосередження на розвитку унікальних переваг, які виділяють їхню продукцію на ринку.

Зробили аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства, воно охоплює широкий спектр заходів, що допомагають утримувати провідні позиції компанії на ринку. Підприємство зосереджується на підвищенні якості своєї продукції та оптимізації витрат, що робить його цінові пропозиції більш привабливими.

Крім того, велика увага приділяється вдосконаленню логістичних процесів і маркетингових стратегій, що сприяє збільшенню доступності та популярності продукції серед споживачів. Завдяки постійним інноваціям і швидкому реагуванню на зміни ринкових умов компанія здатна оперативно відповідати на запити клієнтів і утримувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ, ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Діяльність сучасних підприємств характеризується низкою специфічних рис, зокрема їх інтеграцією в процес глобалізації. В умовах цієї інтеграції вітчизняні підприємства часто поступаються іноземним, які, виходячи на український ринок, демонструють вищі технологічні можливості та конкурентоспроможність.

На сучасному етапі конкурентний ринок характерний швидким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, укріплення позицій конкурентів і скорочення термінів впровадження інноваційних технологій. Такий стан справ змушує учасників ринку постійно контролювати дії своїх суперників та приймати рішення, спрямовані на нейтралізацію негативних ефектів від їх конкурентного тиску і забезпечення власної стабільності в умовах конкуренції, тобто на підтримання конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність вважається однією з фундаментальних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин та ефективність і стабільність розвитку ринкової системи загалом.

Конкурентоспроможність підприємства часто визначається такими властивостями, як здатність випускати продукцію та послуги, що відповідають конкурентним вимогам, можливість ефективного функціонування та задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти. Отже, конкурентоспроможність підприємства може бути означена як здатність краще забезпечувати ринок товарами чи послугами у порівнянні з конкурентами,

шляхом надання їм диференційованих характеристик без шкоди для стандартів якості.

Конкуренція у галузі представляє собою суперництво підприємств за ефективні методи господарської діяльності, найкращі умови здійснення бізнес-операцій і максимальне освоєння нових ринків. З метою підвищення конкурентоспроможності важливо виявити, обґрунтувати і класифікувати фактори і резерви, які визначають її рівень.

За ступенем залежності від підприємства всі ці фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів належать такі, як умови інвестування в конкретній галузі або регіоні, загальні тенденції технічного розвитку, рівень конкуренції й доступ до ресурсів.

Внутрішні фактори включають впровадження у виробництво нової техніки та прогресивних технологій, застосування дієвих економічних стимулів, підвищення кваліфікаційного рівня працівників і формування ефективних систем внутрішніх конкурентних відносин.

Управління цими факторами можливе на рівні підприємства загалом, а також у його структурних підрозділах і окремих колективах. До основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, також можуть входити стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку та ефективність менеджменту.

Крім того, конкурентоспроможність залежить від певних конкурентних переваг підприємства. Існують дві основні форми конкурентних переваг: переваги у витратах та маркетингові переваги.

Переваги у витратах полягають у здатності підприємства продукувати аналогічні товари чи послуги з меншими витратами і пропонувати їх за нижчою ціною ніж конкуренти.

Маркетингові переваги виражаються у можливості надавати споживачам більшу цінність через унікальну якість продукції, її особливі характеристики або післяпродажне обслуговування, що дозволяє встановлювати вищі ціни.

Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність є ключовими факторами, здатними сприяти зміцненню конкурентної позиції компанії, у тому числі в умовах глобалізованої економіки.

Існує об'єктивна необхідність для кожного суб'єкта господарської діяльності підтримувати належний рівень фінансової стійкості як на рівні окремих підприємств, так і в рамках галузі загалом, для забезпечення стабільності функціонування та досягнення основних цілей діяльності.

До основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства належать фундаментальне вивчення споживчих запитів і конкурентного середовища, ретельно розроблена рекламна політика, інноваційність у створенні нових продуктів і послуг, покращення якісних характеристик пропозицій, модернізація обладнання, загальне зниження витрат, удосконалення обслуговування на етапах купівлі та післяпродажного сервісу, підвищення якості управління.

Додатково рекомендується зміцнювати зв'язки із зовнішнім середовищем, застосовувати стратегічний маркетинг з акцентом на вхідні та вихідні аспекти діяльності організації, вдосконалювати інноваційні процеси та запроваджувати новітні інформаційні та фінансово-облікові технології.

Аналіз ресурсної насиченості продуктів на різних стадіях їхнього життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення технічного рівня виробництва, розвиток логістичних систем та тактичного маркетингу також є рекомендованими заходами.

Ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності залишаються зниження витрат, диференціація продукції та послуг, а також системна інтеграція. Для досягнення цих цілей необхідно розробити і реалізувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення високої якості продукції та послуг.

Розвиток конкурентного ринку передбачає створення умов для збільшення пропозиції товарів і послуг високої якості, а також забезпечення прозорості ринкової інформації щодо ціни та якості.

Це дозволить споживачам робити вільний вибір між продуктами та послугами, перетворюючи ціну і якість в основні елементи ринкової конкуренції.

Механізм "ціна-якість" стимулюватиме дослідження ринкового попиту на різні категорії продукції та послуг, аналіз рівнів конкуренції, підвищення якості товарів та послуг на ринку й досягнення оптимального співвідношення між ціною і якістю.

Це створює умови для подальшого підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності національної економіки [41, с. 84-86].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий процес послідовного впровадження й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності. Він має реалізовуватися систематично відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

Заходи організаційного характеру для підвищення конкурентоспроможності включають забезпечення пріоритету продукції, вдосконалення якості та технічних параметрів виробів з урахуванням споживчих вимог, ідентифікацію переваг товару в порівнянні з заміниками, а також недоліків аналогів, що випускаються конкурентами.

Вивчення зусиль конкурентів щодо вдосконалення аналогічних товарів та використання цінових факторів також сприяють успішності на ринку. До стратегій, часто використовуваних для підвищення ринкової частки, належать введення нових видів продукції на ринок, зниження цін на продукцію чи послуги, масштабне використання рекламних заходів та збільшення кількості торгових представників.

Але в сучасних умовах підприємства мають акцентувати увагу на факторах стійкої конкурентної переваги. Одним з найефективніших факторів є впровадження інновацій. За класичними визначеннями Й. Шумпетера, існує п'ять типів інновацій: створення продуктів з новими якісними характеристиками, нові методи комерційного використання продукції, освоєння нових ринків збуту, використання нових джерел сировини, а також зміна організаційних чи інституціональних форм.

Можливість компанії конкурувати на певному ринку товарів значною мірою визначається здатністю до впровадження нововведень і конкурентоспроможністю товару. Це забезпечує деякі переваги в умовах жорсткої конкуренції.

