

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Маркетингове управління конкурентоспроможністю
підприємства**

Виконав:

Шабалдас Олексій Сергійович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Колодненко Наталія Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри **Наталія МАКАРЕНКО**
« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шабалдасу Олексію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства»

2. База практичного дослідження: Філія «Сумський молочний завод ДП «Аромат»»
керівник роботи **Колодненко Наталія Володимирівна, к.е.н, доцент**

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

18 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності аграрних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства

в аграрних підприємствах

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства

зробити організаційно-економічну характеристику підприємства

провести аналіз маркетингової діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод

зробити оцінку ефективності організації планування конкурентоспроможної діяльності підприємства

обґрунтувати заходи щодо удосконалення систем управління конкурентоспроможністю

розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю

провести оцінку ефективності запропонованих заходів

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023 р.	

Студент _____

Олексій ШАБАЛДАС

Керівник роботи _____

Наталія КОЛОДНЕНКО

Перевірку на автентичність проведено.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Надія БАРАНІК
Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

**Шабалдас О.С «Маркетингове управління
конкурентоспроможністю підприємства»**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми
- 2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглядається актуальна тема маркетингового управління та його вплив на конкурентоспроможність підприємства. Автор досліджує стратегії, інструменти та методи маркетингового впливу, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Розглянуто основні маркетингові фактори впливу на формування конкурентоспроможності продукції та підприємств загалом. Обґрунтовано важливість розвитку потенціалу конкурентоспроможності для підприємств. Доведено необхідність маркетингового управління конкурентоспроможністю, що передбачає зосередження зусиль в цьому напрямі ще на етапі розроблення нової продукції. Визначено необхідність застосування маркетингового управління на підприємствах.

В роботі використовуються теоретичні підходи до аналізу маркетингових стратегій, а також проводяться емпіричні дослідження, орієнтовані на конкретний випадок підприємства чи галузі. Автор розглядає практичні аспекти впровадження маркетингових рішень та їх вплив на підприємство в умовах конкурентного середовища.

Робота спрямована на вивчення та розуміння механізмів, які забезпечують ефективне маркетингове управління, що впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для практичного застосування в галузі маркетингу та стратегічного управління підприємствами.

Ключові слова: маркетингове управління, конкурентоспроможність, стратегії, інструменти, емпіричні дослідження, підприємство, SWOT-аналіз, ефективність підприємства.

SUMMARY

"Shabalda O.S. 'Marketing Management of Enterprise Competitiveness'

Qualification Thesis in the field of 075 'Marketing,' Sumy National Agrarian University, Sumy - 2023 – Manuscript.

The qualification thesis explores the current topic of marketing management and its impact on the competitiveness of enterprises. The author investigates strategies, tools, and methods of marketing influence aimed at enhancing competitiveness.

The thesis employs theoretical approaches to the analysis of marketing strategies, along with empirical research focused on a specific enterprise or industry case. The author examines practical aspects of implementing marketing decisions and their impact on the enterprise in a competitive environment.

The main marketing factors influencing the formation of product competitiveness and enterprises in general are considered. The importance of developing competitiveness potential for enterprises is substantiated. The necessity of marketing management for competitiveness is proven, involving efforts concentrated in this direction even at the stage of developing new products. The application of marketing management in enterprises is defined.

The thesis aims to study and understand the mechanisms that ensure effective marketing management, influencing the enhancement of enterprise competitiveness. The research results can be used for practical application in the fields of marketing and strategic management of enterprises.

Keywords: marketing management, competitiveness, strategies, tools, empirical research, enterprise, SWOT analysis, enterprise efficiency."

.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1 Теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану маркетингового управління конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	24
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	30
Розділ 3 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю та оцінка ефективності заходів	48
3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення систем управління конкурентоспроможністю	48
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю	58
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність питання. Нині ми маємо складну ситуацію в економічному плані. Більшість підприємств вітчизняного виробництва страждають на великі втрати, але намагаються зберегти ринок. В умовах такої конкуренції зростає, посилюється конкуренція, тому кожен суб'єкт господарювання має правильно організовувати свій бізнес.

Конкуренція - одна з ключових категорій сучасних економічних наук, що надає визначальний вплив на ефективність функціонування конкурентних суб'єктів та ефективність розвитку загалом ринкових механізмів. Тому конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як здатність компанії краще забезпечити пропозицію товарів та послуг порівняно з конкурентами шляхом надання товарів та послуг диференційованими властивостями в умовах відповідності стандартам якості продукції.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних основ оцінювання та аналізу діяльності підприємства з використанням методів експертних оцінок для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання:**

- узагальнити теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства
- зробити організаційно-економічну характеристику підприємства
- провести аналіз маркетингової діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод
- зробити оцінку ефективності організації планування конкурентоспроможної діяльності підприємства
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення систем управління конкурентоспроможністю

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес удосконалення конкурентоспроможності підприємства ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод

Предмет дослідження: показники, що формують конкурентоспроможність підприємства, моделі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є розробка та застосування ефективних стратегій маркетингу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, аналіз та моделювання споживчого ринку з метою здобуття глибокого розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії, це дозволяє підприємству адаптувати свою пропозицію до змінних умов та виокремити конкурентні переваги, які будуть відповідати вимогам споживачів., оптимізація маркетингових стратегій на основі аналізу конкурентного середовища, це включає вивчення діяльності конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей для створення унікальних пропозицій, що вирізнятимуть підприємство на ринку, моделювання та аналіз сценаріїв розвитку подій з точки зору маркетингової стратегії, це включає в себе прогнозування змін у споживчому попиті, технологічному середовищі та інших факторах, що можуть вплинути на конкурентоспроможність. Такий аналіз дозволяє розробляти адаптивні стратегії, спрямовані на ефективне реагування на змінних умовах ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в у розробці теоретико-методичних засад визначення конкурентоспроможності та їхнього впровадження в діяльність підприємства. Одним з прикладів успішної імплементації цих результатів є діяльність ДП "Аромат", філії "Сумський молочний завод".

На практиці введено методи та підходи, розроблені в ході дослідження, які допомагають підприємству "Аромат" ефективно визначати та управляти своєю конкурентоспроможністю в умовах ринкової конкуренції. Зокрема, впроваджено сценарний підхід до визначення величини валового прибутку, що дозволяє адаптувати стратегії управління до змін чистого доходу і собівартості реалізованої продукції.

До уваги прийнято вплив прибутку і витрат аграрного підприємства на формування показників надійності логістичної системи, що свідчить про інтеграцію маркетингового управління та логістики для досягнення оптимальних результатів. Цей аспект важливий для забезпечення ефективності логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Такий практичний досвід може послужити прикладом іншим підприємствам у галузі для впровадження сучасних методик та стратегій маркетингового управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкої позиції на ринку. Застосування в практиці розроблених концепцій сприяє оптимізації управлінських рішень та досягненню більш високого рівня ефективності в умовах сучасного бізнес-середовища

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на Міжнародній науково-практичній конференції «Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations» (20 січня 2023, м. Амстердам, NLD). та на Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (СНАУ, 06 червня 2023, м. Суми).

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані самостійно та у співавторстві в матеріалах науково-практичних та міжнародних конференціях

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 61 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 33 таблиці, 2 рисунка, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні економічні тенденції, створення сучасних ринкових відносин та кризові умови економічного розвитку України привели до необхідності створення та розвитку конкурентоспроможної економіки загалом та встановлення конкурентоздатних відносин, що нерозривно пов'язане з конкуренцією. Конкурентоспроможність підприємства проявляється виключно в умовах конкуренції та через неї. Ефективне функціонування ринку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Я вважаю, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як його здатність випереджати конкурентів у досягненні цілей щодо реалізації товарів. Після вивчення фахової літератури можна зробити висновок, що в сучасній науці відсутнє єдино прийняте визначення конкурентоспроможності та єдиний підхід до методів її оцінки та формування (див. Таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності

Автори	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г.Теплинський, В. Комісаренко	визначають конкурентоспроможність підприємства як характеристику, яка відображає стійкість підприємства та його здатність утримувати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку. [27, с 33]
А. Градов	розглядає конкурентоспроможність підприємства як порівняльну перевагу в межах даної галузі усередині країни та за її межами [27, с 33]
В. Єрмолов	визначає конкурентоспроможність виробника як відносну характеристику, яка відображає відмінності в розвитку даного виробника від його конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [27, с 33]
Ю. Іванов	концептуалізує конкурентоспроможність як властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг [27, с 33]

Продовження таблиці 1.1

1	2
В. Коршунов	визначає конкурентоспроможність як "реальну й потенційну можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів" ^{31]}
І. Отенко	розглядає конкурентоспроможність як багатовимірне поняття з основними напрямками у здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування та організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства та потенціал ринку [29]
М. Портер	розглядає конкурентоспроможність підприємства як порівняльну перевагу стосовно інших фірм [27, с 34]
В. Стівенсон	характеризує конкурентоспроможність як "ефективність компанії в задоволенні потреб клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги". ^{30]}
О. Тищенко	визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг. [1;2]
Р. Фатхутдінов	концентрується на можливості підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та його перевагу в порівнянні з іншими підприємствами в галузі, як у власній країні, так і за її межами ^{28]}
Швейцарська організація «European management forum»	визначає конкурентоспроможність підприємства як реальну та потенційну можливість проектувати, виробляти та реалізовувати товари, які за існуючих умов є привабливішими, ніж товари конкурентів, з урахуванням цінових та нецінових характеристик. [27,с 36]

Джерело: побудовано автором

У літературі зустрічаються різні підходи до класифікації конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.1): в залежності від об'єкта застосування цього терміну виділяють такі категорії, як "Конкурентоспроможність підприємства національної економіки", "Конкурентоспроможність підприємства продукції", "Конкурентоспроможність підприємства", "Конкурентоспроможність підприємства галузі" і так далі. Диференціація цих категорій обґрунтовується характеристиками відповідних об'єктів.[15 ст 455]



Рисунок 1.1- Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Можна зазначити, що конкурентоспроможність підприємства представляє собою відносну характеристику, яка відображає унікальність розвитку конкретного суб'єкта господарювання у порівнянні з конкурентами в контексті задоволення потреб покупців своїми товарами та здатністю адаптуватися до умов ринкової економіки. Термін "конкурентоспроможність підприємства" характеризується наступними особливостями:

- Вона проявляється та оцінюється лише в умовах наявності реальних або потенційних конкурентів.
- Ця характеристика є відотною, оскільки рівень конкурентоспроможності може відрізнятися в залежності від конкретних конкурентів.
- Вона визначається продуктивністю використання ресурсів, що задіяні в виробничому процесі.
- Рівень конкурентоспроможності залежить від країни, галузі та виду продукції, яку підприємство виробляє [19 ст. 270].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства означає визначення його рівня, надаючи відносну характеристику здатності конкурувати на

конкретному ринку. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства представляє собою комплексний показник його конкурентоздатності та здатності швидко реагувати та адаптуватися до змін в екологічному оточенні. Відповідно до поглядів міжнародних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виявляється через багаторівневу ієрархію факторів. На верхньому рівні, частка ринку, залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень визначає потенційну конкурентоспроможність, а третій і четвертий рівні включають управління якістю. Останній, п'ятий рівень характеризує досягнуті економічні результати. [29 ст. 266]

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності вчених.

Вчений	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
Д. В. Погребняк	вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута як складну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь переваги набору оціночних показників його діяльності. Ці показники визначають успішність підприємства на конкретному ринку відносно інших конкурентів у часовому аспекті
Л. А. Костюк	пропонує класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на п'ять груп: за часткою ринку, матричні методи, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, методи, виходячи з теорії якості продукції, та інтегровані методи.
Зав'ялов П. С	визначає ряд груп показників конкурентоспроможності, таких як ринкова частка, інноваційна активність, виробнича активність, маркетингова діяльність, зовнішньоекономічні зв'язки та фінансові показники. [4].
Чепурний І. П.	вважає, що критеріями оцінки конкурентоспроможності підприємства є показники, які відображають ефективність управління виробничим процесом, обіговими коштами, управлінням збутом та просуванням товарів, а також показники конкурентоспроможності продукції. [13].
Дзахмишева І. Ш.	рекомендує оцінювати конкурентоспроможність за такими показниками, як якість продукції, раціональність асортименту, культура обслуговування, умови обслуговування та доступність послуг. [2].

Джерело: побудовано автором

Важливо відзначити, що на сучасний момент існує ряд методів для

оцінки конкурентоспроможності підприємства. Подаючи узагальнення наявних досліджень у цьому напрямку, можемо створити класифікацію різноманітних методів для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до цього, якщо компанія володіє різноманітним спектром компетенцій і високим рівнем їх якості, то умови для успішної конкуренції є сприятливими, і рівень конкурентоспроможності високий [12 ст 365]. З цього можна зробити висновок, що конкурентоспроможність не є вродженою якістю підприємства (іншими словами, це не його внутрішня, властива природа). Визначити та оцінити її можна лише в контексті наявності конкурентів, будь то реальні чи потенційні.

