

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Позиційний аналіз місця підприємства і його продукції на ринку»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Житкевич Яніна Вікторівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

\_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Житкевич Яніни Вікторівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Позиційний аналіз місця підприємства і його продукції на ринку керівник роботи Бойко І.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи позиційного аналізу підприємства. Розділ 2. Дослідження позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». та його продукції на ринку. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2023рр., Перцепційна карта Ціна-якість йогуртів, Перцепційна карта Безпека-Свіжість, Основні напрямки посилення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Акція «Готуй з Молокія», Очікувані результати від проведення акції, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що виносяться на презентацію.

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.2024 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи позиційного аналізу підприємства»	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». та його продукції на ринку»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»»	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	23.12.2024- 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025- 03.02.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Яніна ЖИТКЕВИЧ**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Ірина БОЙКО**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Житкевич Я.В.* Позиційний аналіз місця підприємства і його продукції на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи позиційного аналізу підприємства та його продукції на ринку. Досліджено сутність концепції позиційного аналізу, визначено основні підходи до позиціювання, охарактеризовані інструменти позиційного аналізу. Здійснено аналіз основних показників діяльності підприємства, досліджений молочний ринок України та конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі опитування споживачів побудовані перцепційні карти.

На основі проведених досліджень розроблено пропозиції щодо посилення ринкової позиції підприємства, розраховано бюджет запропонованого заходу, визначено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках, містить 9 таблиць.

*Ключові слова:* позиціювання, позиційний аналіз, конкуренти, перцепційні карти, сприйняття споживачів.

## ABSTRACT

Zhytkevych Y.V. Positional analysis of the place of the enterprise and its products in the market.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 075 “Marketing”. National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work considers the theoretical foundations of the positional analysis of the enterprise and its products in the market. The essence of the concept of positioning analysis is investigated, the main approaches to positioning are determined, the tools of positioning analysis are characterized. The main indicators of the enterprise's activity are analyzed, the dairy market of Ukraine and competitors of PJSC “Ternopil Milk Plant” are studied.

Based on the research, proposals for strengthening the market position of the enterprise were developed, the budget of the proposed measure was calculated, and its impact on the main indicators of the enterprise was determined.

The qualification work is presented on 63 pages and contains 9 tables.

Keywords: positioning, positioning analysis, competitors, perception maps, consumer perception.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи позиційного аналізу підприємства.....	9
1.1. Сутність позиційного аналізу підприємства.....	9
1.2. Інструменти позиційного аналізу .....	16
Розділ 2. Дослідження позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». та його продукції на ринку .....	24
2.1 Маркетингова характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	24
2.2. Аналіз ринку та конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». ....	32
2.3. Аналіз позиції продукції підприємства за допомогою перцепційних карт..	38
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	45
3.1. Основні напрямки удосконалення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	45
3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо посилення позиції підприємства на ринку.....	48
3.2.1. Маркетингове обґрунтування конкурсу «Готуємо з Молокія».....	48
3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат .....	51
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу .....	52
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	55
Висновки.....	57
Список використаних джерел .....	60
Додатки.....	64

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* У сучасних ринкових умовах, коли конкуренція між підприємствами зростає, особливого значення набуває позиційний аналіз, який дозволяє оцінити, як продукція компанії сприймається споживачами відносно конкурентів. Саме сприйняття бренду та продукції цільовою аудиторією визначає успішність підприємства, його конкурентні переваги та рівень лояльності покупців. Споживачі все більше орієнтуються не лише на функціональні характеристики товару, а й на його асоціативне сприйняття, що формується через якість, цінову політику, маркетингові комунікації та досвід взаємодії з брендом.

Використання інструментів позиційного аналізу, таких як перцепційні карти, дає можливість не лише зрозуміти поточне сприйняття продукції, а й розробити ефективні маркетингові заходи для зміцнення ринкової позиції.

Практична значущість дослідження полягає у можливості адаптації маркетингової стратегії підприємства відповідно до очікувань і вподобань споживачів. Розуміння того, які характеристики продукції є найбільш важливими для цільової аудиторії, дозволяє підприємству ефективніше комунікувати свої переваги, підвищувати довіру до бренду та формувати стабільну клієнтську базу. Таким чином, позиційний аналіз є не лише інструментом стратегічного управління, а й ключовим чинником довгострокового успіху компанії, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, розвивати асортимент та підвищувати споживчу лояльність.