Досягнення високої конкурентоспроможності передбачає використання ресурсів підприємства більш продуктивно і прибутково в порівнянні з конкурентами на ринку. Це дозволяє підприємству утвердити свої позиції і гарантувати постійний попит споживачів.

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення нових продуктів на ринок, зниження цін, активна рекламна діяльність, розширення мережі торгових представників і впровадження інновацій.

Керівництво повинно відстежувати зміни в економічному середовищі та здійснювати відповідні трансформації в управлінській політиці [42].

У сучасних умовах перехідної економіки, що характеризуються зростанням ринку та еволюцією ринкових відносин, керівники багатьох українських компаній усвідомили необхідність зосередження зусиль на розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Це спричинило значне зростання уваги до вдосконалення управління конкурентоспроможністю в Україні, яке є ключовим для виживання компаній у конкурентному середовищі.

В умовах жорсткої конкуренції всі підприємства зобов'язані не лише концентруватися на внутрішньому організаційному середовищі, але й розробляти стратегічні підходи для довготривалого виживання, що дозволяють їм адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі. Раніше багато компаній могли працювати успішно, зосереджуючи увагу лише на щоденних операційних задачах.

Проте в нинішній час важливо реалізовувати управлінські стратегії, які забезпечують адаптацію до мінливих умов і ефективне використання внутрішнього потенціалу. Змінилися також уявлення про переваги великих підприємств у конкурентній боротьбі.

Якщо раніше вважалося, що вони володіють найбільшими можливостями для досягнення успіху, то тепер акцент зміщується на мобільність компанії.

Виникнення нових потреб споживачів, посилення конкуренції за ресурси, розвиток інформаційних технологій, трансформація ролі людського капіталу та інші чинники зумовили різке підвищення значущості ефективного управління конкурентоспроможністю. Конкуренція виступає специфічною формою взаємодії між економічними суб'єктами, спрямованою на оптимальне використання виробничих факторів.

Конкурентоспроможність підприємства вимірюється рівнем здатності задовольняти конкретні потреби споживачів у порівнянні з аналогічними пропозиціями, представленими на ринку.

Однією з найбільших перешкод на шляху до підвищення конкурентоспроможності є конфлікт інтересів між компаніями та споживачами. Ми вважаємо, що цю проблему можна вирішити шляхом налагодження ринкових відносин між клієнтами та підприємством, що дозволить зробити реалізацію товарів і послуг вигідною як для виробника, так і для споживачів.

Для цього доведеться подолати певні бар'єри, створені початковими протиріччями. Першочерговим завданням є оптимізація цін на продукцію та послуги, яка задовольнить усіх учасників процесу виробництва та реалізації. Важливо також звернути увагу на випуск продукції та надання послуг, які відповідають сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Нарешті, треба створити інфраструктуру, яка задовольнить потреби клієнтів підприємства, хоча вона може не давати максимального прибутку виробнику.

Цікаво вивчити етапи і дії провідних виробничих і технічних компаній із розвинених країн для досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Це включає регулярне оновлення асортименту товарів і послуг, швидке освоєння нових продуктів, підвищення продуктивності праці, гнучкість виробництва та скорочення витрат.

У міжнародній практиці одним зі способів підвищення конкурентоспроможності є збільшення обсягів реалізації продукції.

Однак цей метод не завжди враховує важливі показники, такі як витрати підприємства, його прибутковість тощо.

Організація виробничого процесу і планування діяльності з використанням цього підходу мають вирішити, зокрема, задачу розрахунку беззбиткової реалізації продукції. Не менш важливим є поліпшення якості продукції, що вплине на розвиток науково-технічного прогресу, освоєння нових ринків, збільшення експорту та попиту.

Висока якість підвищить імідж підприємства і стане запорукою успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках, що в кінцевому підсумку збільшить прибуток. Також це має соціальну значимість, підвищуючи моральний інтерес працівників і їхню відчуття важливості.

Підприємствам слід використовувати методи зниження витрат для отримання конкурентних переваг. Переможе те підприємство, яке завдяки певним заходам досягне менших витрат порівняно з конкурентами.

У сучасних кризових умовах утримувати ці переваги складно через конкуренцію з закордонними виробниками, які знижують витрати через дешеву робочу силу і великомасштабне виробництво. Для досягнення конкурентоспроможності необхідно аналізувати витрати на всіх етапах проектування, виробництва і реалізації продукції. Також раціонально представляти широкий асортимент товарів і послуг.

Чим більше варіантів доступно, тим більше шансів, що споживач знайде оптимальний для себе продукт чи послугу. Розширення спектру послуг, пов'язаних із реалізацією продуктів і використанням обладнання, забезпечує їхню безперервну готовність до ефективної експлуатації.

Грамотно організований після продажний сервіс є суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності, оскільки вартість запчастин у середньому в 1,5-2 рази вища від вартості комплектуючих у виробництві [43, с. 2-6].

Пандемія COVID-19, економічна криза та повномасштабне вторгнення Росії справляють значний вплив на функціонування підприємств і конкурентоспроможність їхньої продукції.

Дослідження цих чинників і пошук шляхів їх оптимізації мають актуальність сьогодні, оскільки вони дозволяють визначити сильні та слабкі сторони, нові можливості та потенційні загрози, а також розробити стратегію діяльності в умовах нестабільної політико-економічної ситуації.

Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств за рахунок реалізації ефективної маркетингової стратегії є наразі особливо важливим. В умовах військових дій соціальна відповідальність підприємств набуває особливого значення.

Впровадження програм соціального партнерства, спрямованих на надання фінансової підтримки дітям з малозабезпечених сімей, пенсіонерам, особам з інвалідністю, хворим та сиротам, а також проєктів підтримки талановитої молоді, акцій підтримки Збройних сил України і екологічних ініціатив сприяють поліпшенню репутації та іміджу підприємства, що забезпечує позитивне сприйняття його продукції.

З метою посилення конкурентоспроможності продукції в умовах війни наразі, підприємствам в Україні необхідно підвищувати свою соціальну відповідальність на ринку.

Це включає організацію заходів для підтримки Збройних сил України, підтримку волонтерської діяльності та мотивування споживачів до участі в різних благодійних ініціативах. Такий підхід дозволить не тільки покращити репутацію компанії, але й залучити інвестиції, привернути увагу висококваліфікованих кадрів, зміцнити лояльність клієнтів і зробити значний внесок у розвиток та відновлення країни [44, с. 52].

Щоб підвищити конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод», слід зосередитися на вдосконаленні якості продукції та розширенні асортименту. Це дозволить відповідати вимогам сучасного ринку та охопити ширшу аудиторію споживачів.

Використання сучасних технологій контролю якості та міжнародних сертифікацій зміцнить довіру до бренду.

Випуск нових інноваційних продуктів, особливо для людей з особливими харчовими потребами, допоможе підприємству зайняти більш вигідну позицію на ринку.