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
1 Відповідно до методу оцінки:	1.1 Якісні 1.2 Кількісні
2 За формою представлення результатів:	2.1 Матричні 2.2 Графічні 2.3 Індексні
3. За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства:.	3.1 Спеціальні 3.2 Комплексні
4. За можливістю прийняття стратегічних рішень	4.1 Поточні 4.2 Стратегічні
5. За напрямом формування інформаційної бази	5.1 Критеріальні 5.2 Експертні
6. Залежно від об'єкта оцінки	6.1 Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу 6.2 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції 6.3 Методи оцінки конкурентоспроможності організації
7. Залежно від конкретизованої мети оцінки	7.1 Позиціонування у групі 7.2 Визначення динаміки позицій у групі 7.3 Визначення конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором

Ця ідея базується на відносності, тобто має різний рівень у порівнянні з різними конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю використання ресурсів, які беруть участь у виробничому процесі. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від конкурентоспроможності його складових (особливо продукції), а також загальної конкурентоспроможності галузі.

РОЗДІЛ 2

Аналіз стану маркетингового управління конкурентоспроможністю ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» - відоме в місті Суми підприємство харчової промисловості недержавної форми власності. Спеціалізується на переробці молока, виробництві масла, сиру і молочної продукції під торговою маркою «Добряна».

Підприємство засноване у 1924 році в дерев'яних приміщеннях на площі 300 м² з ручними процесами праці і можливістю переробляти чотири тони молока щодоби. У 1940 році, деякі процеси вже були механізовані, а обсяг переробки молока збільшився до 4 тисяч тонн на рік. Після Великої Вітчизняної війни завод був відновлений, а з 1959 по 1965 роки проведено технічне переоснащення цехів, що дозволило збільшити обсяг переробки до 29 тисяч тонн на рік.

У наступному періоді з 1965 по 1970 роки обсяг переробки молока збільшився до 43,3 тисяч тонн на рік. До 1985 року потужність виробництва з незбіраного молока зросла з 67 до 100 тонн на добу. У 1986 році були введені в експлуатацію цех сухого знежиреного молока, цех продукції дитячого харчування та маслоцех.

В 1993 році виробнича потужність заводу склала 67 тисяч тонн на рік. Сумський молочний завод виробляв різні продукти, такі як тваринне масло, продукція з незбіраного молока, твердий сир і сиркові вироби, морозиво, сухе знежирене молоко та казеїн.

У 1996 році "Сумський міський молочний завод" був перетворений на відкрите акціонерне товариство і отримав назву ВАТ "Сумський молочний завод". В 2003 році підприємство стало частиною ДП "Мілкіленд-Україна".

У 2008 році були введені в експлуатацію друга лінія для виробництва глазурованих сирків, а також лінія розливу молока, кефіру та йогуртів у пляшки з поліетилентерефталату (ПЕТ). У 2012 році було започатковано виробництво термостатної продукції.

Виробничі потужності підприємства сьогодні дозволяють переробляти до 200 тонн молочної сировини на добу і виробляти приблизно 100 тонн продукції з незбираного молока за зміну.

У 2011 році на заводі була розроблена, впроваджена та сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів (Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) згідно з вимогами стандарту ДСТУ 4161:2003.

На сьогодні основним видом діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», є:

10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Також має місце комерційна діяльність:

46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.29 - Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» має спеціалізовані виробництва, які спрямовані на виготовлення конкретних видів молочних продуктів або виконання специфічних операцій у процесі переробки молока:

1) виробництво молока - збирання сироватки і цільного молока, які далі використовуються для інших видів продукції або продаються як окремий продукт;

2) виробництво йогуртів та кисломолочних продуктів - включає процеси ферментації та фасування йогуртів, кефіру, ряжанки, пробіотичних продуктів і інших кисломолочних продуктів;

3) виробництво сирів - окремі операції з згущення молока, коагуляції, пресування, витримки та дозрівання сирів різних сортів і типів;

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура реалізованої продукції підприємства

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за три роки	
	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %
Сири м'які	45450,8	22,4	49010,5	23,2	48282,6	22,3	47581,3	22,6
Сири розсільні	8416	4,1	7858,8	3,7	14045,4	6,5	10106,7	4,8
Сири кисломолочні	13272,8	6,5	13405,6	6,3	13206,5	6,1	13295,0	6,3
Сиркові продукти	6152,2	3,0	6213,7	2,9	6121,4	2,8	6162,4	2,9
Молоко	55083,2	27,1	55634,1	26,3	54807,8	25,3	55175,0	26,2
Кисломолочні продукти	26737,9	13,2	30739,3	14,5	32517,7	15,0	29998,3	14,26
Йогурти	8774,6	4,3	8862,3	4,2	8730,7	4,0	8789,2	4,18
Продукція з вершків	39195,9	19,3	39587,8	18,7	38999,9	18,00	39261,2	18,7
Разом:	203038,4	100,0	211312,1	100,0	216712	100,0	210369,2	100,0

Джерело: ф.2; ф.1П -НПП.; власні розрахунки

За період з 2020 року по 2022 рік відмічається збільшення продажу товарів, що випускається ДП «Аромат». На протязі 2020 - 2022 р.р з урахуванням попиту обсяг реалізації м'яких сирів, кисломолочних та сиркових продуктів, молока, йогуртів, продукції з вершків був найбільшим. В цілому по підприємству виручка від продажу продукції зросла в 2022 році на 13673,6 тис. грн, в порівнянні з 2020 роком, що становить 6%.

Продукція філії «Сумський молочний завод» користується схвальними відгуками від споживачів. Населення Сумщини віддає перевагу споживанню продукції рідного підприємству. Загалом, враження від асортименту молочної продукції різне і залежить від індивідуальних смаків і потреб кожного споживача. Асортимент на полицях супермаркетів та молочних крамниць дуже різноманітний.

Таблиця 2.1 об'єднує 41 вид різноманітної молочної продукції в 8 груп товарів. Найбільшу питому вагу в категорії товарів займають молоко, сири м'які, продукція з вершків, кисломолочні продукти.

На протязі 2020 - 2022 рр. питома вага цих продуктів складала в середньому:

- молоко - 26,2%
- сири м'які - 22,6%
- продукція з вершків - 18,6%
- кисломолочні продукти - 14,2%

Результати отримані за проведенням аналізом складу та структури реалізованої продукції є підтвердженням того, що підприємство випускає високоякісну продукцію. Для аналізу основних виробничих фондів та ефективності використання основних засобів ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» за період дослідження з 2020 року по 2022 рік використовувалася інформація звітної форми № 1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2010 р.	
				+;-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	106825	118964,5	131233,5	24408,5	122,8
Фондоозброєність, тис. грн.	562,24	610,07	637,06	74,82	113,3
Фондовіддача, грн.	1,90	1,78	1,65	-0,25	86,88
Фондоемність, грн.	0,53	0,56	0,61	0,08	115,10
Товарна продукція, тис. грн.	203038,4	211312,1	216712	13673,6	106,73
Вироблено товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	1068,62	1083,65	1052	-16,62	98,44
Припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн.					
валового прибутку	0,49	0,40	0,37	-0,13	74,30
чистого прибутку (збитку)	0,28	0,20	0,14	-0,14	50,06

Джерело: ф.1; ф.2; власні розрахунки

Середньорічна вартість основних виробничих фондів філії «Сумський молочний завод» у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 22,8%.

Ці позитивні зрушення є результатом постійного оновлення основних засобів підприємства, щоб виробляти високоякісні види конкурентоспроможної продукції. Для об'єктивної оцінки ефективності використання основних засобів виробництва на підприємстві визначаємо показники фондоозброєності, фондівіддачі і фондоємності. Значення показника фондоємності в 2022 році проти 2020 року зросло на 15,1 %. Показник фондівіддачі дозволяє отримати більш точну оцінку з використанням основних виробничих засобів. Але різні виробничі ситуації чи фактори вказують на погіршення ефективності використання фондів.

Рівень даного показника знизився: 13,12% в 2022 році проти 2020 року. На протязі досліджуваного періоду відбулося невелике покращення рівня фондоозброєності працівників підприємства. Цей показник збільшився на 13,3%. Погіршення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства на протязі періоду 2020 - 2022 років відбулося в розрахунку валового та чистого прибутку на 1 грн середньорічної вартості основних засобів.

В 2022 році на 1 грн середньорічної вартості основних засобів валового прибутку припадало 0,37 грн, чистого прибутку 0,14 грн. Це менше порівняно з 2020 роком на 0,13 грн. та 0,14 грн. відповідно, що становить зменшення цих показників на 25, 7 % і 49,94%. Обчислений валовий прибуток на одну гривню середньорічної вартості основних засобів називається рентабельністю активів. Рентабельність активів по філії «Сумський молочний завод «ДП «Аромат» низька, що може свідчити про неефективне використання активів або проблем зі збутом продукції. Забезпеченість ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» трудовими ресурсами, динаміку їх чисельності та ефективність використання кадрів подано в таблиці 2.3.

За період дослідження з 2020 р. по 2022 р. в ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» середньорічна чисельність штатних працівників має тенденцію зростання. В 2022 році чисельність працівників

збільшилась на 16 осіб проти 2020 року. В відсотковому відношенні це становило 8,42 %. За рахунок додаткового прийому на роботу у звітному періоді фахівців, службовців та робітників в кількості трьох, шести, семи осіб, що становило 5,45%, 20,69%, 8,86% відповідно. Ці групи працівників складають найбільшу частку в структурі працюючих підприємства. Їх питома вага у 2022 році становила відповідно 28,15%, 16,99%, 41,74%.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективність використання робочої сили філії «Сумський молочний завод

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	+;-
Середньорічна чисельність робітників, осіб	190	195	206	108,42	16
в . ч. керівний персонал	21	21	21	100,00	0
інженерно – технічні працівники	55	56	58	105,45	3
робітники	29	31	35	120,69	6
обслуговуючий персонал	79	81	86	108,86	7
охорона	6	6	6	100,00	0
Відпрацьовано 1 робітником, днів	223	227	225	100,90	2
Фонд оплати праці, тис. грн.	21669	22285	17651	81,46	-4018
Реалізовано товарної продукції на 1 середньорічного працівника, грн.	1068,86	1041,45	985,84	92,23	-83,02
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	114047,37	114282,05	85684,47	75,13	-28362,90

Джерело: ф.2; статистична звітність ф. 1 ПВ «Звіт з праці»; власні розрахунки

Несуттєве збільшення кількості відпрацьованих одним робітником днів (склало 2 дні). Обсяг фонду заробітної плати та розміру середньорічної заробітної плати працівників в 2022 році суттєво зменшився порівняно з 2020 роком. Фонд оплати зменшився на 4018 тис. грн (18,54 %). Середньорічна оплата 1 працівника зменшилась на 28362,9 тис. грн (24,87%).

Зменшення реалізованої продукції на 1 середньорічного працівника вплинуло і на розмір оплати праці і на середньорічну оплату 1 працівника. Реалізовано продукції на 1 середньорічного працівника становило в 2022 році 985,84 грн проти 2020 року 1068,86, це зниження становило 7,77%. Дані

наступної таблиці оцінюють ефективності виробничо - комерційну діяльність філії «Сумський молочний завод» (таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4 - Динаміка основних фінансово-економічних показників та рентабельності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. від 2020 р		Середній темп росту, %
				(+,-)	%	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30434	23569	18717	-11717	61,50	78,42
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	295915	271687	238291	-57624	80,53	89,74
Валовий прибуток, тис. грн.	52507	47313	47929	-4578	91,28	95,54
Загальна сума витрат, тис. грн.	300981	277359	244534	-56447	81,25	90,14
Валюта балансу, тис. грн.	1083608	1086077,5	896885,5	-186722,5	82,77	90,98
Власний капітал, тис. грн.	378279,5	425194	466249,5	87970	123,26	111,02
Власні оборотні кошти, тис. грн.	990419	982543,5	782096	-208323	78,97	88,86
Чистий прибуток, тис. грн.	30434	23569	18717	-11717	61,50	78,42
Рентабельність діяльності, %	10,28	8,68	7,85	-2,43		
Рентабельність продажу, %	14,99	11,15	8,64	-6,35		
Сукупна рентабельність, %	10,11	8,50	7,65	-2,46		
Рентабельність активів, %	2,81	2,17	2,09	-0,72		
Рентабельність власного капіталу, %	8,05	5,54	4,01	-4,03		

Джерело: ф.1; ф.2; власні розрахунки

Серед найбільш важливих факторів, які позитивно впливають на розмір прибутку підприємства є збільшення обсягу реалізованої продукції, забезпечення злагодженості виробництва, своєчасне відвантаження готової продукції, щоденний попит на неї, зниження транспортних витрат,

підвищення рівня якості та конкурентоспроможності видів продукції, оптимізація запасів готової продукції, своєчасна та повна оплата за реалізовану продукцію.