Питаннями позиційного аналізу і позиціонування, зокрема, досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Девід Аакер, Жан-Ноель Капферер, Кевін Лейн Келлер, Філіп Котлер, Ел Райс, Джек Траут, Олександр Зозульов, Алла Старостіна та інші.

*Метою роботи є розроблення пропозицій щодо посилення ринкової позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*

Для досягнення поставленої мети були виконані такі завдання:

- визначено сутність позиційного аналізу підприємства;
- досліджено інструменти позиційного аналізу;
- здійснена маркетингова характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проведений аналіз ринку та конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- досліджена позиція продукції підприємства за допомогою перцепційних карт;
- розроблені пропозиції щодо посилення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- визначений вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес позиціонування підприємства та його продукції на ринку молочних продуктів.

*Предмет дослідження* – методи та інструменти аналізу ринкової позиції підприємства, зокрема перцепційні карти, конкурентний аналіз, а також вплив позиціонування на сприйняття бренду споживачами.

*Методами дослідження* у кваліфікаційній роботі є окремі методи кабінетних та польових досліджень, методи економічного аналізу, методи системного аналізу, порівняльного аналізу, метод експертних оцінок.

*Інформаційну базу* роботи склали наукові публікації вітчизняних та іноземних вчених з питань позиційного аналізу, матеріали фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 63 сторінок, який містить 9 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел складається з 39 найменувань на 4 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність позиційного аналізу підприємства

Позиційний аналіз представляє собою визначення та аналіз місця, яке займає підприємство, його товари, окремі марки відносно інших підприємств, марок і товарів [2].

Аналіз допомагає зрозуміти, як споживачі сприймають бренд, продукти чи послуги компанії, та як ця позиція відрізняється від конкурентів.

Перш за все, аналіз допомагає визначити поточне місце компанії, аналізуючи частку ринку, рівень продажів та ступінь впізнаваності бренду. Далі, позиційний аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, порівнюючи її з конкурентами, що допомагає виявити ключові переваги і недоліки.

Розуміння сприйняття бренду споживачами є ще одним важливим аспектом. Це включає дослідження відгуків клієнтів, анкетування та аналіз соціальних мереж для з'ясування їхньої думки про компанію. Такий аналіз також допомагає виявити можливості для диференціації та покращення конкурентної позиції компанії, знаходячи нові ринкові ніші та способи задоволення потреб клієнтів.

На основі зібраних даних формується стратегія, яка допомагає компанії зайняти бажане місце на ринку. Ця стратегія може включати зміни у маркетингових комунікаціях, продуктах або сервісах, що спрямовані на покращення конкурентоспроможності компанії.

Позиційний аналіз тісно пов'язаний із позиціонуванням.

Позиціонування на ринку означає здатність впливати на сприйняття споживачами бренду чи продукту порівняно з конкурентами. Метою

позиціонування на ринку є створення іміджу або ідентичності бренду чи продукту, щоб споживачі сприймали його певним чином [33].

Позиціонування - це місце, яке займає бренд у свідомості споживача, що відрізняє його від конкурентів. Добре продумана стратегія позиціонування полягає в інформуванні про унікальні атрибути, переваги та цінність, які пропонує бренд [30].

У науковій літературі з маркетингу існує велика кількість різних визначень позиціонування. Концепція позиціонування спрямована на те, щоб розмістити товар у певній «позиції» у свідомості потенційних покупців. Маркетологи використовують стратегію позиціонування, щоб відрізнити пропозиції своєї фірми пропозиції своєї фірми від пропозицій конкурентів, а також для створення рекламних кампаній, які передають бажану позицію.

Дж. Траут, Р. Райс стверджують, що позиціонування - це не те, що робиться з продуктом. Позиціонування - це те, що ви робите зі свідомістю потенційного споживача. Ці ж автори вказують, що позиціонування починається з продукту. Товар, послуга, компанія, установа чи навіть людина. компанії, установи чи навіть людини. Однак, Ф. Котлер визначає позиціонування як акт розробки пропозиції компанії таким чином, щоб вона займала чітку і цінну позицію у свідомості цільових споживачів. Вчені Котлер, Армстронг стверджують, що ринкове позиціонування - це організація того, щоб продукт зайняв чітке, відмінне і бажане місце у свідомості цільових споживачів відносно продуктів-конкурентів [34]. Таким чином, маркетологи планують позиції, які відрізняють їхні товари від товарів-конкурентів і дають їм найбільшу стратегічну перевагу на цільових ринках.