Оптимізація виробничих процесів і цифровізація сприятимуть підвищенню ефективності й зниженню витрат, що є важливим для стабільного розвитку. Зміцнення бренду завдяки активним маркетинговим кампаніям та прямій співпраці з клієнтами дозволить краще зрозуміти потреби ринку та більш оперативно на них реагувати.

Також варто акцентувати увагу на екологічність: впровадження екологічних практик у виробництві й використання стійких пакувальних матеріалів покращать імідж серед свідомих споживачів. Розширення дистрибуційної мережі, оптимізація логістики та пошук нових міжнародних ринків стануть ключовими факторами для зміцнення позицій заводу як на національному, так і на світовому рівнях.

Для підвищення конкурентоспроможності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» слід зосередитися на покращенні медіа-продукції, яку воно виготовляє. Зокрема, важливим є застосування інноваційних методів розповсюдження контенту, що забезпечить його конкурентоздатність.

Медіа-продукція компанії включає в себе інформаційні матеріали, призначені для широкого доступу. Наприклад, новинні повідомлення потребують високої достовірності та актуальності, щоб витримувати жорстку конкуренцію. Оперативність подачі новин—ключовий фактор, адже застаріла інформація швидко втрачає свою цінність.

Інноваційні методи розповсюдження дозволять заводу ефективно донести власний контент до широкої аудиторії з використанням сучасних технологій. Для того, щоб підтримувати та вдосконалювати конкурентоспроможність, необхідно фокусуватися на задоволенні потреб споживачів.

Розвиток інноваційних засобів комунікації підвищує очікування споживачів, які віддають перевагу персоналізованому контенту.

У сучасних умовах доцільно створити сторінку в соціальній мережі TikTok, де користувачі можуть підписуватися на контент, що відповідає їх інтересам. Таке рішення гарантовано приверне увагу широкої аудиторії, яка активно використовує мобільні пристрої.

Для оптимізації взаємодії з додатком необхідно забезпечити його зручний у використанні та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Крім цього, привабливим варіантом може бути впровадження послуги підписки на новини. На веб-сайті компанії має бути передбачено функцію електронної розсилки, що дозволить відвідувачам обирати категорії новин, які найбільше відповідають їхнім інтересам.

Варто також впровадити миттєві Сповідення про вихід нових матеріалів в мережі Інтернет—це допоможе швидко привертати увагу користувачів до нових публікацій та спрямувати їх на відповідні сторінки веб-сайту газети або інших каналів комунікації підприємства [45, с. 55-56].

3.2 Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску нової продукції, оновлення ціноутворення, покращення реклами та інновації реалізації продукції

Основні складові, що визначають конкурентоспроможність молочної продукції, включають її якість, професійну підготовку персоналу підприємства, рівень технологій у виробництві тощо. На ринку молочних продуктів існує конкуренція між молокопереробними заводами через:

- залучення виробників молока шляхом встановлення взаємовигідних цін і умов для сільськогосподарських виробників;
- привернення уваги споживачів шляхом диференціації продуктів для різних цінових сегментів.

Великі молокопереробні підприємства зберігають міцні позиції на ринку завдяки таким ключовим факторам: відомій репутації серед споживачів,

розробленим і впровадженим торговим маркам і брендам, а також ефективній системі збуту і просування продукції [46, с. 47-48].

Відсутність логістичного відділу на підприємстві спричиняє неефективність логістичної інформаційної системи. Це, в свою чергу, ускладнює побудову маршрутів, які логісти вимушені створювати через Google Maps, а також призводить до нераціонального використання холодильних камер для зберігання продукції, проблем у зворотній логістиці та невідповідностей у графіках завантаження і розвантаження товарів.

На додаток до цього, для ТДВ «Яготинський маслозавод» можна рекомендувати оптимізацію шляхом визначення і скорочення видів діяльності, що не додають цінності, а також покращення співпраці з постачальниками та споживачами в рамках ланцюгів поставок.

Зокрема, слід звернути особливу увагу на вибір оптимальної упаковки для зменшення логістичних витрат під час транспортування. Величина цих витрат значною мірою залежить від параметрів продукції, а саме її специфікацій та характеристик.

До основних параметрів, які впливають на витрати, належать вага продукції під час транспортування, розміри та щільність логістичної упаковки, витрати на транспортний сервіс і співвідношення між вагою та ціною товару.

З метою скорочення логістичних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» може розглянути зміну первинної упаковки таких продуктів, як какао на молоці (450 г) та йогурт (450 г), з поточної Pure-Pak Diamond на Tetra Brik Aseptic.

Така зміна є доцільною з кількох причин:

1. По-перше, підприємство вже володіє пакувальною лінією для упаковки вершків і немає потреби в додаткових інвестиціях;
2. По-друге, оптимізація пакування дозволить зменшити загальні витрати завдяки зниженню витрат на транспортування та складування продукції шляхом покращеного встановлення на палети;
3. По-третє, це сприятиме зменшенню витрат на закупівлю матеріалів для пакування.

Удосконалене управління логістичними витратами може допомогти підприємству знизити сукупні витрати до раціонального рівня. Таким чином, запропонована заміна первинної упаковки для ТДВ «Яготинський маслозавод» сприятиме економії на закупівлі матеріалів, а також на витратах на транспортування та складування продукції [47, с. 465-469].

З метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується реалізувати комплексний підхід, що охоплює розробку нових продуктів, оновлення стратегії ціноутворення, посилення маркетингової діяльності, а також впровадження інновацій у дистрибуцію та реалізацію продукції.

У наступних розділах представлено детальний аналіз і конкретні рекомендації щодо кожного з цих напрямів, які можуть скласти основу для стратегії довгострокового розвитку підприємства.

1. Розробка нової продукції

Інноваційний підхід до асортименту може бути ключовим фактором у розширенні ринкових можливостей та залученні нових споживачів. Компанія може розглянути можливість створення продуктових лінійок, що відповідають сучасним тенденціям у харчуванні й забезпечують більшу різноманітність.

Пропонується впровадження органічних молочних продуктів, безлактозної продукції, а також функціональних продуктів для здорового харчування, таких як йогурти з пробіотиками, збагачені вітамінами молочні напої і кефір із додатковими корисними бактеріями.

Розробка продуктів для спеціалізованих дієт, таких як без цукру чи без жиру, може зацікавити споживачів, які контролюють калорійність свого раціону.

Окрім цього, варто врахувати смакові вподобання сучасних споживачів та розширити лінійку ароматизованих йогуртів і молока з різними смаковими добавками, включаючи сезонні варіанти (наприклад, полуницею влітку чи гарбузовими спеціями восени).

Такі інновації дозволять підприємству не лише розширити свій асортимент, але й забезпечити стабільний рівень продажів протягом року, реагуючи на змінні вимоги ринку [48, р. 143].