На основі наведених фінансово-економічних показників діяльності, що склалися за цей період на підприємстві, керівний склад приймає раціональні управлінські рішення. Всі абсолютні показники фінансової діяльності філії «Сумський молочний завод» в 2022 році порівняно з 2020 роком мають тенденцію до зниження, окрім показника «Власний капітал». Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 38,5%, собівартість реалізованої продукції зменшилась на 19,47%, валовий прибуток – на 8,72%. Загальна сума витрат - на 18,75%, валюта балансу – на 17,23%, власні оборотні кошти – на 11,03%, чистий прибуток – на 38,5%.

Лише показник «Власний капітал» збільшився на 23,26%. Середньорічні прирости по показниках, що мали місце зниження коливались від 78,42% до 95,54%. Зниження абсолютних показників ефективності господарської діяльності підприємства мали негативні впливи на відносні показники результативності, спричинених їх зниженням.

У 2022 році показник рентабельності діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» знизився на 2,436 % внаслідок зменшення величини чистого прибутку. Показник рентабельності продажу також зменшився на 6,35 в.п. І як наслідок, в підсумку відбулося зниження сукупної рентабельності на 2,46 в.п Рентабельність активів та власного капіталу зменшився на 0,72 і 4,03 відповідно через зменшення розміру чистого прибутку, одержаного в 2022 році. З вище викладеного можна зробити висновок: за результатами аналізу фінансово - економічних показників діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», з огляду на потенціал підприємства, рекомендовано в процесі здійснення виробничо-комерційної діяльності ефективніше використовувати всі наявні резерви задля покращення показників операційної діяльності підприємства.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» є лідером з переробки молока та виробництва молочної продукції у Сумській області. Її місія полягає у створенні доступної, смачної та безпечної органічної продукції з молока.

Організаційна структура управління лінійно-функціональна та відображає місію та цінності підприємства. В її складі можна виділити наступні напрямки:

- загальне керівництво;
- фінансовий (економічна служба, бухгалтерія, відділ закупівлі);
- роботи з сировиною (дільниця приймання, апаратне відділення, дільниця по миттю обладнання);
- технічний (служба головного механіка, служба головного енергетика, ремонтно-будівельна служба, компресорний цех, котельня);
- виробництво (цех з фасування незбираномолочної продукції та кисломолочної продукції, дільниця по виробництву м'яких сирів);
- продаж та логістики (служба ланцюгового постачання, відділ логістики);
- якості продукції (служба управління систем якості та безпеки продукції, лабораторія з контролю виробництва);
- загальний (служба охорони, комерційна служба, господарський відділ).

Організаційній структурі притаманний високий рівень диференціації та централізації управління. Проте у відділі логістики, комерційній службі та службі ланцюгового постачання має місце робота в команді та делегування повноважень. Керівництво здійснює висококваліфікований персонал, що має вузьку спеціалізацію.

Зменшення фінансово-економічних показників підприємства впродовж

досліджуваного періоду свідчить про гальмування темпів економічного зростання та розвитку ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», нестабільність економічної ситуація та наявності тенденцій до її погіршення. Маркетингова організаційна структурна одиниця (відділ збуту (маркетингу) філії «Сумський молочний завод» займається вивченням каналів збуту та організацією продажу готової продукції. Вона підпорядковується комерційному директору підприємства і входить до складу комерційної служби.

За кількістю працюючих відділ збуту (маркетингу) ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» є невеликою за чисельністю організаційною структурою. До кадрового складу входять: начальник відділу, фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог) - 2 особи, менеджер (управитель) із збуту, аналітик консолідованої інформації, менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами, менеджер (управитель) в оптовій торгівлі продовольчими товарами, менеджер (управитель) із збуту – 2 особи. Слід відмітити оперативність відділу збуту (маркетингу) у співпраці з відділом транспортної логістики та відділом прийому замовлень. Склад та характеристика елементів маркетингового комплексу філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» надано в таблиці 2.5.

Оцінюючи елементи комплексу маркетингу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», доходимо висновку, що підприємство за застосування комплексу вище перелічених маркетингових інструментів, прагне забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції за рахунок ціни, якості, швидкості доставки, мінімального терміну поставок. Розглянемо більш змістовний аналіз елементів маркетингового комплексу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» у вигляді товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик, на яких і ґрунтується маркетингова діяльність.

Таблиця 2.5- Маркетинговий комплекс ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод

Продукція	Базові ціни, грн.	Розподіл	Стимулювання
Продукція має високу конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки оптимальним цінам та високому рівню якості:		Розподіл відбувається в декілька етапів:	Заходи з стимулювання збуту:
✓ молоко 2,5% (900г);	36,82	1.аналіз ринку молочної продукції;	✓ національна асоціація молочників України «Укрмолпром» https://www.facebook.com/ukrmolprom/?ref=page_internal&locale=da_DK
✓ молоко 3,2% (900г);	38,88	2.концепція товару;	✓ «Добряна з Сум» - власна сторінка в соцмережах https://www.facebook.com/search/top?q=%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D1%8F%D0%BD%D0%B0%20%D0%B7%20%D1%81%D1%83%D0%BC&locale=da_DK
✓ кефір 1% (800г);	35,46	3.укладання контракту;	
✓ сметана 15% (370г);	39,90	4.виготовлення, поставка.	✓ дегустації;
✓ сметана 20% (370г);	47,28	✓ Система збуту – традиційна	✓ засоби масової інформації: «Всі Суми», «Ваш шанс», «Відікон», «Діва-Радіо»;
✓ Сирок глазуrowаний;	10,32	✓ Метод збуту: непрямий	✓ участь у конкурсах.
✓ сир кисломолочний 9% (200г);	44,76	✓ Канали збуту: однорівневий	
✓ йогурт питний 1,5% (400 г)	22,50		

Джерело: власні дослідження

Для виготовлення молока та молочної продукції на підприємстві наявні такі відділення: приймальне, молокозберігаюче, апаратне, розливу, компресорне, цех продукції незбираного молока, кисломолочний цех, цех сиру кисломолочного та сиркових виробів, сирцех, цех приготування суміші для глазурованих сирків. На забезпечення виробництва використовується обладнання: лічильники для молока, трубчастий пастеризатор, насоси молочні для пастеризації та сепарування, вакуум-апарат, колоїдний млин, фасувальні автомати для сиру кисломолочного, сиру «Сумський чеддер», для сирків АРС, сироватковідділювач, формотворний автомат, прес. З 2008 року введена в експлуатацію друга лінія виробництва глазурованих сирків, лінія розливу молока, кефіру та йогуртів в ПЕТ-пляшках. З 2012 року на

підприємстві виготовляється термостатна продукція. Виробничі процеси максимально автоматизовані, що дозволяє забезпечити дотримання гігієнічних вимог. Централізована система охолодження дозволяє постійно контролювати параметри температури у виробничих цехах.

У 2011 році на підприємстві була розроблена, введена та сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) відповідно до вимог стандарту ДСТУ 4161:2003. Асортимент філії «Сумський молочний завод» включає 41 найменування продукції, що може задовольнити очікування різних за віком категорій споживачів молочної продукції. Товарна номенклатура ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» за показниками ширини та глибини представлена в таблиці 2.6.

Гордістю працівників є розсільні сири. М'який сир «Моцарелла» - єдиний в Україні, що виготовляється за італійським рецептом. Отже, товарна номенклатура ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» насичена, має вісім категорій товару, а саме: сири м'які, сири розсільні, сири кисломолочні, сиркові продукти, молоко, кисломолочні продукти, йогурти, продукція з вершків. Кожна з категорій товару має асортимент глибиною від двох до семи найменувань продукції. До інноваційної діяльності підприємства можна віднести:

- сучасне обладнання, автоматизовані лінії виробництва всіх видів продукції;
- системи фільтрації, що дозволяють знищувати мікроорганізми при виготовленні та пакуванні;
- використання сучасних матеріалів для упаковки безпечних для людини, що дозволяють збільшити термін зберігання товару - захищають від ультрафіолету та бактерій (стаканчики з спеціальним захисним шаром EVON, Тетра Пакі, Флоу Пак).

Таблиця 2.6 - Глибина та широта товарного асортименту філії
«Сумський молочний завод ДП «Аромат»

Товарна номенклатура		
Ширина	Насиченість	Глибина
Сири м'які	Сир м'який Моццарелла	в розсолі 45% Добряна черрі 130 г; 45% Добряна черрі відро 1 кг; 45% Добряна відро 1 кг; в розсолі 45% Добряна стакан 350/нетто 200 г
Сири розсільні	Сир Адегейський 45 %	-
	Сир Сулугуні 45 %	Добряна вакуум вага Добряна вакуум 250 г
Сири кисломолочні	Сир кисломолочний Сирок солодкий	9 % Добряна, 200 г; 5% Добряна, 200 г; 9 % Добряна дой-пак 1 кг; 5 % Добряна дой-пак 1 кг
Сиркові продукти	Сирок глазуrowаний	наповнювач полуниця 15 % Добряна флоупак 36 г; наповнювач вишня 15 % Добряна флоупак 36 г; наповнювач смородина 15 % Добряна флоупак 36 г; наповнювач сгущене молоко 15 % Добряна флоупак 36 г
Молоко	Молоко пастерізоване	2,5 % Добряна 900 г; 3,2 % Добряна 900 г; 2,5 % Добряна 450 г; 3,2 % Добряна 450 г
	Молоко пряжене	2,5 % Добряна 450 г
Кисломолочні продукти	Кефір	2,5 % Добряна 400 г; Наш 2,5 % Добряна 400 г; 2,5 % Добряна 800 г; 1 % Добряна 800 г; 1 % Добряна 400 г; 3,2 % Добряна 450 г; 0 % Добряна 400 г
	Ряжанка	2,5 % Добряна 380 г
Йогурти	Йогурт питний	полуниця 1,5 % Добряна 400 г; персик 1,5 % Добряна 400 г; чорниця 1,5 % Добряна 400 г
Продукція з вершків	Сметана	20 % Добряна 370 г; 15 % Добряна 370 г; 15 % Добряна стакан 200 г; 20 % Добряна стакан 200 г; 20 % Добряна стакан 350 г; 15 % Добряна стакан 350 г; 25 % Добряна 370 г

Джерело: прайс - листи на продукцію;сайт підприємства

Основним джерелом інноваційної діяльності для підприємства недержавної форми власності можуть стати власні кошти або банківські кредити. Враховуючи фінансово-економічні показники за досліджуваний період, тривалий термін окупності нововведень, постійні зміни в законодавстві та економічні ризики, пов'язані з повномасштабним вторгненням росії на територію України, можна зробити висновок про нездатність на сьогоднішній день ДП «Аромат» філією «Сумський молочний завод» впроваджувати нові інноваційні проекти. За статистичними даними витрати на молочну продукцію знаходяться на четвертому місці після витрат на хлібобулочні вироби, м'ясо, борошно та макаронні вироби. За дослідженням працівників комерційної служби підприємства переважною більшістю споживачів є жінки віком від 20 років, сім'ї з дітьми та одружені чоловіки, які купують товар для особистого споживання і мають дохід середній та вище нього. Головним фактором при виборі бренду «Добряна» вважають смак, ціну, об'єм та зручність упаковки. Молочні продукти - незамінні продукти харчування для дітей та осіб похилого віку.

Посередниками ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» є дистриб'ютори та торговельні точки, серед яких супермаркети Сільпо, Кошик, САМ маркет, НАШ супермаркет, Веселка, Амбар у місті Суми та області, Велика Кишеня – у місті Київ. Також підприємство реалізує свою продукцію закладам громадського харчування та промисловим підприємствам (наприклад, ПАТ «Сумхімпром»).

ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» на протязі досліджуваного періоду здійснювала поставки своєї продукції Польщу, Китай, США, Об'єднані Арабські Емірати. Перелік основних споживачів (дистриб'юторів) філії «Сумський молочний завод ДП «Аромат» подано в таблиці 2.7

Купівельна спроможність населення падає, ціни на воду, енергоресурси, паливо, закупівлю молока у постачальників підвищуються. Ці

економічні фактори несуть у собі загрозу для підприємства у вигляді підвищення ціни на продукцію, яка виготовляється. Збут молочної продукції, не зважаючи на зменшення основних фінансово-економічних показників, є джерелом надходження готівки протягом календарного року. При просуванні продукції на ринку товарів ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» акцентує увагу на якості та корисності своєї продукції.