Первинно концепція фокусувалася на конкуренції за увагу споживача та створенні унікального образу в його свідомості, що асоціюється з певним набором відмінних характеристик. Пізніше концепція позиціонування зазнала удосконалень і на даний момент позиціонування визначає, як компанія прагне, щоб її бренд сприймався, усвідомлювався та емоційно переживався клієнтами порівняно з конкурентами. З цієї точки зору, позиціонування бренду має значний

суб'єктивний аспект, оскільки воно залежить від індивідуальних уявлень споживачів.

Трактування позиціонування різними авторами представлено у табл.1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Трактування позиціонування різними авторами**

<b>Автор</b>	<b>Визначення позиціонування</b>
Ф. Котлер	Це комплекс дій, спрямованих на забезпечення товару бажаного місця в уявленні цільового споживача відносно аналогічних товарів конкурентів
Ж.-Н. Капферер	Це процес виділення відмінних та мотивуючих атрибутів бренду в контексті конкуренції.
Дж. Траут, Е. Райс	Позиціонування - це не те, що ви робите з продуктом. Позиціонування - це те, що ви робите у свідомості потенційного клієнта. Тобто, ви позиціонуєте продукт у свідомості потенційного клієнта
Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А.	Це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів із метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів
Гаркавенко С.	Це комплекс маркетингових заходів, що забезпечують ідентифікацію товару споживачами у порівнянні з товарами-конкурентами

Джерело: сформовано автором за [8, 23, 31, 32, 34]

Дослідження поглядів різних авторів дає змогу виявити спільні ідеї. Зокрема, всі вони сходяться на думці, що основним завданням позиціонування є створення чіткого образу в свідомості споживача. Враховуючи різноманітність підходів, можна дійти висновку, що позиціонування полягає у наданні продукту або компанії унікальних рис, які виділяють їх серед конкурентів і закріплюють у сприйнятті аудиторії.

Ключові аспекти позиційного аналізу представлені на рис.1.1.

Перш за все позиційний аналіз передбачає визначення цільового ринку, тобто групи споживачів, які мають спільні характеристики, потреби та переваги щодо товару чи послуги. Визначення цільової аудиторії – це перший і найважливіший крок у позиційному аналізі, оскільки від цього залежить вся стратегія просування.