2. Актуалізація підходів до ціноутворення

Для зберігання та зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку варто здійснити перегляд існуючої стратегії ціноутворення. Сегментування цінової політики відповідно до різних продуктових категорій є одним з ефективних методів у цьому процесі.

Зокрема, преміум- і органічні продукти можуть бути оцінені на вищому рівні, оскільки вони адресовані споживачам, які готові платити додатково за високу якість продукції.

Одночасно товари базових сегментів з обмеженою обробкою, такі як стандартне молоко і сир, можуть бути запропоновані за нижчими цінами, що буде привабливим для масового ринку.

Крім того, варто розглянути запровадження програм лояльності для постійних клієнтів разом із активним використанням промоційних кампаній, знижок на великі замовлення, а також спеціальних цінових пропозицій під час святкових днів або так званих «щасливих годин».

Такі стратегії сприяють збільшенню обсягів реалізації та посиленню взаємозв'язків з клієнтською аудиторією. Розширення подібних програм може зробити бренд більш доступним широкому загалу, не поступаючись його преміальним іміджем у загальному ринковому сегменті [49].

3. Покращення реклами

В молочній індустрії, де конкуренція надзвичайно висока, може стати вирішальним аспектом успіху. Важливо зосереджувати увагу на підходах, що підкреслюють автентичність і екологічність продукту—це особливо цінують сучасні споживачі.

Залучення інфлюенсерів, як-от блогерів з великою аудиторією, а також фахівців у галузі дієтології, сприятиме підвищенню довіри до продукції заводу серед осіб, що серйозно ставляться до якості свого харчування.

Для збільшення ефективності реклами на соціальних платформах, таких як Instagram і Facebook, доцільно впроваджувати інтерактивні кампанії, де користувачі можуть брати участь у конкурсах, отримувати зразки продуктів або ділитися своїми враженнями від новинок у коментарях.

Інший ефективний метод полягає у створенні коротких відеороликів або віртуальних турів виробництвом, демонструючи процес створення продуктів з акцентом на якість і безпеку. Це допоможе оживити бренд і створити емоційний зв'язок із споживачами [50].

4. Інноваційні підходи в реалізації продукції

Розробка сучасної системи реалізації продукції має потенціал значного підвищення ефективності продажів і збільшення ринкового охоплення. Одним з пріоритетних напрямків є інновації в сфері онлайн-продажів, адже споживачі все частіше вдаються до купівлі продуктів харчування через інтернет.

Це вимагає створення власних онлайн-магазинів або співпраці з відомими платформами доставки, що дасть змогу підприємству залучити ширшу аудиторію, особливо у віддалених регіонах.

Крім того, доцільним є запровадження спеціалізованих партнерських програм з великими торговими мережами і незалежними дистриб'юторами з метою розширення дистрибуції продукції за межі традиційних ринків збуту.

Рекомендується також розглянути можливість реалізації товарів у нетрадиційних точках збуту, таких як вендингові автомати з молочними продуктами, які можуть бути встановлені в місцях великого скупчення людей, зокрема в університетах, лікарнях або торгових центрах.

Завдяки таким ініціативам продукція Яготинського маслозаводу стане більш доступною для споживачів і забезпечить легкий доступ до свіжих продуктів навіть поза межами звичних роздрібних каналів [51].

3.3 Пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах значних викликів щодо фінансово-господарської діяльності. Це зумовлено динамічними змінами умов функціонування, високими бізнес-ризиками, нестабільністю у політичному й економічному аспектах, а також нагальною потребою залучення додаткових фінансових ресурсів.

В умовах євроінтеграційних процесів, для ефективного виходу продукції на зовнішні ринки та розвитку експортно-імпортного потенціалу, критичним є дотримання вітчизняними підприємствами вимог до якості продукції та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Відтак, управлінський персонал кожної виробничої системи докладає значних зусиль для покращення конкурентних переваг.

Для багатьох підприємств ключовим залишається збереження існуючого рівня конкурентоспроможності продукції, а не його вдосконалення.

Такий стан є небажаним і вимагає впровадження нових управлінських підходів, зокрема адаптивних механізмів, та оптимізації організації маркетингової підсистеми.

Поліпшення маркетингової діяльності здатне суттєво вплинути на систему управління конкурентоспроможністю господарчих суб'єктів в контексті розширення зовнішніх ринків реалізації продукції.

Систему управління конкурентоспроможністю не слід плутати з системою управління якістю. Система управління якістю є більш базовою і розробляється протягом тривалого часу, відзначається меншою гнучкістю та вимагає сертифікації з участю сторонніх організацій.

На відміну від цього, система управління конкурентоспроможністю є більш адаптивною і може бути впроваджена швидше, якщо вже існує стабільна система управління якістю.

Система управління конкурентоспроможністю є комплексною взаємодією підсистем, спрямованих на забезпечення та підтримку конкурентних переваг продукції підприємства в різноманітних ринкових сегментах. Досягнення стабільних конкурентних переваг можливе за рахунок оптимальної якості продукції та її додаткових переваг перед конкурентами.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти систематичний, плановий і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості або переведення її з одного стану в інший за допомогою ефективних методів та засобів впливу.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства базується на чітко визначеній меті управління і передбачає орієнтування діяльності всіх підсистем на досягнення цієї мети.

У цьому контексті підприємство розглядається як частина системи вищого рівня, а саме—конкурентного середовища. Такий підхід вимагає бачення підприємства як відкритої системи, що стикається з основним протиріччям: прагнення до стабільності в динамічному середовищі може призвести до стагнації.

Таким чином, успішне функціонування підприємства потребує гнучкості та превентивної реакції на зміни конкурентного середовища. Стійкість підприємства можна розглядати як стан динамічної рівноваги, що підтримується через адаптивні та підтримуючі механізми.

Адаптивні механізми сприяють змінам, стимулюючи активну реакцію на виклики, створюючи можливості для вибору кращих варіантів функціонування. Підтримуючі механізми запобігають надмірно швидким змінам, які можуть порушити рівновагу, виступаючи консервативним фактором.

Звідси пріоритет має бути надано адаптивним механізмам, зокрема розширенню маркетингової діяльності. Здійснення власних концептуальних засад щодо вдосконалення системи управління приведе до зростання основних економічних показників і сприятиме розвитку підприємства з точки зору технологічного оновлення і посилення конкурентних переваг.

Впровадження адаптивних механізмів у систему управління допоможе ефективніше реагувати на ринкові умови, обґрунтовувати вибір стратегій для розвитку конкурентного потенціалу.

Гармонізація економічних інтересів ринкових учасників вимагає усунення умов для цінового диктату, що можливе через підвищення концентрації та ефективності функціонування капіталу. Концентрація капіталу в рамках функціональних груп компаній, таких як виробники, посередники й експортери, визначає раціональність їхньої поведінки, спрямованої на підвищення економічної ефективності та конкурентну політику [52, с. 112].