Таблиця 2.7 – Основні споживачі (дистриб'ютори) ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

Вітчизняні споживачі	Закордонні споживачі
ТОВ «СУМИ АЛЬЯНС» (Суми)	China Food Converging Technology (Китай), сир розсільний «Сулугуні»
ТОВ «КОРАЛ ПРОДУКТ» (Шостка)	Milkada SPZ O.O. (Польща), сир розсільний «Сулугуні»
ТОВ «ФУДЗ СЕЙЛ», ТОВ «Сирний Дім», ПП «ФРЕШ ГРУП МАРКЕТ», ФОП «Зайцев», Чечик» (Харків)	Viva Premier General Tr (Об'єднані Арабські Емірати), м'який сир «Моцарелла»
ТОВ «СПКЦІМПЕКС» (Київ)	ROYAL INTERNATIONAL (США), сир розсільний сулугуні, сирки глазуровані з наповнювачем полуниця, вишня, смородина, згущене молоко
ФОП «Савченко», «Сенчук» (Полтава)	
ПП «ДІАДЕМА», ФОП «Лец» (Кременчук)	
ТОВ «ДІН-ТРАНС» (Рубіжне Луганської області)	

Джерело: власні дослідження

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

За сучасних ринкових умов важливо, щоб виробники товарів приділяли належну увагу своїй ціновій політиці з метою зниження збитковості операційної діяльності та встановлення оптимальних цін на всі товарні позиції. При цьому врахування показників номенклатури і якості продукції є необхідною умовою. Ціноутворенню повинно враховувати вигоду від споживання продукції та її значущість для споживачів. Крім того, необхідно вивчати попит на ринку з боку споживачів і аналізувати ціни, які

встановлюють конкуренти.

Гнучкість і адаптивність цінової політики є ключовими аспектами, оскільки ринкові умови можуть змінюватися з часом. Виробникам варто враховувати попит та значущість своєї продукції на ринку і відповідно коригувати ціни. Важливо збалансувати цінову політику, забезпечивши вигідність для підприємства і задоволення потреб споживачів. Саме такий підхід допоможе збільшити конкурентноспроможність бізнесу і здатність до утримання на ринку. Динаміку цін реалізації деяких категорій товару «ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» за період дослідження з 2020 року по 2022 рік подано в таблиці 2.8

Таблиця 2.8. - Динаміка цін реалізації деяких категорій товару (роздрібна торгівля)

Найменування продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Середні базові ціни, грн.	2022 р. від 2020 р.,	
					(+/-)	%
1	2	3	4	5	6	7
Сир м'який Моццарелла в розсолі 45% Добряна черрі 130 г	34,44	44,94	48,78	42,72	14,34	141,64
Сир Адегейський 45% Добряна вага	171,30	224,34	271,20	222,28	99,90	158,32
Сир розсільний Сулугуні 45% Добряна вакуум вага	202,92	265,86	303,90	257,56	100,98	149,76
Сир солодкий СИРОЧОК 16,5% Добряна еколін 90 г	14,10	19,86	22,20	18,72	8,10	157,45
Сир кисломолочний 9% Добряна еколін 200 г	27,00	36,42	41,46	34,96	14,46	153,56
Сирок солодкий з родзинками 4,5% Добряна еколін 90 г	14,10	19,44	20,94	18,16	6,84	148,51
Сирок глазурований наповнювач полуниця 15% Добряна флоупак 36 г	7,08	9,00	10,14	8,74	3,06	143,22
Молоко пастеризоване 2,5% Добряна 900 г	21,00	29,52	34,08	28,20	13,08	162,29
Молоко пастеризоване 3,2% Добряна 900 г	23,04	31,86	37,02	30,64	13,98	160,68
Кефір 2,5% Добряна 400 г	11,76	16,14	18,48	15,46	6,72	157,14
Ряжанка 2,5% Добряна 380г	12,84	17,46	20,10	16,80	7,26	156,54
Йогурт питний персик 1,5% Добряна 400 г	14,28	18,60	21,78	18,22	7,50	152,52

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7
Сметана 15% Добряна стакан 350 г	25,08	34,86	39,60	33,18	14,52	157,89
Сметана 20% Добряна 370г	27,48	38,04	44,22	36,58	16,74	160,92

Джерело: прайс - листи на продукцію; власні розрахунки

За абсолютними та відносними показниками динаміки середніх цін реалізації деяких категорій товару ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» відзначаємо їх збільшення за всіма наведеними видами всередньому на 50-60 %. Таке збільшення можна вважати суттєвим. Зокрема, найбільше ціни зросли на молоко, найменше – на сир м'який Моццарелла.

Збільшення ціни на молоко, і як наслідок і на молокопродукти, може бути обумовлене декількома факторами:

- 1) скорочення поголів'я великої рогатої худоби внаслідок неекономічного утримання великої кількості тварин (зростання вартості кормів для худоби, електричної енергії, технологій, оплати праці працівників сільськогосподарського сектору);
- 2) інфляція (за статистичними даними загальний рівень інфляції в країні у 2020 році склав 105 %, у 2021 році – 110 %, у 2022 році – 126,6 %);
- 3) сезонність: попит залишається стабільним, а постачання сировини (молока) на підприємство коливається.

Враховуючи ці фактори, на підприємстві адаптують цінову політику та для досягнення бажаного балансу в рентабельності бізнесу та задоволення потреб споживачів.

В таблиці 2.9 перелічений асортимент товарів молочної продукції щоденного вжитку, які відносяться до природних і сприяють підвищенню імунітету та поліпшенню обміну речовин. Тобто попит на ці категорії товарів залишається стабільним, про що свідчить незначне зменшення кількості продажу: по відношенню до базисного 2020 року кількість продажу скоротилася на 0,5%, до 2021 – на 1,49%.

Таблиця 2.9 – Динаміка деяких категорій товару у кількісних показниках, тис. од.

Найменування продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Середня кількість реалізації по всіх клієнтах	2022 р. у % до	
					2020 р.	2021 р.
Сир м'який Моцарелла в розсолі 45% Добряна черрі 130 г	264792	267439,9	263468	265233,30	99,50	98,51
Сир Адегейський 45% Добряна вага	57257,6	57830,2	56971,4	57353,07	99,50	98,51
Сир кисломолочний 9% Добряна еколін 200 г	332184	335505,8	330523,1	332737,63	99,50	98,51
Сирок глазурований наповнювач 15% Добряна флопак 36	86400	87264	85968	86544,00	99,50	98,51
Молоко пастеризоване 2,5% Добряна 900 г	1848816	1867304,2	1839571,9	1851897,37	99,50	98,51
Молоко пастеризоване 3,2% Добряна 900 г	168084	169764,8	167243,6	168364,13	99,50	98,51
Кефір 2,5% Добряна 400 г	745428	752882,3	741700,9	746670,40	99,50	98,51
Ряжанка 2,5% Добряна 380 г	277320	280093,2	275933,4	277782,20	99,50	98,51
Йогурт питний персик 1,5% Добряна 400 г	208356	210439,6	207314,2	208703,27	99,50	98,51
Сметана 15% Добряна стакан 350 г	34428	34772,3	34255,9	34485,40	99,50	98,51
Сметана 20% Добряна 370 г	836016	844376,2	831835,9	837409,37	99,50	98,51

Джерело: звіти про продаж товару; власні розрахунки

Зміни в цінах і обсягах продаж часто є результатом взаємодії різних факторів на ринку.

Оптимальну стратегію ціноутворення допомагає визначити цінова еластичність – показник, який вимірює реакцію кількості попиту на зміну ціни товару. Він допомагає зрозуміти, на скільки зміна ціни впливає на обсяг продажів.

Таблиця 2.10 Еластичність попиту на основні види продукції ДП

«Аромат» філії «Сумський молочний завод» за 2020-2022 роки

Найменування продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів реалізації			Коефіцієнт цінової еластичності
	Абсолютний приріст ціни	Середні ціни реалізації	Абсолютний приріст по відношенню до середніх цін, %	Абсолютний приріст обсягів продажу	Обсяги реалізації в середньому за період	Абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів реалізації, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Сир м'який Моцарелла в розсолі 45% Добряна черрі 130 г	14,34	41,61	34,46	1324	264130	0,50	0,015
Сир Адегейський 45% Добряна вага	99,90	221,25	45,15	286,2	57114,5	0,50	0,011
Сир кисломолочний 9% Добряна еколін 200 г	14,46	34,23	42,24	1660,9	331353,55	0,50	0,012
Сирок глазуrowаний наповнювач полуниця 15% Добряна флоупак 36 г	3,06	8,61	35,54	432	86184	0,50	0,014
Молоко пастеризоване 2,5% Добряна 900 г	13,08	27,54	47,49	9244,1	1844193,95	0,50	0,011
Молоко пастеризоване 3,2% Добряна 900 г	13,98	30,03	46,55	840,4	167663,8	0,05	0,011
Кефір 2,5% Добряна 400 г	6,72	15,12	44,44	3727,1	743564,45	0,05	0,011
Ряжанка 2,5% Добряна 380 г	7,26	16,47	44,08	1386,6	276626,7	0,05	0,011
Йогурт питний персик 1,5% Добряна 400 г	7,50	18,03	41,60	1041,8	207835,1	0,05	0,012
Сметана 15% Добряна стакан 350 г	14,52	32,34	44,90	172,1	34341,95	0,05	0,011

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Сметана 20% Добряна 370 г	16,74	35,85	46,69	4180,1	833925,95	0,05	0,011
------------------------------	-------	-------	-------	--------	-----------	------	-------

Джерело: власні розрахунки

Отримали коефіцієнт цінової еластичності на основні види продукції меншим за одиницю, значить попит на товар є нееластичним. Це означає, що зміна ціни має менший вплив на кількість попиту. Попит залишається стійким навіть при зміні ціни.

Збут виготовленої підприємством молочної продукції є головним видом його маркетингової діяльності. ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» використовує непрямий метод збуту продукції, користуючись послугами незалежних посередників, екстенсивної форми – реалізує товар в торговельних мережах або через фізичних осіб підприємців, які готові цим займатися. Збутова стратегія підприємства акцентує увагу на виборі каналів збуту, виборі дистриб'юторів, організації сервісу. Значна увага приділяється підготовці товару до продажу пакуванню, фасуванню, комплектуванню затребуваного асортименту, врахування потреб споживачів.

Проаналізуємо показники виробничо-комерційної діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», оскільки збут має вагомий внесок при формування фінансових результатів підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка основних показників комерційної діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до	
				2020 р.	2021 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	348422	319000	286220	82,15	89,72
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	295915	271687	238291	80,53	87,71
Валовий прибуток, тис. грн.	52507	47313	47929	91,28	101,30
Витрати на збут, тис. грн.	16081	19836	22170	137,86	111,77

Джерело: ф.2; власні розрахунки

За даними таблиці 2.11 протягом 2020-2022 років констатуємо зміни показників комерційної діяльності. Зокрема, обсяг доходу від реалізованої

продукції у 2022 році по відношенню до 2020 року зменшився на 17,85 %, до 2021 року – на 10,28%. Собівартість реалізованої продукції, як і обсяг доходу від реалізації продукції, теж має коливний характер. Собівартість реалізованої продукції в 2022 році зменшилася порівняно з 2020 роком на 19,47 %, а проти 2021 року зменшилася на 12,29 %.

Виявлені зміни показників попередніх років вплинули на величину та динаміку валового прибутку підприємства. Показник валового прибутку ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» зменшився проти 2020 року на 8,72 %, а проти попереднього 2021 року збільшився на 1,3 %. А от витрати на збут - з року в рік збільшуються. В 2022 році порівняно з 2020 роком вони збільшилися на 37,86 %, а з попереднім роком – на 11,77 %.

З метою кращого розуміння ситуації на підприємстві, пов'язаної з виробничо–збутовою діяльністю, розглянемо важливість збутової діяльності у процесі формуванні фінансових результатів ДП «Аромат» філії «Сумський молочний» (таблиця 2.12). Збутова діяльність є ключовим елементом функціонування цього підприємства, оскільки вона відповідає за реалізацію молочної продукції. Фінансові результати визначаються його прибутковістю та рентабельністю. Збутова діяльність впливає на ці показники через обсяг реалізації і маржинальність.

Аналіз змін в динаміці фінансових результатів, отриманих внаслідок здійснення виробничо – комерційної діяльності, дозволяє стверджувати, що у 2022 році проти 2020 зменшуються всі показники фінансових результатів: валовий прибуток – 8,72 %, фінансовий результат від операційної діяльності – на 38,47 %, чистий прибуток – на 38,5 %, дохід (виручка) від реалізації продукції – на 17,85 %. Зменшення показників фінансових результатів вплинуло на зменшення фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку в розрахунку на 1 гривню доходу від реалізації продукції. В розрахунку на 1 гривню від реалізації продукції у 2022 році припало 0,07 грн. величини фінансового результату від операційної діяльності, що було нижче показника 2020 року на 25,1 %.