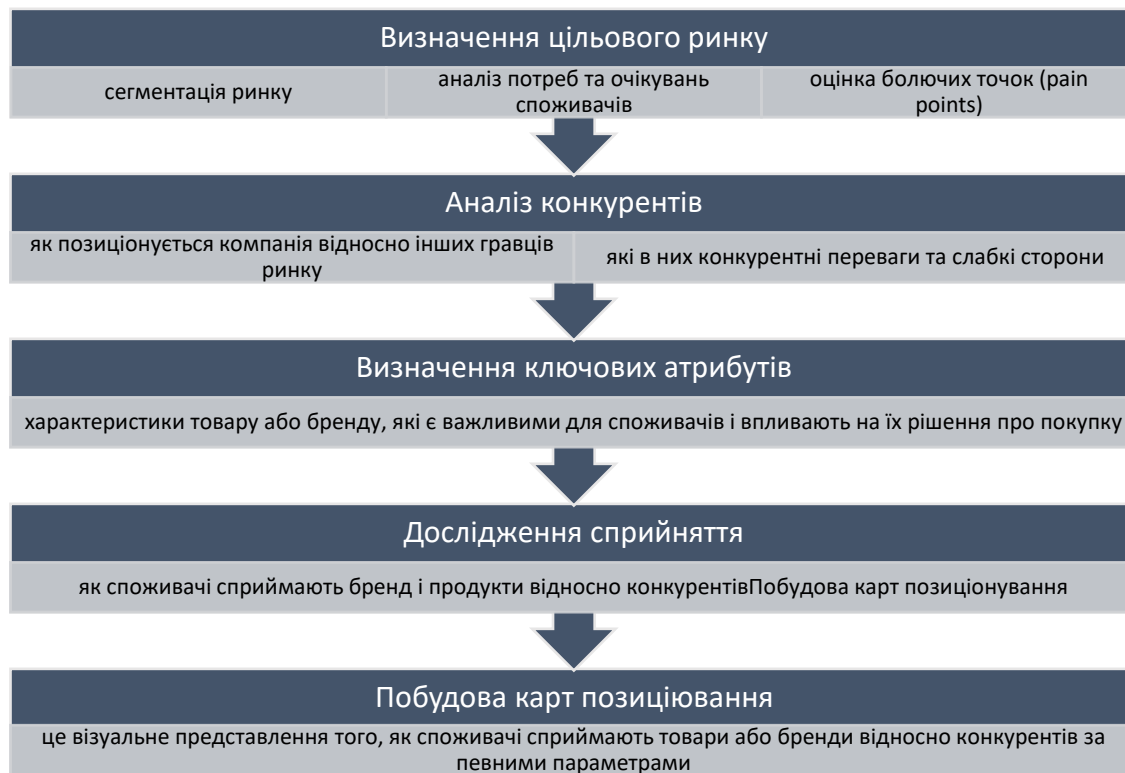


Рис.1.1. Ключові аспекти позиційного аналізу

На цьому етапі проводиться сегментація ринку за різними параметрами:

- демографічні показники (вік, стать, дохід, рівень освіти);
- географічні фактори (місто, країна, кліматичні умови);
- психографічні характеристики (цінності, спосіб життя, інтереси);
- поведінкові особливості (частота покупок, лояльність, реакція на маркетингові активності).

Також важливо проаналізувати потреби та очікування споживачів за допомогою проведення опитувань, інтерв'ю та фокус-груп. Використання аналізу даних з CRM-систем, історії покупок та вивчення соціальних мереж і відгуків споживачів.

За допомогою такого аналізу оцінюються болючі точки споживачів (pain points). Тобто визначаються проблеми, які споживачі хочуть вирішити за допомогою продукту та аналізуються фактори, що впливають на рішення про покупку.

На другому етапі відбувається аналіз конкурентів. Аналіз конкурентів дозволяє зрозуміти, як позиціонується компанія відносно інших гравців ринку, які в них конкурентні переваги та слабкі сторони.

На третьому етапі визначаються ключові атрибути, тобто характеристики товару або бренду, які є важливими для споживачів і впливають на їх рішення про покупку.

Основні атрибути можуть бути:

- функціональні: технічні характеристики, продуктивність, матеріали;
- емоційні: які асоціації викликає бренд (престиж, довіра, статус);
- економічні: ціна, співвідношення "ціна-якість";
- сервісні: гарантія, підтримка, рівень обслуговування.

На четвертому етапі відбувається дослідження сприйняття споживачів, яке дозволяє зрозуміти, як споживачі сприймають бренд і продукти відносно конкурентів.

Графічне уявлення про співвідношення цих критеріїв надає перцепційна карта (карта сприйняття) – система координат, що дає змогу розмістити інформацію про наявні товарні пропозиції задля вибору власної стратегії позиціонування. Відповідно на п'ятому етапі відбувається побудова карт позиціонування.

Кarti позиціонування (перцепційні карти) – це візуальне представлення того, як споживачі сприймають товари або бренди відносно конкурентів за певними параметрами. Ця карта допомагає побачити ринкову позицію компанії та визначити, куди потрібно рухатися, щоб покращити позиціонування.

На початку визначаються основні критерії, які важливі для споживачів (наприклад, "ціна – якість", "інноваційність – традиційність"). Далі відбувається опитування споживачів щодо оцінки брендів за цими критеріями.

На основі даних створюється графік, де осі відображають ключові атрибути, а продукти розміщуються відповідно до сприйняття споживачів.

Результати позиційного аналізу використовуються для:

- розробки стратегії позиціонування (визначення того, як компанія хоче бути сприйнятою на ринку);
- створення ефективних маркетингових комунікацій (розробка повідомлень, які підкреслюють унікальні переваги компанії);
- вдосконалення продуктів та послуг (адаптація пропозицій компанії до потреб та очікувань споживачів);
- підвищення конкурентоспроможності (зміцнення позиції компанії на ринку та збільшення її частки).

У бізнесі існує кілька стратегій позиціонування, які компанії використовують залежно від своїх цілей, характеристик продукту, конкурентного середовища та очікувань споживачів.

#### 1. Позиціонування за характеристиками продукту

Ця стратегія передбачає акцент на певних властивостях або унікальних особливостях товару, які відрізняють його від конкурентів. Це можуть бути технічні параметри, екологічність, безпека тощо. Наприклад, Apple позиціонує iPhone як пристрій із високоякісною камерою та інноваційним дизайном.