Крім того, поняття адаптивності стало невід'ємною частиною концепції адаптивного управління. Це система, що корегує організаційну структуру й менеджмент відповідно до змін параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Означене управління передбачає процес зі зворотнім зв'язком, де враховуються зовнішні фактори ще до оцінки результатів діяльності системи. Управлінський блок отримує інформацію про зміни одночасно з об'єктом управління чи навіть раніше завдяки прогностичним даним, і відповідні заходи приймаються для нейтралізації впливу цих факторів або для посилення їх позитивного ефекту.

Основні елементи адаптивного управління включають внутрішні змінні, які формують потенціал підприємства та дозволяють оцінити його здатність до адаптації і розвитку.

Ці внутрішні змінні є соціально-технічними підсистемами, адже містять як соціальний, так і технічний компоненти [53, с. 74-76].

Управління конкурентоспроможністю організації передбачає здійснення низки стратегічних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію асортименту товарів, а також адаптацію цінової політики відповідно до поточного попиту та фінансових можливостей споживачів. Це включає розробку комунікаційних стратегій, що формують стабільний попит на продукцію і позитивне сприйняття бренду.

Загалом усі дії, що тією чи іншою мірою поліпшують ефективність функціонування підприємства, можуть розглядатися як заходи з підвищення конкурентоспроможності.

Такі заходи безпосередньо впливають на продуктивність виробництва, фінансовий стан, організацію та стимулювання збуту, а також на якість та конкурентоспроможність продукції, складові частини конкурентоспроможності відповідно до концепції ефективної конкуренції [54, с. 66].

Сучасні ринкові умови надають численні методи та інструменти, які можуть бути використані підприємствами для підвищення якості продукції та активізації бізнес-процесів. Залежно від обставин, кожен із цих методів має свої переваги та недоліки.

Щоб підвищити ефективність і продуктивність роботи товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» і підвищити його конкурентоспроможність, доцільно застосовувати метод аналізу DEA, реалізований через бенчмаркінг.

Бенчмаркінг є оптимальним методом для забезпечення відповідності цілей підприємства вимогам глобального ринку, а не для спрямування на минулорічні показники. Цей метод дозволяє суттєво вдосконалити власну діяльність, використовуючи перевірені підходи інших компаній завдяки всебічному та детальному аналізу процесів, методів і інформаційних баз.

Перевага бенчмаркінгу полягає в можливості управляти виробничими та маркетинговими процесами через впровадження найкращих практик і технологій від інших підприємств.

Отже, бенчмаркінг стає мистецтвом виявлення переваг конкурентів через досконале вивчення і вдосконалення їхніх методик для практичного застосування у власному бізнесі.

У контексті ринкової економіки бенчмаркінг виступає стандартним інструментом для підприємств у визначенні їхньої позиції на глобальній бізнес-арені [55, с. 578-581].

Бенчмаркінг інноваційного процесу стосується аналізу та зміни певних показників через порівняння їх з підприємствами, які демонструють кращі результати в аналогічних сферах. Інноваційний процес бенчмаркінгу зазвичай поділяють на п'ять основних етапів:

1. Аналіз об'єкта переваги. Це передбачає критичну оцінку діяльності підприємства, як загалом, так і його окремих частин, для визначення найбільш ефективних областей з точки зору внутрішніх або зовнішніх сприйняття, таких як сприйняття клієнтів.

2. Пошук партнерів для порівняння. Партнери для аналізу обираються з тих, хто працює в тій самій галузі, займає лідируючі позиції та може бути максимально співставним з вашим підприємством. Цей етап включає швидкий огляд, упорядкування та вибір найкращих.

3. Збір та обробка інформації. Етап включає розробку концепції опитування, збір інформації про організацію, аналіз даних про партнерів по порівнянню, звернення до додаткових джерел, документальне оформлення зібраної інформації та перевірку наявних даних.

4. Аналіз інформації. Тут відбувається ретельний аналіз зібраних даних з використанням різноманітних інструментів, залучених при пошуку.

5. Впровадження отриманих висновків у практичну діяльність.

6. Моніторинг процесу і повторення аналізу в разі необхідності для забезпечення постійного вдосконалення [56, с. 535].

У майбутньому бенчмаркінг може перетворитися з одноразового заходу, спрямованого на покращення інноваційних процесів, на постійно діючу управлінську процедуру.

Для досягнення ефективності в його застосуванні цей процес слід інтегрувати як невід'ємну частину інноваційних і вдосконалювальних процесів у бізнесі.

Існує кілька видів бенчмаркінгу, що базуються на певних етапах, детальніше представимо інформацію на рисунку 3.1 [57].

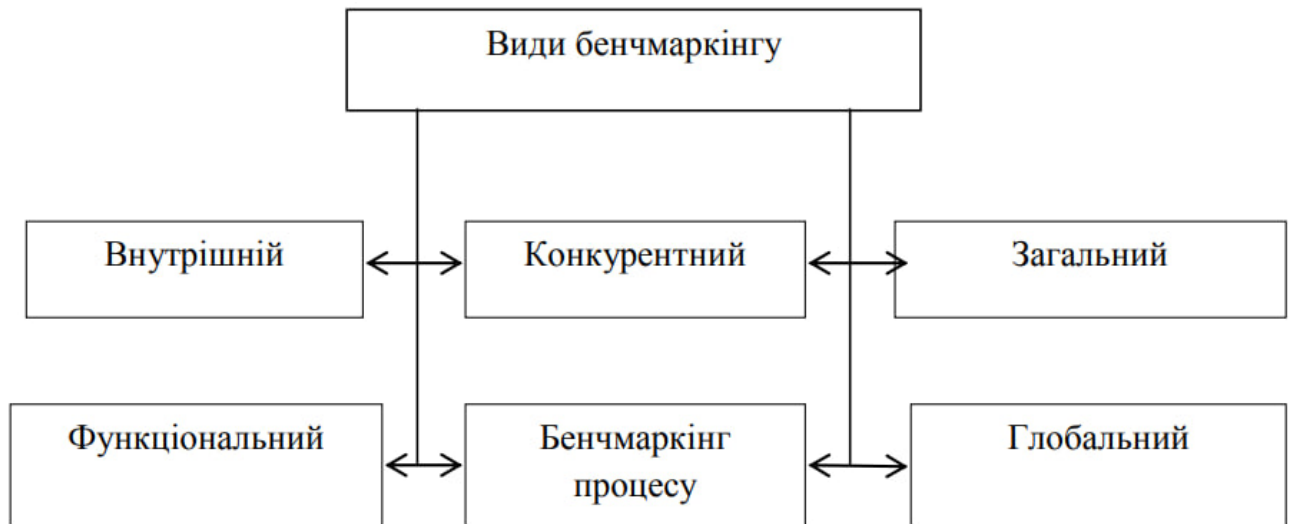


Рис. 3.1. Види бенчмаркінгу

Зокрема, внутрішній бенчмаркінг, який реалізується в межах одного підприємства шляхом порівняння характеристик виробничих одиниць зі схожими аналогічними процесами.