Таблиця 2.12 - Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+;-	%
1. Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	52507	47313	47929	-4580	91,28
2. Фінансовий результат від операційної діяльності тис. грн.	30412	22547	18711	-11701	61,53
3. Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	30434	23569	18717	-11717	61,50
4. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	348422	319000	286220	-62202	82,15
5. Валовий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції грн.	0,15	0,15	0,17	0,02	111,12
6. Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	0,09	0,07	0,07	-0,02	74,90
7. Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн..	0,09	0,07	0,07	-0,02	74,87

Джерело: ф.2; власні розрахунки

Водночас, чистого прибутку в розрахунку на одну гривню доходу від реалізації продукції стало менше на 0,02 грн., що становить 25,13 %. При цьому валового прибутку на 1 гривню доходу від реалізації продукції стало більше на 0,02 грн., що у відсотковому відношенні становить 11,12 %. Задля здійснення аналізу окупності витрат на збут переробленої продукції та розкриття змін в динаміці за деякими показниками візьмемо до уваги показники таблиці 2.13

Порівняльна оцінка поданих показників в динаміці показала, що в період дослідження дохід від реалізації продукції та її собівартість в 2022 році проти 2020 року знизилися відповідно на 17,85 % і 19,47 %.

Таблиця 2.13 - Динаміка і окупність витрат підприємства на збут

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.
-----------	---------	---------	---------	--------------------

				+-	%
1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	348422	319000	286220	-62202	82,15
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	295915	271687	238291	-57624	80,53
3. Витрати на збут, тис. грн.	16081	19836	22170	6089	137,86
4. Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	21147	25508	28413	7266	134,36
5. Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	76,04	77,76	78,03	1,98 в.п.	-
6. Окупність витрат на збут, тис. грн.	52,84	84,16	118,45	65,61	224,17
7. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	73654	72821	76342	2688,00	103,65
8. Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн.	4,58	3,67	3,44	-1,14	75,18

Джерело: ф. 2; власні розрахунки

Окупність витрат на збут – це показник, який визначає, на скільки вдало і ефективно підприємство використовує свої ресурси на збутові дії для реалізації своєї продукції. Іншими словами, він показує чи варто вкладати кошти у збут для здійснення продажу. У 2022 році отримали високу окупність витрат (118,45%), це означає, що прибуток, отриманий від реалізації, перевищив витрати на збут на 18,45 %. Такий результат свідчить про те, що збутові дії протягом 2022 року були досить ефективними і принесли позитивний економічний результат. Протягом досліджувального періоду окупність витрат є низькою (65,61 %), це може свідчити про те, що збутові витрати виходять більшими, ніж отриманий прибуток від реалізації. У цьому випадку філії «Сумський молочний завод» доцільно рекомендувати переглянути свою збутову стратегію і шукати шляхи оптимізації збутових процесів для покращення ситуації.

Внаслідок виявлених змін відбулося збільшення величини фінансового результату від операційної діяльності на 2688 тис. грн. або 3,65%. Паралельно акцентуємо увагу, що величина витрат на збут у 2022 році проти базисного 2020 збільшилися на 6089 тис. грн., що у відносному показнику вище на 37,86 %. При цьому частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства, у 2022 році зросла до 78,03 %, що

перевищило рівень базисного 2020 року на 0,98 в.п.

Величина фінансового результату від операційної діяльності в розрахунку на одну гривню витрат на збут також зменшилася на 1,14 грн., що становило 24,82%. Цей показник допомагає оцінити, скільки грошей припадає на кожну витрачену гривню витрат на збут: чим вищий результат, тим більш ефективно використовуються кошти на збут, і це може бути показником успішної збутової стратегії підприємства. По показнику ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» це означає, що на кожну витрачену гривню на збут підприємство заробляє: 2020 рік – 4,58 гривні в прибутку, 2021 рік – 3,67 гривні в прибутку, 2022 рік – 3,44 гривні в прибутку від операційної діяльності.

Компанія «Milkland Україна», до складу якої входить ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод», займає 8 місце серед ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. В супермаркетах, продуктових магазинах, молочних кіосках поряд з продукцією філії «Сумський молочний завод» представлена молочна продукція торгових марок «Яготинське» (м. Яготин Київської області), «Гармонія» (ТОВ «Лубенський молочний завод»), «Простоквашино» (виробляється на площадках у різних містах України – ПрАТ «Данон Кремез» (м. Кременчук) і «DANON Дніпро» (м. Херсон (в момент окупації міста завод закрито, на сьогодні роботу заводу не відновлено), це частина брендового портфеля українського представництва компанії DANON), «Волошкове поле» (ПрАТ «Юрія» м. Черкаси). Найбільше позицій товару на полицях торгових точок від ТМ «Яготинське». Для здійснення порівняльної оцінки маркетингового потенціалу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» розглянемо товарний асортимент ТМ «Яготинське».

Таблиця 2.14 Товарний асортимент ТМ «Яготинське»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
--------------------	---------------------

1	2
Молоко	- молоко безлактозне 2,5% 900 г; - молоко ультрапастерізоване 2% «До кави», 900 г; - молоко пастеризоване 1% , 900 г; - молоко пряжене 2,6%, ПЕТ пляшка, 870 г; - молоко 3,2% ПЕТ пляшка, 870 г; - молоко 2,6% ПЕТ пляшка, 870 г; - молоко 1%, ПЕТ пляшка, 870 г; - молоко ультрапастерізоване 3,2%, 900 г; - молоко ультрапастерізоване 2,6%, 900 г;
	- молоко ультрапастерізоване 3,2% tetra brik aseptic, 950 г; - молоко ультрапастерізоване 2,6% tetra brik aseptic, 950 г; - молоко 2,6% pure-pak diamond, 2 кг;молоко 2,6% плівка, 900 г; - молоко 3,2% плівка, 900 г; - молоко пряжене 2,6% плівка, 900 г.
Вершки	- вершки 15% tetra brik aseptic, 200 г; - вершки 10% tetra brik aseptic, 200 г; - вершки 15% tetra brik aseptic, 500 г; - вершки 10% tetra brik aseptic, 500 г
Кефір	- кефір 1% плівка, 400 г; - кефір 2,5% плівка, 400 г; - кефір 1% ПЕТ пляшка, 850 г; - кефір безлактозний 2,5% ПЕТ пляшка , 450 г; - кефір 1% плівка, 900 г; - кефір 2,5% ПЕТ пляшка, 850 г; - кефір 2,5% ПЕТ пляшка, 450 г; - кефір 2,5% , pure-pak sense, 450 г; - кефір 2,5% плівка, 900 г; - айран 2% ПЕТ пляшка, 450 г; - айран з кропом 1,8% ПЕТ пляшка, 450 г; - айран 2% ПЕТ пляшка,850 г
Закваска	- закваска 2,5% , pure-pak sense, 450 г; - закваска 2,5% , pure-pak sense, 900 г
Геролакт	- геролакт 3,2% , pure-pak sense, 500 г;
Йогурти	- йогурт з лісовими ягодами (з манго та соком маракуйї, зі злаками) 1,5% ПЕТ пляшка, 270 г; - біфідойогурт 1,5% ПЕТ пляшка, 270 г; - біфідойогурт 1,5% плівка, 400 г; -

Продовження таблиці 2.14

1	2
---	---

	- йогурт з ароматом лісових ягід (манго та маракуйї, чорниці) 1,5% плівка, 400 г - йогурт чорниця (полуниця, персик та маракуйї, манго, вишня-ревінь) 2,1% пластиковий стакан, 280 г; - йогурт чорниця (полуниця, персик) 1,5% ПЕТ пляшка, 850г; - йогурт чорниця (полуниця, персик) 1,5% ПЕТ пляшка, 270г; - йогурт «Турецький» 10%, стакан, 300 г; - йогурт з ароматом вишня-чорна смородина (полуниці, персика) 1,5%, плівка 400 г
Какао на молоці	- какао на молоці 3,2% pure-pak sense, 750 г
М'які та розсільні сири	- сир напівтвердий «Моцарелла» плівка, 200г; - сир розсільний «Сулугуні», плівка 200 г
Масло	- масло солодко вершкове 82,5% фольга, 180г; - масло солодко вершкове 73% фольга, 180г; - масло солодко вершкове 69,2% фольга, 200г; - масло топлене 99% пластиковий контейнер, 500 г
Ряжанка	- «3 печі» 4% пластиковий стакан, 300 г; - ряжанка 4% ПЕТ пляшка, 850 г; - ряжанка 4% плівка 400 г; - ряжанка 4% ПЕТ пляшка, 450 г; - ряжанка 4% pure-pak sense, 450 г
Сир	- сир кисломолочний безлактозний 5%, пакет стабіо, 350 г; - сир кисломолочний 5%, 9%, пакет стабіо, 350 г; - сир кисломолочний 5%, 9%, флоу-пак, 180 г; - сир домашній 5%, 9% пластиковий контейнер, 370
Сметана	- сметана 20%, 15% пластиковий стакан, 300 г; - сметана 20%, 15%, плівка , 400 г
Сирки солодкі та десерти	- сирок солодкий з какао 7,4% пластиковий стакан, 100 г; - десерт сирковий тришаровий зі злаками та вишнею (зі злаками, грушею та соком лайма, зі злаками, персиком та соком маракуйї) 3,6% пластиковий стакан, 200 г; - десерт сирковий ананас-диня (мигдаль, персик, полуниця, чорниця) 4,2% пластиковий стакан, 180 г; - десерт сирковий «Фісташковий пломбір» 4,7% пластиковий стакан, 180 г; - десерт сирковий «Шоколад-фундук» 5,1% пластиковий стакан, 180 г;

Продовження таблиці 2.14

1	2
---	---

	- сирок солодкий «Дитячий» зі смаком ваніліну, 15% пластиковий стакан, 105 г
	- ;
	- сирок солодкий з курагою 10%, еколін, 90 г;
	- сирок солодкий з курагою 10%, флоу-пак, 180 г;
	- сирок солодкий з ароматом ванілі 17%, флоу-пак, 90 г;
	- сирок солодкий з родзинками 9%, флоу-пак, 90 г; 180г.

Джерело :офіційний сайт АТ «Молочний Альянс» [33]

Проаналізуємо позиції підприємства щодо конкурентоспроможності на сегментах ринку за допомогою матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Основою цього інструменту є аналіз рівня ринкової привабливості бізнес-одиниці продукції та внутрішньої конкурентоспроможності.

Для побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» здійснимо оцінку фактору стратегічної привабливості ринку на прикладі бізнес-одиниці «молоко пастеризоване 2,5 %» 900 г, яке користується найбільшим попитом у населення.

Таблиця 2.15 - Оцінка фактору стратегічної привабливості ринку бізнес-одиниці продукції «молоко пастеризоване 2,5 %»

Критерії привабливості ринку	Коефіцієнт вагомості	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4
1. Масштаби ринку			
1.1.Обсяг ринку	0,30	4	1,20
1.2.Потенціал ринку	0,40	5	2,00
1.3.Ступінь насичення	0,30	2	0,60
Разом	1,00	-	3,80
2. Якість ринку			
2.1. Рентабельність галузі	0,20	2	0,40
2.2. Життєвий цикл галузі	0,10	4	0,40
2.3. Технологічні переваги і інновації	0,15	4	0,60
2.4. Інтенсивність інвестицій	0,15	2	0,30
2.5. Наявність потенційних споживачів	0,15	4	0,60
2.6. Стабільність поведінки споживачів	0,15	4	0,60
2.7. Умови конкурентної боротьби	0,10	3	0,30
Разом	1,00	-	3,20

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Конкурентна ситуація			
3.1. Інтенсивність діяльності конкурентів	0,30	5	1,50
3.2. Діапазон цінових змін	0,25	2	0,50
3.3. Концентрація конкурентів	0,20	5	1,00
3.4. Активність конкурентних дій	0,25	3	0,75
Разом	1,00	-	3,75
4. Стан конкурентного маркетингового середовища			
4.1. Рівень інфляції	0,25	5	1,25
4.2. Загальний рівень економічного розвитку	0,30	2	0,60
4.3. Ступінь державного регулювання бізнесу	0,25	2	0,50
4.4. Суспільний тиск	0,20	3	0,60
Разом	1,00	-	2,95

Довідковий матеріал: власні дослідження

Загальну оцінку стратегічної привабливості ринку бізнес-одиниці «Молоко пастеризоване 2,5 %» знаходимо як середньозважену оцінку за коефіцієнтом вагомості і оцінкою критерію та визначаємо відповідну координату за матрицею «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (таблиця 2.16) .

Таблиця 2.16 - Підсумкова оцінка стратегічної привабливості ринку бізнес-одиниці «молоко пастеризоване 2,5 %»

Критерії привабливості ринку	Коефіцієнт вагомості	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Масштаби ринку	0,3	3,8	1,14
2. Якість ринку	0,2	3,2	0,64
3. Конкурентна ситуація	0,2	3,75	0,75
4. Стан конкурентного маркетингового середовища	0,3	2,95	0,885
Координата за матрицею Мак Кінсі	1,0	-	3,415

Довідковий матеріал: власні дослідження

Другим фактором матриці привабливості ринку є аналіз внутрішньої конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» та «Яготинський маслозавод» (інформація щодо конкурента отримана методом «дослідженням за письмовим столом» - пошук, збір та аналіз інформації здійснено за допомогою інтернет-джерел та відвідування торгових точок міста Суми).