#### 2. Позиціонування за вигодами та перевагами

Цей підхід фокусується на тому, які проблеми вирішує продукт або які вигоди він приносить споживачам. Основний акцент робиться на комфорт, економію часу, ефективність тощо. Наприклад, Colgate позиціонує свою зубну пасту як засіб, що забезпечує захист від карієсу 24/7.

#### 3. Позиціонування за використанням або ситуацією

Компанія позиціонує свій продукт як ідеальне рішення для певних умов або ситуацій використання. Наприклад, Red Bull позиціонує свої напої як джерело енергії для людей, які ведуть активний спосіб життя.

#### 4. Позиціонування за конкурентом

Ця стратегія передбачає порівняння з основними конкурентами, щоб продемонструвати переваги продукту. Компанія може підкреслювати свою унікальність або доводити, що її пропозиція вигідніша. Наприклад, Pepsi часто проводить маркетингові кампанії, порівнюючи свій напій із Coca-Cola.

#### 5. Позиціонування за ціною та якістю

Ця стратегія може мати два напрями:

- преміальне позиціонування – підкреслення високої якості та ексклюзивності товару;
- доступне позиціонування – пропозиція продукції за вигідною ціною з хорошим співвідношенням "ціна-якість".

Наприклад, Rolex позиціонує свої годинники як символ розкоші, тоді як ІКЕА пропонує стильні меблі за доступною ціною.

#### 6. Позиціонування за цільовою аудиторією

Цей підхід передбачає орієнтацію на конкретну групу споживачів із певними вподобаннями, потребами або стилем життя. Наприклад, Johnson's Baby орієнтується виключно на батьків маленьких дітей.

#### 7. Позиціонування за емоційним сприйняттям

Деякі бренди прагнуть викликати у клієнтів певні почуття або асоціації. Це може бути довіра, ностальгія, престиж тощо. Бренд Nike використовує слоган "Just Do It", мотивуючи людей досягати нових вершин.

#### 8. Позиціонування за інноваційністю

Деякі компанії позиціонують себе як лідери в галузі нових технологій, підкреслюючи свою здатність до інновацій. Компанія Tesla відома своїми інноваційними електромобілями, які змінюють майбутнє транспорту.

Вибір стратегії позиціонування залежить від особливостей ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Найуспішніші компанії

часто використовують комбінацію кількох стратегій, щоб досягти максимального ефекту. Грамотне позиціонування допомагає бренду стати впізнаваним, зміцнити зв'язок із клієнтами та забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

## 1.2. Інструменти позиційного аналізу

Для проведення ефективного позиційного аналізу компанії використовують різні методи та інструменти, які допомагають визначити ринкову позицію товару та оцінити конкурентне середовище.

Інструменти позиційного аналізу наведені на рис.1.2.