Попри те, що такий підхід не є дуже поширеним через складність виявлення позитивного досвіду всередині організації для деяких менеджерів, подібний порівняльний аналітичний метод може забезпечити суттєві переваги.

У молочній промисловості можна виокремити дві основні причини для впровадження бенчмаркінгу.

По-перше, інноваційні процеси, що інтегруються в ході створення і реалізації інновацій, потребують безперервного вдосконалення. Крім виготовлення продуктів з різноманітним асортиментом, виробництво повинно задовольняти потреби споживачів.

Таким чином, керівництво має постійно шукати нові шляхи покращення інноваційних процесів шляхом зіставлення ключових показників з тими підприємствами, які є лідерами у галузі.

По-друге, як комерційне підприємство, компанія обирає ринок для збуту свого товару, враховуючи його специфіку. Бенчмаркінг є ефективним інструментом для розробки та управління маркетинговою стратегією. Важливо зазначити, що бенчмаркінг ґрунтується на партнерстві з тими організаціями, досвід яких запозичується.

При цьому заборонено копіювання процедур та інноваційних підходів підприємств-еталонів. Підприємству слід обрати найкращі практики своїх бізнес-партнерів та інтегрувати їх у власну стратегічну концепцію на майбутнє.

Рекомендовано проводити бенчмаркінг на ТДВ «Яготинський маслозавод» у певній послідовності, поданій в рисунку 3.2.

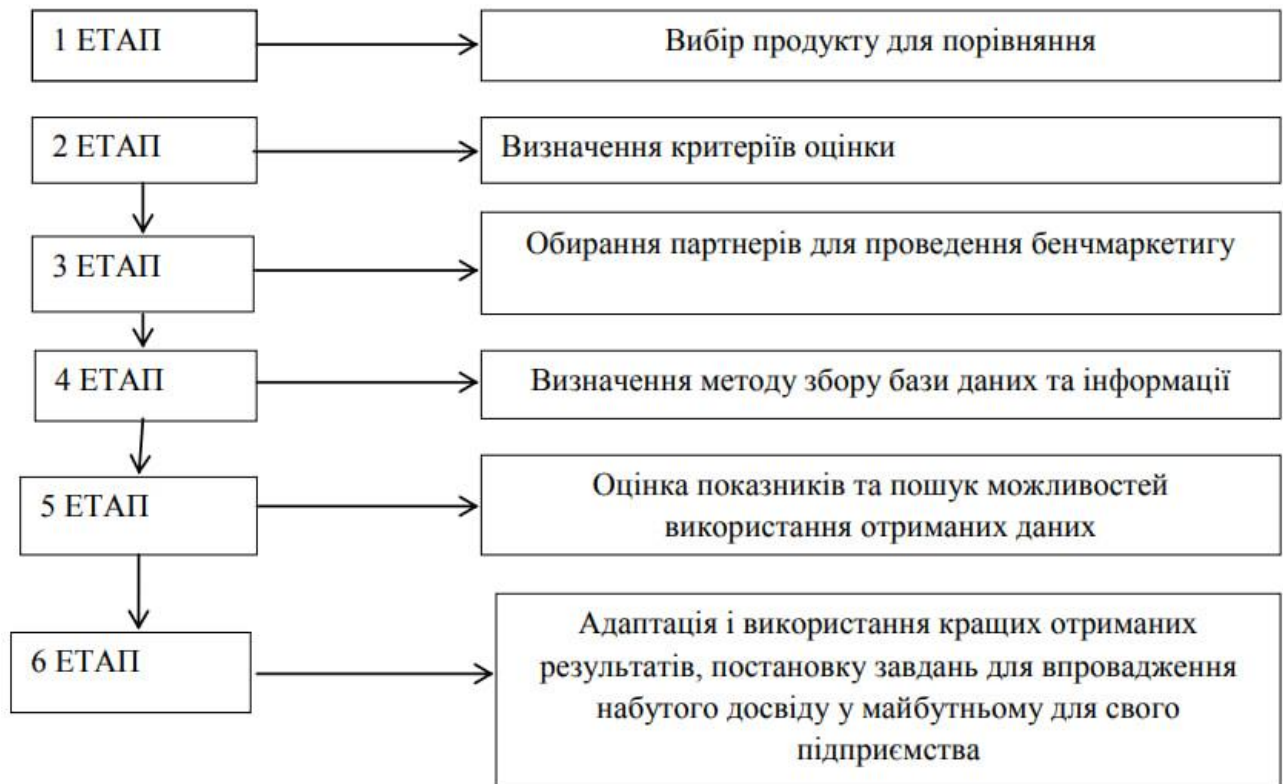


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основною метою бенчмаркінгу є покращення якості продукції. Застосування запропонованого алгоритму дає можливість виявити ділянки, де підприємство поступається у конкурентоспроможності порівняно з іншими учасниками ринку.

1 етап. Передбачає вибір товару та аналіз найбільш значущих характеристик з точки зору споживачів. Пріоритетом є рівень задоволення покупкою, який виявляється через опитування чи спілкування зі споживачами.

Задоволення клієнтів виступає ключовим принципом, якого варто дотримуватися при оновленні товарного асортименту або виведенні нового продукту на ринок.

Виявлення слабких місць повинно привернути увагу керівництва до проблематичних аспектів, які слід врахувати у майбутній стратегії.

2 етап. Здійснюється комплексна оцінка всіх відділів підприємства, зокрема маркетингових, соціальних, управлінських та кадрових аспектів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

На підставі отриманих висновків потрібно виокремити менш ефективні напрямки роботи та посилити зусилля для створення сприятливих умов досягнення необхідних результатів.

Ефективність ТДВ «Яготинський маслозавод» визначається відповідністю отриманих результатів встановленим цілям і вимогам до процесу та кінцевого результату.

На сучасному етапі популярності набула західна система показників ефективності КРІ разом із системою збалансованих показників, що охоплює чотири аспекти:

- фінансові та економічні результати підприємства,
- взаємодія зі споживачами, клієнтами та конкурентами,
- управлінські показники за різними напрямками діяльності,
- кадровий потенціал підприємства, включно з кваліфікацією та розвитком.

Система ефективності КРІ містить показники, що впливають на кількісні й якісні зміни в завданнях підприємства для досягнення загальної стратегічної мети.