Таблиця 2.17 - Оцінка фактору конкурентоспроможності підприємств – конкурентів

Критерії конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Філія «Сумський молочний завод «ДП «Аромат»		«Яготинський маслозавод»	
		Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Відносна позиція на ринку					
1.1. Ринкова частка	0,25	3	0,75	4	1,00
1.2. Фінансові можливості підприємства	0,25	2	0,50	4	1,00
1.3. Рентабельність	0,15	2	0,30	4	0,60
1.4. Потенціал маркетингу	0,20	3	0,60	5	1,00
1.5. Можливості нівелювання ризику	0,15	3	0,45	3	0,45
Разом	1,00	-	2,60	-	4,05
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства					
2.1. Продуктивність праці	0,25	4	1,00	4	1,00
2.2. Переваги місця знаходження підприємства	0,10	2	0,20	4	0,80
2.3. Ступінь адаптивності асортименту товарів до вимог споживачів	0,25	5	1,25	5	1,25
2.4. Рівень технологій	0,40	4	1,60	5	2,00
Разом	1,00	-	4,05	-	5,05
3. Відносний науково – дослідний потенціал					
3.1. Інтенсивність досліджень	0,50	2	1,00	3	1,50
3.2.Потенціал і безперервність нововведень	0,50	2	1,00	3	1,50
Разом	1,00	-	2,00	-	3,00
4. Відносний потенціал керівних кадрів і співпрацівників					
4.1. Професіоналізм	0,25	4	1,00	4	1,00
4.2. Компетентність	0,25	4	1,00	4	1,00
4.3.Якість управління	0,50	4	2,00	5	2,50
Разом	1,00	-	4,00	-	4,50

Довідковий матеріал: власні дослідження

Кінцеву оцінку внутрішньої конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» та «Яготинський маслозавод» обчислимо як середньозважену для кожного з підприємств-конкурентів та знайдемо другу координату, необхідну для побудови за матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»» (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 - Підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємств - конкурентів

Критерії конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Філія «Сумський молочний завод «ДП «Аромат»		«Яготинський маслозавод»	
		Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Відносна позиція на ринку	0,2	2,60	0,52	4,05	0,81
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства	0,3	4,05	1,22	5,05	1,52
3. Відносний науково – дослідний потенціал	0,2	2,00	0,40	3,00	0,60
4. Відносний потенціал керівних кадрів і працівників	0,3	4,00	1,20	4,50	1,35
Координата за матрицею Мак Кінсі	1,0	-	3,34		4,28

Довідковий матеріал: власні дослідження

На підставі визначених координат за факторами «стратегічна привабливість ринку бізнес-одиниці молоко пастеризоване 2,5 %» та «конкурентоспроможність підприємства» будуємо матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» для філії «Сумський молочний завод «ДП «Аромат» та «Яготинський маслозавод», що дозволить порівняти рівень їх конкурентоспроможності та позиції на ринку в аспекті маркетингової діяльності (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»

Довідковий матеріал: власні дослідження

Отримані результати говорять про те, що ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» опинився в другій стратегічній зоні (зоні вибіркового

розвитку) і підприємству рекомендується стратегія вибіркового розвитку (спрямування зусиль на виготовлення обмеженої кількості видів продукції, від яких молокозавод має вигоду та можливості), яка буде орієнтуватися на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей щодо збільшення інвестицій в виробництво, на відміну «Яготинський маслозавод» потрапив у першу стратегічну зону (зону росту) у матриці «Мак Кінсі» і йому рекомендована стратегія росту (збільшення обсягів продукції та впливу на ринку молочної продукції), ведення інвестицій та розширення виробництва.

Ринок бізнес-одиниці «молоко пастеризоване 2,5 %» має середній рівень привабливості, що може свідчити про його стабільність, обмеженість росту та розвитку. На ньому не домінують ні великий попит, ні перенасичення продукцією, а ціни можуть залишатися на помірному рівні. Це може створювати стабільні умови для діяльності підприємства на ринку і цікавити підприємства, які прагнуть уникнути великих ризиків. Саме таким підприємством і можна вважати ДП «Аромат» філію «Сумський молочний завод».

Підсумовуючи розглянуті заходи для планування конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», можна відзначити наступне:

- 1) комплексний підхід: інтеграція аспектів бізнесу – від маркетингу до внутрішньої операційної ефективності;
- 2) розуміння ринкових умов: потреби споживачів та діяльність конкурентів дозволяють адаптувати продукцію так, щоб вона краще задовольняла потреби ринку;
- 3) фокус на якість та клієнтське обслуговування: є вирішальним фактором для збереження лояльності клієнтів і приваблення нових;
- 4) ефективне використання ресурсів: оптимізація використання фінансових, людських і технічних ресурсів забезпечує зниження витрат;
- 5) гнучкість та адаптивність: швидка адаптація до змін у ринкових

умовах включає оперативність у впровадженні змін в стратегічному плануванні;

6) систематичний моніторинг та оцінка: моніторинг та оцінка виконання плану виготовлення та реалізації продукції є підставою для коригування стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення систем управління конкурентоспроможністю

Стратегічний маркетинг є важливим компонентом успішної діяльності підприємства. Він допомагає позиціонувати продукцію на ринку, залучати клієнтів та збільшувати обсяги реалізації продукції. За результатами проведеного нами дослідження маркетингової діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» можна виділити кілька ключових аспектів стратегічного маркетингу підприємства:

- 1) розуміння ринку і споживачів: проводиться детальний аналіз ринку, потреб та вимог споживачів, вивчаються переваги та тенденції споживання молочної продукції, вивчається продукція конкурентів;
- 2) унікальність пропозиції: підприємство позиціонує свою продукцію цінною для споживачів як смачну, якісну, органічну;
- 3) брендування та ідентичність: створено сильний бренд «Добряна», який відображає якість продукції та має привабливу ідентичність;
- 4) продуктовий асортимент: розроблено різноманітні продукти на основі молока, що задовольняють різні потреби споживачів – пастеризоване молоко, кефір, йогурти, сири тощо.
- 5) канали реалізації: визначено оптимальні канали реалізації продукції такі як супермаркети, магазини;
- 6) промоція і реклама: розроблено комплекс заходів, в яких молокозавод може заявити про себе та свою діяльність, включаючи акції, знижки, участь у ярмарках тощо;

7) співпраця та партнерство: ведеться постійна робота щодо співпраці з фермерами, агрофірмами та ТОВ для постачання молока, торгівельними точками - для просування продукції;

8) слідкування за трендами: вивчення останніх трендів у молочній галузі та споживання з метою адаптації асортименту молочної продукції підприємства;

9) зворотній зв'язок та аналітика: розроблено механізми зворотного зв'язку від клієнтів анкети для споживачів, можливість залишати коментарі на сторінках соцмереж, спілкування з дистриб'юторами, аналіз продажів) та аналізу даних для постійного вдосконалення продукції.

Загальний підхід до стратегічного маркетингу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» полягає в тому, щоб розуміти потреби споживачів, виготовляти якісну продукцію, ефективно просувати її на ринку та підтримувати довгострокові стосунки з дистриб'юторами.

На нашу думку, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є ключовим завданням ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод». Для покращення системи управління конкурентоспроможністю пропонуємо наступні заходи:

1) проведення SWOT-аналізу (допоможе визначити, де потрібні зміни та покращення);

2) розробка чіткої стратегії, спрямованої на використання сильних сторін підприємства та можливостей, та плану дій для подолання слабких сторін і управління загрозами;

3) забезпечення підготовки та вмотивованості персоналу, зокрема створення сприятливого робочого середовища та розвитку лідерських якостей;

4) розробка нових продуктів, які відповідають потребам ринку;

5) розгляд можливості співпраці з іншими організаціями (або створення стратегічних партнерств);

6) забезпечення високої якості продукції, ефективного обслуговування дистриб'юторів;

7) аналіз помилок та проблем, які виникають в процесі діяльності, та швидке їх виправлення;

8) розробка системи моніторингу і оцінки результатів діяльності.

SWOT-аналіз допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, максимізувати використання сильних його сторін, мінімізувати вплив слабких, ефективно використовувати можливості, які виникають, та готуватися до подолання або пом'якшення можливих загроз. Для філії «Сумський молочний завод його чотири ключові аспекти представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
– висока якість молочної продукції; – сучасне обладнання для виробництва і переробки молока; – доступ до якісної сировини (молока); – налагоджена мережа поставок	– високі витрати на електроенергію та ресурси; – відсутність власних маркетингових зусиль для просування продукції; – обмежена різноманітність продукції; – потреба у покращенні управлінських процесів
O (Opportunities) - Можливості	T (Threats) - Загрози
– зростання попиту на натуральні органічні молочні продукти; – вивчення нових ринків збуту та можливості експорту;	– зростання вартості сировини (молока); – конкуренція з боку інших виробників молочної продукції;
– впровадження нових технологій для покращення виробничих процесів; – розвиток партнерства з локальними агрофірмами, фермерами, для поставки молока	– зміни в споживчих перевагах та зміна ринкової кон'юнктури; – законодавчі обмеження щодо якості або безпеки продукції

Джерело: власні дослідження

Отже, стратегічними напрямками ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» на ринку молочної продукції будуть наступні: збереження

якості молочної продукції; розширення асортименту продукції, включаючи нові види сирів, йогуртів, напоїв на основі молока, десертів тощо з метою залучення більшої кількості клієнтів; дослідження вимог та тенденцій міжнародних ринків; встановлення партнерства з місцевими фермерами та агрофірмами; вивчення можливості продажу продукції через онлайн-платформи; налагодження якісного споживчого сервісу; участь у програмах соціальної відповідальності. Зазначені вище стратегічні напрямки можуть допомогти підприємству зберегти конкурентоспроможність, розвиватися та привертати нових клієнтів на ринку молочної продукції. На основі матриці SWOT-аналізу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» нами зроблено вибір стратегічних альтернатив підприємства (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Вибір стратегії ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

Стратегічні напрямки	Результати, яких буде досягнуто при здійсненні стратегічного спрямування	Можливі ризики під час здійснення стратегічних напрямів	Віднесення стратегічних напрямів до переліку	
			при здійсненні (+)	потенціально можливі (-)
1	2	3	4	5
Стратегії SO				
Розвиток органічної молочної продукції та розширення на зовнішні ринки				
1.Розробка нової лінійки органічних молочних продуктів (йогурти, молокозмісні напої, сири, йогурти)	1.Збільшення споживчого інтересу, особливо серед тих, хто цінує здоров'я та екологічно чисті продукти	1.Посилення конкуренції	+	
2.Вдосконалення виробництва за органічними стандартами	2.Підвищення обсягів продажів (залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту)	2.Недостатність попиту.	+	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3.Розробка маркетингової кампанії для підтримки нової лінійки продукції.	3.Позитивний вплив на репутацію підприємства та лояльність клієнтів.	3.Валютні ризики: зміна курсу може вплинути на доходи при експорті	+	
4.Міжнародна сертифікація : дозволи для експорту молочної продукції на зовнішні ринки	4.Диференціація ринку: забезпечення переваги на фоні конкурентів.	4.Логістичні та транспортні проблеми при перетині кордону.		-
5.Дослідження та детальний аналіз зовнішніх ринків (вивчення попиту, конкурентів, обмеження та тенденції споживання молочних продуктів)	5.Співпраця з роздрібними мережами: нові ринки розповсюдження			-
6.Розробка ефективної системи поставок та логістики, що забезпечить надійність та швидкість доставки продукції на зовнішні ринки	6.Підвищення визнання бренду «Добряна»			-
	7.Конкурентна перевага на нових ринках			
Стратегії ST				
Вдосконалення управління з метою зменшення втрат				
1. Оптимізація виробничих процесів: аналіз виробничих процесів з метою виявлення ділянок , де можна зменшити витрати ресурсів, часу і енергії	1.Зниження витрат на виробництво, зберігання та транспортування продукції	1.Погіршення якості, що може вплинути на репутацію молокозаводу	+	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
2.Впровадження ефективних технологій: автоматизація для покращення продуктивності та зниження витрат	2.Підвищення продуктивності праці та фінансово-економічних показників підприємства	2.Запровадження технологій оптимізації може вимагати значних витрат на навчання персоналу та придбання обладнання		-
3.Оптимізація ланцюга поставок: зниження витрат на зберігання та транспортування	3.Зменшення витрат дозволить посилити конкурентноспроможність продукції	3.Проблеми з впровадженням нових технологій можуть привести до тимчасового зниження виробництва	+	
4.Впровадження заходів з енергоефективності (використання альтернативних джерел енергії та оптимізація використання електроенергії)		4.Зміни у виробничих процесах можуть викликати опір персоналу.		-
		5.Неочікувані труднощі, що можуть виникнути при впровадженні нових технологій.		
Стратегії WO				
Використання можливостей для нейтралізації слабких сторін				
1.Вивчення можливостей для розширення асортименту молочної продукції	1.Розширення асортименту та активна маркетингова діяльність сприятимуть збільшення обсягів продажів	1. Збільшення обсягів реалізації та розвиток місцевого ринку можуть привести до підвищення конкуренції	+	
2.Спрямувати зусилля маркетингової діяльності на розвиток місцевого ринку та залучення локальних споживачів.	2.Розвиток місцевого ринку збуту та партнерство з закладами харчування допоможе підвищити визнання та популярність бренду	2.Розширення асортименту та впровадження програм лояльності можуть вимагати додаткових інвестицій у виробництво та маркетинг.	+	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3.Впровадження програм лояльності для клієнтів, що допоможе утримувати існуючих клієнтів та залучити нових	3.Впровадження програм лояльності підвищить задоволеність клієнтів	3.Партнерство з закладами харчування може мати ризики невдачі або несподіваних проблем у співпраці	+	
4. Співпраця з місцевими закладами харчування (ресторанами, кафе) для постачання продукції «Добряна»		4.Використання можливостей для нейтралізації слабких сторін може призвести до зростання недоліків та проблем, які треба вирішувати.		
Стратегії WT				
Мінімізація загроз за рахунок використання внутрішніх ресурсів та сильних сторін				
1.Вивчення можливостей для створення нових продуктів, існуючих ресурсів (інфраструктури та обладнання)	1.Випуск нової продукції дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяги реалізації.	1.Формування мотивації у працівників, створення способів стимулювання працівників		-
2.Оптимізація управління персоналом, фінансами та іншими аспектами діяльності.	2.Оптимізація управління підвищить продуктивність виробничого процесу та допоможе більш ефективно використати ресурси	2.Постійне підвищення кваліфікації працівниками, планові перевірки, проблеми при навчанні персоналу		-
3.Активізація маркетингової діяльності існуючих каналів збуту та ресурси для збільшення впливу на цільову аудиторію.	3.Посилення маркетингової діяльності допоможе закріпити позиції бренду на ринку	3. Залучення додаткових фінансових ресурсів, спрямованих на маркетингові витрати		-