До них належать показники, які впливають на якість продукції, діяльність підприємства загалом та роботу працівників. Ці показники тісно пов'язані між собою, що зумовлює формування причинно-наслідкових зв'язків і врахування періоду та обсягу представлених даних.

3 етап. Полягає у виборі конкурентів, які можуть виступати у ролі партнерів у процесі бенчмаркінгу.

Першочерговим завданням є визначення лідерів сектора, після чого важливо налагодити співпрацю через переговори, орієнтовані на обмін інформацією.

При виборі партнерів слід врахувати такі фактори, як асортимент виробляємої продукції, достовірність наявної інформації, а також природу взаємостосунків, чи вони дружні, чи, навпаки, мають елемент суперництва.

Існують три основні моделі співпраці: перша і найбільш розповсюджена модель передбачає залучення кількох підприємств до бенчмаркінгових процесів, де здійснюється індивідуальне порівняння з кожним учасником. Учасникам проекту не завжди відомо про залучення додаткових підприємств.

Друга модель — це спільна робота, що ґрунтується на перехресному аналізі всіх учасників.

Третя модель із залученням консультанта вважається найменш ефективною, оскільки посередник не завжди здатен передати побачені технологічні рішення наочно.

4 етап. Передбачає вибір методу збору інформації та даних.

Аналіз може здійснюватися шляхом анкетування або опитування споживачів, конкурентів чи за допомогою інтернет-ресурсів. Опитування можуть проводитися по телефону, через поштове спілкування, соціальні мережі, особисті зустрічі й співбесіди, а також під час екскурсійних заходів. Використані методи збору інформації залежать від креативності та винахідливості команди, що організовує бенчмаркінг.

5 етап. Отримана на різних стадіях інформація повинна бути ретельно проаналізована для виявлення розбіжностей між підприємствами, які приймали участь у бенчмаркінгу. Ідентифіковані розриви в показниках порівняно з лідерами потребують детального вивчення з акцентом на причини такого відставання.

Результати бенчмаркінгу формують основу для стратегічного планування та вибору заходів з усунення виявлених недоліків.

Також важливо підкреслити ті показники, якими підприємство перевершує інших, і провести аналіз для визначення, чи не приховуються інші показники під маскою цих успіхів.

6 етап. Зосереджується на виборі стратегічних напрямків та ухваленні рішень, необхідних для наближення до показників підприємства-лідера.

Важливо чітко визначити завдання для кожного етапу, призначити відповідальних осіб за кожен напрямок діяльності та забезпечити всі необхідні ресурси з метою оптимізації процесів і досягнення позитивних результатів.

Можливо, знадобиться використання додаткових засобів, таких як навчання, підвищення кваліфікації через стажування, або найм кваліфікованих фахівців, а також придбання новітніх комп'ютерних систем чи програмного забезпечення.

Отже, ретельно сплановані процеси бенчмаркінгу та реалізація відповідних проєктів дозволять зменшити витрати, покращити ефективність діяльності підприємства та максимально збільшити прибуток у всіх напрямках його діяльності [58].

Для проведення ґрунтовного аналізу і розробки конкретних пропозицій з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод», необхідно розглянути кілька ключових аспектів, які забезпечать оцінку основних функцій та стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження буде зосереджено на наступних напрямках:

1. Аналіз поточної конкурентоспроможності: включатиме оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, аналіз ринку, визначення основних конкурентів, а також аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

2. Стратегічне планування: передбачає формулювання довгострокових і короткострокових цілей, що сприяють утриманню ринкових конкурентних переваг, з особливим акцентом на продукцію молочної галузі.

3. Інноваційний розвиток продуктів та диверсифікація асортименту: охоплює рекомендації щодо запуску нових товарних позицій та спеціальних продуктів для різних ринкових сегментів.

4. Покращення якості продукції: включає впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва для відповідності міжнародним стандартам.

5. Оптимізація маркетингових стратегій: стосується розробки ефективного брендингу, укріплення іміджу компанії і збільшення обсягів рекламних кампаній.

6. Модернізація виробництва: передбачає впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів і вдосконалення ланцюгів постачання.

7. Ефективність цінової політики: розробка адаптивної моделі ціноутворення відповідно до категорії продукції та специфіки регіональних ринків.

8. Розширення дистрибуційних каналів: орієнтоване на підвищену доступність продукції через розширення мережі збуту, включаючи онлайн-продажі.

9. Удосконалення управління персоналом: розвиток системи мотивації співробітників, підвищення їх кваліфікації і формування програми утримання кадрів.

10. Економічний аналіз ефективності нововведень: включає прогнозування та детальний аналіз витрат і потенційних доходів від запланованих заходів.

Висновки до розділу 3

Сучасний ринок молочної продукції пред'являє вимогливі стандарти як щодо якості товарів, так і щодо їх доступності та індивідуальності для споживачів, що зумовлює необхідність впровадження багаторівневої стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Випуск нових товарів є ключовим стратегічним напрямком, який дає компанії змогу залишатися актуальною та задовольняти запити різних ринкових сегментів.

Розширення асортименту, яке включає впровадження органічних і функціональних продуктів, відповідає зростаючим уподобанням здорового харчування та відкриває швидкозростаючу нішу.

Це підвищує лояльність клієнтів, розширює коло споживачів і створює нові можливості для позиціонування продукції на українському та міжнародному ринках.

Оновлення цінової політики є не менш важливим аспектом стратегії покращення конкурентоспроможності. Гнучке та адаптивне ціноутворення допомагає точно реагувати на зміни в попиті та пропозиції, конкурентні виклики та особливості економічної ситуації.

Оптимізація ціноутворення дозволяє «Яготинському маслозаводу» досягти балансу між доступністю продукції для споживачів та забезпеченням стабільного прибутку.

Ефективна реклама та інноваційні методи реалізації сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню обсягів продажу.

Використання сучасних маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, таргетована реклама і активна взаємодія з клієнтами, дає змогу розширити аудиторію та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Пропозиції щодо вдосконалення управлінських стратегій конкурентоспроможності спрямовані на підвищення загальної ефективності компанії завдяки запровадженню новітніх технологій, оптимізації бізнес-процесів і покращенню організаційної структури.

Інноваційний підхід до управління дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, знижувати виробничі витрати та покращувати якість продукції.

Впроваджені заходи дадуть змогу підприємству не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити довгостроковий розвиток на ринку, збільшуючи частку ринку та прибутковість.

Таким чином, комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності не лише зміцнює ринкові позиції ТДВ «Яготинський маслозавод», а й створює

передумови для сталого розвитку, що є вкрай важливим для успішного функціонування компанії в умовах мінливої економічної ситуації.

ВИСНОВКИ

Дослідження підкреслює важливість управління конкурентоспроможністю для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій підприємства на сучасному ринку.

Конкурентоспроможність сьогодні виступає не тільки як показник здатності компанії адаптуватися до змін навколишнього середовища, але й як ключовий чинник її виживання та успіху.