Джерело: власні дослідження

Розглянемо ключові аспекти, які слід враховувати, оцінюючи

концептуальний характер маркетингової діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод». Метод семантичного диференціалу дозволяє отримати кількісну інформацію про сприйняття, настрої та оцінки споживачів, що є корисним для аналізу і планування маркетингових стратегій.

Таблиця 3.3 – Оцінка ключових аспектів концептуального характеру маркетингової діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

Аспекти	Орієнтація поточної діяльності	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Стратегічна орієнтація підприємств а
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Сегментація ринку та мета маркетингової стратегії	Чіткі сегменти ринку; залучення нових клієнтів, збереження існуючих									+			Підвищення середнього чеку
Унікальна спонuka	Натуральність та екологічна чистота продукції є ключовим сегментом маркетингового посилення											+	Визначена, приваблива
Комунікаційна маркетингова стратегія	Відсутні (необґрунтовані)						+						Наявні, обґрунтовані
Ціноутворення	Використовують ся бюджетна конкурентноспрямова стратегія									+			Привабливість цін для бюджетно-орієнтованих споживачів з одночасним врахуванням конкуренції, що є привабливим для оцінки сприйняття продукції
Підтримка клієнтів	Наявні система обслуговування та програми лояльності для постійних клієнтів; зручність процесу покупки та доставки								+				Відповідність потребам клієнтів, задоволеність клієнтів, збільшення лояльності, позитивний образ бренду «Добряна»;

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
													вивчення відгуків та пропозицій; персоналізовані пропозиції
Інновації і сталий розвиток	Врахування останніх трендів та змін потреб споживачів, конкурентної ситуації								+				Аналіз потреб споживачів (вивчення демографічного складу та бажань щодо якості, смаку), визначення основних конкурентів на ринку та вивчення їх сильних і слабких сторін; розширення асортименту
Оцінка ефективності маркетингової діяльності та коригування стратегії	Аналіз обсягів реалізації, відгуків клієнтів								+				Адаптація стратегії до умов ринку та потреб споживачів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Оцінка концептуального характеру діяльності	0 – 23 стратегічний бачення, орієнтоване на майбутнє	Загальна оцінка: 53											48 – 70 стратегічне динамічне бачення
		24 – 47 балів стратегічне бачення, засноване на стратегічному плануванні											

Джерело: власні дослідження

За шкалою семантичного диференціалу отримали оцінку в 53 бали, що відображує ступінь концептуального характеру діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод». Отже, на сьогодні підприємство виготовляє високоякісну молочну продукцію, має чітко визначену цільову аудиторію та канали збуту в Сумській та Київській областях, активну залученість та підтримку персоналу, обґрунтовану стратегію ціноутворення. Нажаль, вимушені констатувати факт слабкої маркетингової комунікації, відсутність

чіткого структурованого плану розвитку та інноваційного спрямування, середню стійкість до змін ринку.

За проведеним аналізом можна зробити висновок, що «ДП «Аромат» філія «Сумський молочний завод» в своїй діяльності дотримується концепції стратегічного бачення, має чітку мету, стратегічні цілі та напрямки планування.

За отриманими результатами, нами зроблені декілька висновків щодо стратегічного маркетингу філії ДП «Аромат» «Сумський молочний завод», а саме:

1) керівництво виявляє концептуальний підхід до маркетингової діяльності, що означає базування стратегії на чіткому розумінні ринкових потреб та орієнтацію на потрібні пропозиції для клієнта;

2) оцінка конкурентоспроможності та аналіз факторів стратегічної привабливості ринку допомагають визначити своє місце в галузі переробки молока та приймати обґрунтовані рішення щодо конкурентної стратегії;

3) вибір бюджетної конкурентоспрямованої стратегії ціноутворення вказує на бажання забезпечити доступність продукції для широкого кола клієнтів і водночас залишати конкурентоспроможні ціни;

4) акцент на підтримку клієнтів (акції на товари) свідчить про прагнення збудувати довгострокові стосунки зі споживачами та дистриб'юторами, задовольнити їхні потреби та отримати від них зворотній зв'язок;

5) зосередження на потребах споживачів та аналіз конкурентної ситуації свідчать про орієнтацію на адаптивний розвиток маркетингової стратегії, що дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринку;

6) оцінка фактору конкурентоспроможності може вказувати на зусилля ДП «Аромат» у покращенні показників ефективності, якості продукції та інших аспектів, що сприяють його стабільності на ринку;

7) стратегія нівелювання ризиків допомагає підприємству зменшити можливі негативні впливи непередбачених подій та забезпечити стійкість діяльності.

Загалом, маркетингову стратегію ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» можна вважати успішною в умовах сьогодення, бо в ній поєднано здатність адаптуватися до сучасних ринкових умов, ефективно конкурувати та задовольняти потреби споживачів, використовуючи свої конкурентні переваги та інновації.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю

Ми плануємо виробити пропозиції для поліпшення стратегічного положення ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», використовуючи SWOT-аналіз.

У пункті 3.1 наведена матриця SWOT-аналізу ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» (таблиця 3.1). Ця матриця відображає сильні та слабкі сторони, а також визначені можливості та загрози, які ми виявили в ході нашого дослідження. Ми детально аналізували сильні сторони, такі як високий рівень задоволеності споживачів та унікальність і екологічну чистоту рецептури продуктів, а також слабкі сторони, включаючи обмежені канали збуту та високі виробничі витрати. Цей інструмент буде використаний для формулювання конкретних рекомендацій з управління стратегією для подальшого зміцнення положення підприємства на ринку молочної продукції.

Отже, стратегічними напрямками ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» на ринку молочної продукції будуть наступні:

- 1) збереження якості молочної продукції (впровадження новітніх технологій контролю якості та вдосконалення процесів виробництва);

2) розширення асортименту продукції (створення нових видів сирів, йогуртів, напоїв на основі молока, десертів тощо, заснованих на дослідженні потреб споживачів);

3) дослідження вимог та тенденцій міжнародних ринків (аналіз зовнішніх ринків для виявлення нових можливостей та адаптації продуктів);

4) встановлення партнерства з місцевими фермерами та агрофірмами (розробка спільних проектів та умов співпраці, які будуть вигідні обох сторонам);

5) вивчення можливості продажу продукції через онлайн-платформи (розробка цифрової стратегії та логістики для онлайн-торгівлі);

6) налагодження якісного споживчого сервісу (впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів);

7) участь у програмах соціальної відповідальності (розробка та реалізація програм, спрямованих на підвищення репутації підприємства).

Крім цього, ми розглянули шанси ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» щодо можливості виготовлення нової одиниці продукції «вершки до кави».

Провели розрахунок рейтингу ідеї щодо виготовлення вершків до кави (таблиця 3.4). При оцінюванні врахували ринкові, товарні, виробничі та збутові критерії: за оцінки 39-31 – інноваційний товар має високу ринкову перспективу, 30-22 – помірна ринкова перспектива, 21 і нижче – випуск позбавлений перспективи.

Таблиця 3.4 – Розрахунок рейтингу ідеї щодо виготовлення вершків до кави

Вимоги до нового товару	Вагові коефіцієнти	Середні оцінки експертів (семибальна шкала)				Середня оцінка експертів
		1	2	3	Ваша	
1	2	3	4	5	6	7
Оригінальність ідеї	0,4	7	3	4	5	4,75
Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,3	6	4	3	6	4,75

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,1	4	6	4	4	4,50
Можливість сильної конкуренції	0,1	3	5	3	4	3,75
Відповідність галузі	0,05	7	6	7	7	6,75
Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	4	4	2	3	3,25
Разом	1,0	31	28	23	29	27,75

Джерело: власні розрахунки

Згідно критеріїв, робимо висновок про те, що виготовлення інноваційного продукту «вершки до кави» має помірну ринкову перспективу.

Проаналізували шанси нової бізнес-одиниці на сприйняття її ринком шляхом оцінки відповідності характеристик інтересам товаровиробника, постачальників сировини, органів місцевої влади, інвесторів (банк, що надає кредит на обладнання), посередників (приватні підприємці, що будуть займатися реалізацією).

Таблиця 3.5 - Оцінка відповідності нового товару інтересам товаровиробника

Характеристика Товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,2)			+		
Технологічність виготовлення (0,15)		+			
Якість товару (0,1)	+				
Наявність споживачів (0,2)		+			
Наявність каналів збуту (0,2)		+			
Сировинна забезпеченість (0,15)			+		

Джерело: власні розрахунки

Оцінка щодо інтересів товаровиробника становить 2,75.

Таблиця 3.6 - Оцінка відповідності нового товару інтересам постачальників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,4)		+			
Стабільність замовлень (0,35)		+			
Обсяги замовлень (0,25)		+			

Джерело: власні розрахунки

Оцінка щодо інтересів постачальників 3,00.

Таблиця 3.7 - Оцінка відповідності нового товару інтересам органів місцевої влади

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Наповнення місцевого бюджету (0,5)		+		+	
Забезпечення зайнятості місцевого населення (0,3)			+		
Забезпечення населення високоякісним продуктом (0,2)		+			

Джерело: власні розрахунки

Оцінка щодо інтересів органів влади 1,7.

Таблиця 3.8 - Оцінка відповідності нового товару інтересам банку, що кредитує (розраховується, у випадку необхідності отримання кредиту)

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Низький кредитний ризик (0,55)			+		
Швидка окупність (0,15)			+		
Обсяг кредитування (0,3)			+		

Джерело: власні розрахунки

Оцінка щодо інтересів банку 2,0.

Таблиця 3.9 - Оцінка відповідності нового товару інтересам посередників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Стабільність постачання (0,2)	+				
Попит на продукцію (0,4)			+		
Прибутковість (0,3)			+		

Джерело: власні розрахунки

Оцінка щодо інтересів постачальників 2,2.