У динамічних умовах та жорсткій конкуренції на ринку молочної продукції України ТОВ «Яготинський маслозавод» демонструє приклад стабільного розвитку, що базується не лише на високій якості продукції, а й на ефективному управлінні конкурентоспроможністю.

Аналіз діяльності ТОВ «Яготинський маслозавод» виявив сильні сторони компанії, зокрема значну частку на внутрішньому ринку, потужний бренд та здатність стабільно задовольняти вимоги споживачів щодо якості продукції.

При цьому виявлені аспекти, що потребують удосконалення, такі як інноваційні підходи до розширення асортименту продукції, гнучкість цінової політики, інтенсивність рекламної активності та покращення методів реалізації продукції. Інтеграція цих змін дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на довготривалу перспективу.

Зокрема, впровадження нових видів продукції, зважаючи на актуальні ринкові тренди, сприятиме розширенню аудиторії, залученню нових споживачів та задоволенню змінних уподобань клієнтів.

Оновлення цінової політики, спрямоване на забезпечення балансу між якістю та доступністю продукції, сприятиме зміцненню ринкової позиції заводу.

Поліпшення рекламних кампаній із застосуванням сучасних цифрових методик та активна робота над брендом підвищать впізнаваність продукції та залучатимуть нові сегменти споживачів.

Інноваційні підходи до реалізації, включаючи розвиток онлайн-продажів і партнерських відносин із роздрібними мережами, нададуть заводу можливість

бути гнучкішим у відповідь на потреби ринку та швидше реагувати на зміни у споживчій поведінці.

Отже, комплексне вдосконалення управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Яготинський маслозавод» може стати міцною основою для подальшого зростання компанії.

Це забезпечить підвищення не лише рентабельності та стабільності, але й довіри споживачів, що є важливою умовою для підтримання довгострокових відносин із клієнтами.

Впровадження рекомендованих заходів сприятиме не тільки зростанню конкурентоспроможності компанії, а й покращенню її впливу на розвиток національної економіки, зміцнюючи позиції України як одного з лідерів у виробництві високоякісної молочної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О.В. Конкуреноспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 2019. 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. Конкуреноспроможність 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/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremenikh-pdroz
5. Дмитрієв І.А, Кирчата І.М, Шершенюк О.М. Конкуреноспроможність 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*. 2019. 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*. 2019. № 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*. 2019. 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*. 2019. № 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 НУВГП Економічні науки*. 2019. 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, 2019. 173 с.
24. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 23. С. 40-44.
25. Продіус Ю., Байлюк Ю. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 4. С. 26–29.
26. Звіт про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік. 8 с.
27. Звіт про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 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: 30.10.2024).
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*. 2019. № 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*. 2019. № 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*. 2019. 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*. 2019. 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-Ляш 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. 2019. 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*. 2019. №. 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*. 2019. № 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*. 2019. № 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

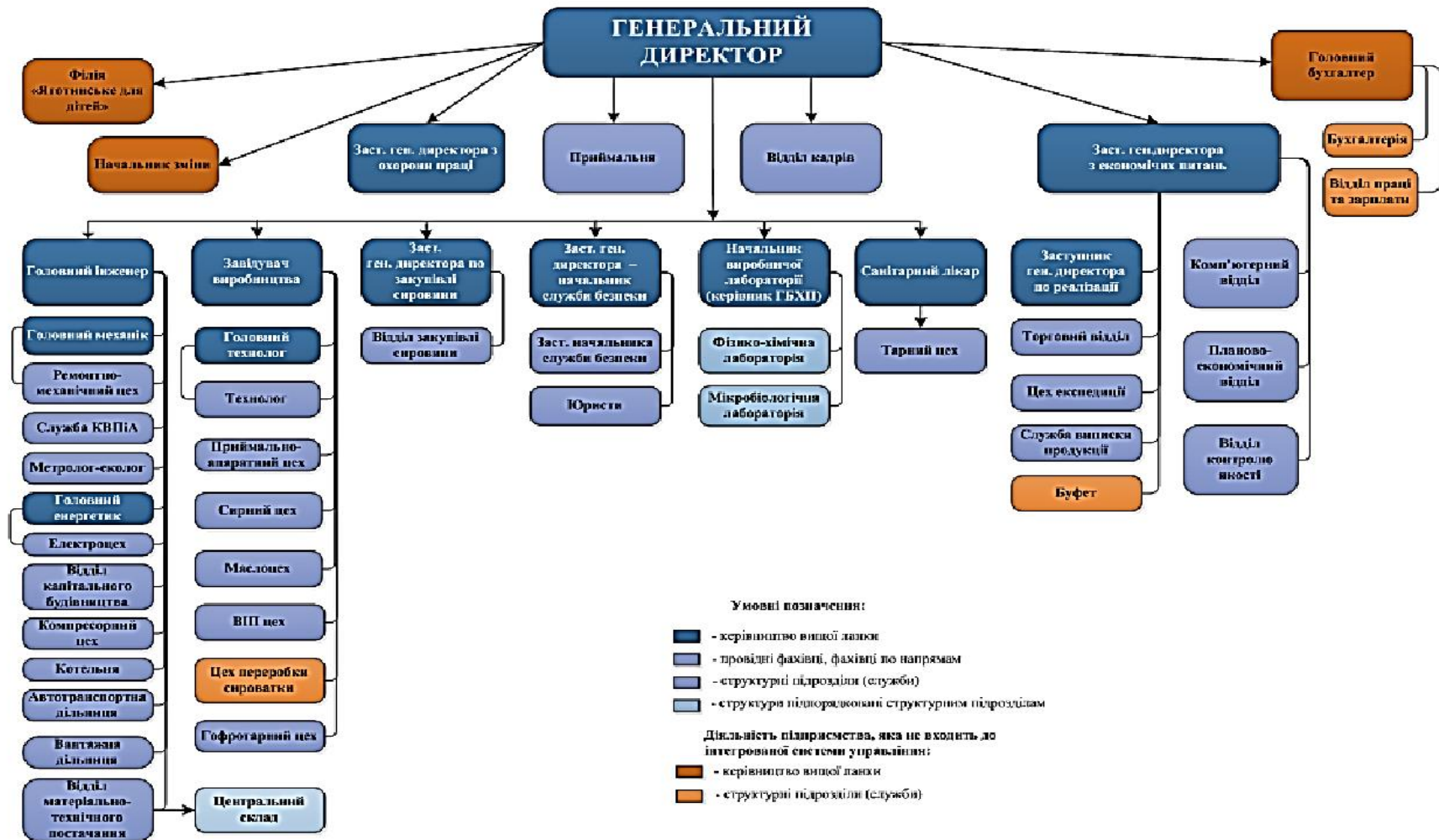


Рис. А.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»