Таблиця 3.10 – Прогнозування шансів нового товару на ринковий успіх

Характеристика	Експертна вагомість економічних контрагентів	Бальна оцінка характеристики	Результат по економічних контрагентах
оцінка інтересам товаровиробника	0,2	2,75	0,55
оцінка інтересам постачальників сировини	0,25	3,0	0,75
оцінка інтересам органам влади	0,1	1,7	0,17
оцінка інтересам інвесторів	0,25	2	0,5
оцінка інтересам посередників	0,2	2,2	0,44
Інтегральна оцінка відповідності товару суб'єктам ринку (I)			2,41

Джерело: власні розрахунки

Щоб зробити висновки щодо прийняття рішень щодо доцільності виведення нової одиниці продукції «вершки до кави» на ринок скористаємося даними таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка шансів нового товару на ринковий успіх

Оцінка	Відповідність інтересам суб'єктів ринку	Рівень очікуваних сукупних витрат	Рівень очікуваних сукупних доходів	Рішення
$3,0 < I < 4$	Повна	Низькі	Високі	Усі шанси на успіх
$2,5 \leq I \leq 3,0$	Достатньо повна	Помірні	Помірні	Шанси на успіх є, але потрібно аналізувати більш прискіпливо
$2,0 \leq I \leq 2,5$	Часткова	Високі	Низькі	Шанси на успіх проблематичні. Виконати уточнювальний аналіз

Як бачимо, шанси на успіх є, але потрібно більш прискіпливо аналізувати ринок вершків, попит, конкурентоспроможність, тенденції та зміни у споживанні вершків, можливості для вдосконалення технологій і процесів виробництва, розробляти маркетингову стратегію щодо реклами, позиціонування та способів просування цього виду продукції.

Також нами була запропонована програма для підвищення лояльності та залученості працівників, надані рекомендації для поліпшення комунікації всередині підприємства та з зовнішніми стейкхолдерами засобами додатку для роботи з електронними таблицями.

Зазначені вище стратегічні напрямки та додаткові ініціативи можуть допомогти ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод» зберегти конкурентоспроможність, розвиватися та привертати нових клієнтів на ринку молочної продукції.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

У попередньому розділі були розглянуті стратегії, які пропонуються для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод». Для досягнення цих цілей необхідно розробити програму заходів з просування ДП «Аромат» на ринку. Розробка цієї програми вимагає комплексного підходу.

Програма складається з наступних етапів:

- 1) маркетинговий аналіз (дослідження ринку для визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентів та їх стратегій, визначення унікальності продукції);
- 2) стратегія брендингу (оновлення логотипу та брендової ідентичності, створення бренд буку та стандартів бренду, розробка історії бренду та корпоративної культури);

3) маркетингові кампанії (планування та реалізація рекламних онлайн та офлайн кампаній; використання соціальних медіа для залучення клієнтів, електронний маркетинг, включаючи email-розсилки);

4) продаж та розповсюдження (співпраця з роздрібними мережами, організація промо-акцій у точках продажу, розширення мережі дистрибуції);

5) партнерство і спонсорство (налагодження партнерських відносин з місцевими організаціями; спонсорство ярмарків, спортивних змагань та інших масових заходів, організованих місцевою владою);

6) продуктові інновації (розробка нових продуктів, покращення якості існуючих, сертифікація продукції);

7) клієнтський сервіс (впровадження програм лояльності, запровадження ефективної системи зворотного зв'язку);

8) екологічна відповідальність (зменшення впливу на довкілля у виробництві, зелені ініціативи);

9) моніторинг та аналітика (регулярний аналіз ефективності маркетингових заходів , коригування стратегій залежно від результатів та змін на ринку молочної продукції).

Успіх в цих заходах полягатиме в гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов та потреб споживачів. Цільовими орієнтирами програми є:

- розширення споживчої аудиторії.
- зростання виручки.
- підвищення якості послуг.
- формування нових видів товарів і послуг.

Пропонується розглянути розроблену програму заходів для підвищення конкурентоспроможності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод», яка представлена у таблиці 3.12

Таблиця 3.12 – Програма просування на ринку ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод»

Цільові орієнтири	Заходи	Реалізація запропонованих заходів	Витрати, тис. грн.	Доходи
Розширення споживчої аудиторії	Рекламна кампанія, розширення асортименту	Розробка рекламних матеріалів, запуск нових товарів	0,24	Збільшення на 10%
Зростання виручки	Програма лояльності, нові товари	Впровадження програми лояльності, виробництво нових товарів	20588,7	Збільшення на 15%
Підвищення якості послуг	Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, вдосконалення технологічних процесів	-	Покращення репутації
Формування нових видів товарів і послуг	Розширення асортименту, нові інтернет-послуги	Виробництво нових товарів, впровадження інтернет-послуг	9,358	Ріст продажів

Джерело: власні розрахунки

Прогнозовані витрати на реалізацію заходів повинні бути ефективно спрямовані на досягнення стратегічної мети, що полягає у покращенні фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Результати оцінки мають бути періодично переглянуті та адаптовані відповідно до динаміки ринкових умов та внутрішніх змін в компанії.

Успішне маркетингове управління вимагає комплексного підходу, який враховує інтеграцію заходів, систематичний контроль та готовність до адаптації. Взаємодія всіх компонентів стратегії має створити синергію, що допоможе досягти цілей підприємства та зміцнити його позицію на ринку.

Ці заходи спрямовані на досягнення визначених цілей та забезпечення позитивного ефекту в діяльності ДП «Аромат» філії «Сумський молочний завод». Зазначені витрати та доходи є оцінковими і можуть змінюватися залежно від реальної реалізації заходів та реакції ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. В процесі дослідження були систематизовані та узагальнені теоретичні та методичні підходи. Перший крок у вирішенні поставленого завдання був пов'язаний із систематизацією та узагальненням теоретичних та методичних підходів до визначення конкурентоспроможності. Аналіз наявних концепцій надав змогу розробити комплексний методологічний підхід для аналізу та вдосконалення конкурентних переваг підприємства з переробки молока. Важливим аспектом є створення надійного теоретичного фундаменту для подальших стратегічних вирішень.

2. Зроблена організаційно-економічна характеристика підприємства. Детальна організаційно-економічна характеристика підприємства надала глибше розуміння його структури, функцій та рівня ефективності. Отримані дані стали основою для розробки цілеспрямованих стратегій та тактик управління, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

3. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що результативність діяльності коливається за досліджуваний період, найефективнішим виявився 2020 рік по усіх фінансово-економічних показниках, а в 2022 році по підприємству спостерігається погіршення їх рівня, що пояснюється перевищення темпів зростання витрат над доходами. Загалом за 2020-2021 рр. дохід від реалізації продукції усього по підприємству зменшився на 21,6 %, що вплинуло на зниження рівня показників ефективності.

4. Проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволила визначити рівень надійності досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем В ході аналізу

конкурентоспроможності підприємства були ретельно розглянуті різноманітні аспекти його діяльності, визначені ключові фактори та вирішено важливі завдання для забезпечення стабільного та успішного функціонування на ринку. Оцінка показала, що підприємство проявляє високу конкурентоспроможність, але в той же час виділилися аспекти, які можна вдосконалити.

5. Стратегії, спрямовані на впровадження інновацій та оптимізацію виробничих процесів, є ключовим компонентом для підвищення якості продукції та загальної конкурентоспроможності. Це відкриває нові можливості для ефективного управління ресурсами та відповіді на вимоги ринку. Запропоновані заходи передбачають впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Це сприятиме ефективному управлінню ресурсами та підвищенню загальної конкурентоспроможності.

6. Рекомендації, спрямовані на системне покращення управлінських практик, враховують всі аспекти діяльності підприємства. Їх впровадження створить умови для гнучкості та адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

7. Завершальний етап передбачає оцінку впроваджених заходів та їх впливу на конкурентоспроможність. Це дозволить не лише підтвердити ефективність стратегій, але й визначити можливості для подальшого розвитку та удосконалення. Дослідження слугує ключовою базою для подальших стратегічних вирішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства переробної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 19.10.2023)
2. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с.
4. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599-603.
5. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455-458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf> (дата звернення 23.08.2023)
6. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 2. С. 124-131
7. Велика Ю.О., Савченко А.О. Фінансовий стан підприємства як складова його конкурентоспроможності: *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2020 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. С. 81-84 URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/TEZU_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%82%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_2020.pdf (дата звернення 02.08.2023)

8. Савченко М.В., Іванов В.М. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (21). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal12/article/view/381/332> (дата звернення 04.09.2023)

9. Савченко М.В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 48-58.

10. Ганштель В.В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*: матеріали IV Міжнар. наукової конф. 18 трав. 2022 р. Київ: Міжнародний університет фінансів, 2022. С. 12-13. URL: http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/IUF_Conference-2022.pdf (дата звернення 10.10.2023)

11. Рябчик А.В. Організація маркетингової діяльності на молокопереробних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 5 (22). С. 136-141. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/20.pdf (дата звернення 31.07.2023)

12. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Маркетингові фактори впливу на конкурентоздатність молокопереробних підприємств. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2020. № 10. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.19.html> (дата звернення 12.08.2023)

13. Бочко О.Ю., Крикавський Є.В. Маркетингові інструменти формування регіональних ринків молочної продукції: монографія. Львів: Галич-Прес, 2018. 228 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Bochko/publication/344170597_MARKETINGOVI_INSTRUMENTI_FORMUVANNA_REGIONALNIH_RINKIV_MOLOCNOI_PRODUKCII_Monografia/link/s/5f585f64a6fdcc9879d8cba5/MARKETINGOVI-INSTRUMENTI-FORMUVANNA-REGIONALNIH-RINKIV-MOLOCNOI-PRODUKCII-

[Monografia.pdf](#) (дата звернення 23.08.2023)

14. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: «Волиньполіграф», 2022. 408 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21558/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%9A%20%D0%92%D0%90%D0%A0_01.11.2022.pdf (дата звернення 15.10.2023)

15. Дейнега І.О., Язвінська Т.В. Формування конкурентоздатності підприємств в умовах інформаційної економіки. *Молодий вчений*. 2019. № 12. С. 410-415. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/12/88.pdf> (дата звернення 30.07.2023)

16. Гриценюк В.В., Руснак А.В., Надточій І.І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf (дата звернення 12.08.2023)

17. Вартанова О.В., Король І.В. Брендинг як сучасна маркетингова технологія. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. Випуск 53. С. 36-42. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/699030.pdf> (дата звернення 11.08.2023)

18. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 147-153. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1b9e1408-a22e-49f9-830f-d8215151ec4c/content> (дата звернення 21.08.2023)

19. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.08.2023)

20. Закон України «Про молоко та молочні продукти». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15#Text> (дата звернення 04.08.2023)

21. Джеджула І.Ю., Єпіфанова М.Ю., Дзюбо В.В. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12-14.

22. Fedulova I., Piatnytska G., Lukashova L. Small Business Of Ukraine: Peculiarities And Problems Of Development In The Conditions Of The Fourth Industrial Revolution. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. N 3. С. 216-228.

23. Россоха В.В., Петриченко О.А. Розвиток ринку молока та молоко-продукції в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 43-54.

24. Філія «Сумський молочний завод» дочірнє підприємство «Аромат». Офіційний сайт Мілкіленд. URL: <https://www.milkiland.ua/about/plants/filiya-sumskyy-molochnyy-zavod-dochirne-pidpryemstvo-aromat/> (дата звернення 26.07.2023)

25. Власенко Т.О., Рябченко А.В. Особливості виробництва молочної продукції в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 10. С. 285-290. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/10/65.pdf> (дата звернення 05.08.2023)

26. Топ-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini> (дата звернення 31.07.2023)

27. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 22. С. 334-340

28. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2017. Випуск 2. Т. 22. С. 99-103

29. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

30. Михайленко О.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. С. 11-15
31. Борисова Т.М., Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Т. 68. № 1 С. 159-165. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/GEV_2021v68n1_Borysova_TGlob_al_competition_the_159-165.pdf (дата звернення 12.09.2023)
32. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Мосійчук В.В. Social Media Marketing (SMM) в Україні: особливості та перспективи розвитку. . *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/54.pdf (дата звернення 17.08.2023)
33. Офіційний сайт АТ «Молочний Альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/brands/tm-yagotynske/> (дата звернення 08.08.2023)
34. Stelzner M. 2020 Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses: monograph. Social media examiner, 2020. 42 p.
35. Шабалдас О.С. Конкурентність молокозаводу: оцінка продукції та суб'єктів господарювання. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 6-7 червня 2023 р. Суми: ШНАУ, 2023. С. 72-74
36. Шабалдас О .С. Використання соціальних мереж - ефективний засіб просування продукції підприємства. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations*: III International Scientific and Theoretical Conference, м. Амстердам, 20 січня 2023 р. С. 37-41
37. Johnson J., Johnson J. L. Strategic integration in distribution channels: managing the inter firm relationship as a strategic asset. *Academy of*

Marketing Science Journal. 2019. № 27 (1). pp. 4-18

38. Bahorka, M., Kurbatska, L., & Kvasova, L. (2022). Marketing reserves to increase the competitiveness of the enterprise in modern conditions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. Riga, Latvia.: Baltija Publishing. 2022. № 3, pp. 1–7

39. Puzakova M., Aggarwal P. Brands as rivals: consumer pursuit of distinctiveness and the role of brand anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*. 2018. V. 45. Is. 4. pp. 869-888

40. Keller K. Consumer research insights on brands and branding. *Journal of Consumer Research*. 2020. V. 46. Is. 5. pp. 995-1001

ДОДАТКИ