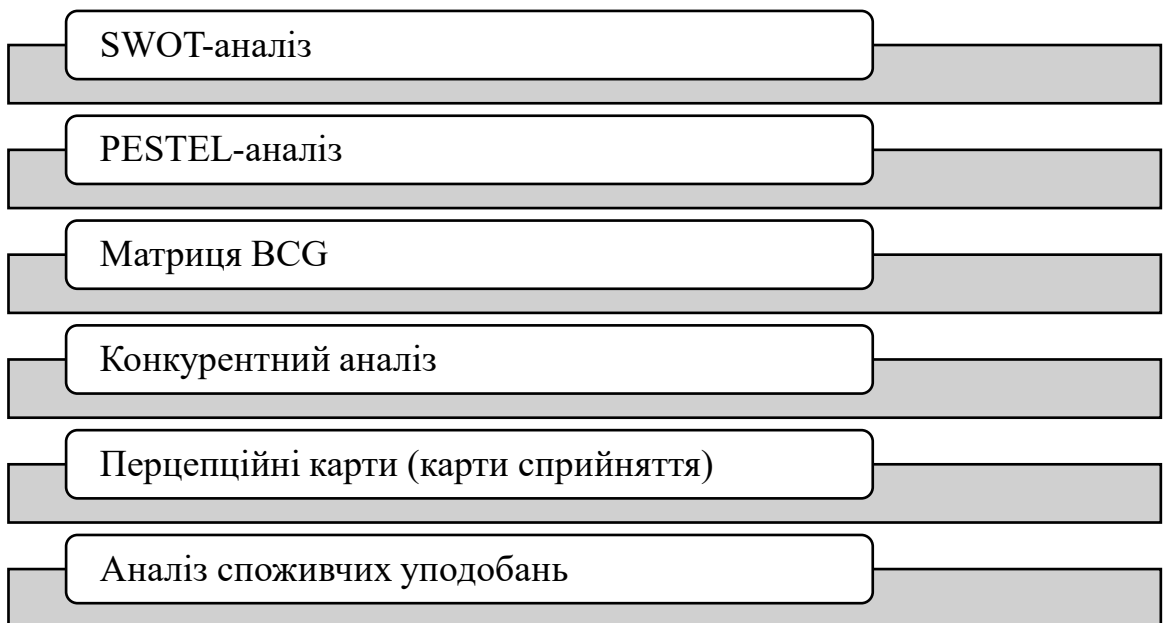


Рис.1.2 Інструменти позиційного аналізу

Розглянемо їх більш докладніше.

### 1. *SWOT-аналіз*

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів позиційного аналізу, оскільки допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ринкову позицію компанії.

Сильні сторони (Strengths) - визначення унікальних конкурентних переваг, таких як висока якість, сильний бренд, інноваційність або відмінний сервіс.

Слабкі сторони (Weaknesses) - аналіз чинників, що можуть обмежувати ринковий потенціал, наприклад, висока ціна, недостатня впізнаваність або слабка мережа дистрибуції.

Можливості (Opportunities) - дослідження зовнішніх можливостей для покращення позиції на ринку, таких як нові сегменти, зміни у споживчих уподобаннях або технологічні інновації.

Загрози (Threats) - оцінка ризиків, що можуть негативно вплинути на позиціонування компанії, наприклад, зростаюча конкуренція, зміни в законодавстві або економічні коливання.

SWOT-аналіз дозволяє виробити оптимальну стратегію позиціонування, допомагаючи компанії використовувати свої переваги, мінімізувати слабкі сторони, адаптуватися до змін ринку та реагувати на загрози.

## *2. PESTEL-аналіз*

PESTEL-аналіз є ефективним інструментом позиційного аналізу, оскільки допомагає компаніям оцінити зовнішні фактори, що впливають на їхню ринкову позицію. Цей метод дозволяє отримати стратегічне бачення ринкового середовища та адаптувати маркетингову стратегію відповідно до змінних умов.

PESTEL-аналіз охоплює такі ключові фактори:

- політичні (Political) - включають державну політику, законодавчі зміни, стабільність уряду, податкову політику та регулювання. Ці фактори можуть впливати на умови ведення бізнесу та конкурентне середовище;

- економічні (Economic) - охоплюють макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, безробіття, ВВП, обмінний курс, доступність кредитування та купівельну спроможність споживачів;

- соціальні (Social) - включають демографічні тенденції, рівень освіти, культурні особливості, зміни у стилі життя та поведінкові переваги споживачів, які можуть впливати на попит;

- технологічні (Technological) - аналізують розвиток інновацій, нові технології, рівень автоматизації, цифровізацію та вплив досліджень і розробок на конкурентоспроможність компанії;
- екологічні (Environmental) - враховують екологічні стандарти, рівень стійкості до змін клімату, політику утилізації відходів, вимоги до збереження ресурсів та екологічно чисті технології;
- правові (Legal) - включають законодавчі обмеження, споживче право, трудове законодавство, антимонопольні норми та стандарти безпеки.

PESTEL-аналіз допомагає компанії оцінити ризики та можливості, що впливають із зовнішнього середовища, і дозволяє визначити, як ці фактори можуть вплинути на ринкове позиціонування бренду або продукту.

### *3. Матриця BCG*

Матриця BCG (Boston Consulting Group Matrix) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям визначити позицію своїх продуктів на ринку та розподілити ресурси між ними. Вона ґрунтується на двох ключових параметрах: темпах зростання ринку та відносній ринковій частці компанії. Відповідно до цього продукти або бізнес-одиниці поділяються на чотири категорії:

"Зірки" (Stars). Продукти з високою часткою ринку на швидкозростаючих ринках. Вони генерують значний прибуток, але потребують великих інвестицій для підтримки зростання. Це ключові активи компанії.

"Дійні корови" (Cash Cows). Продукти з високою ринковою часткою, але на ринку, що повільно зростає. Вони приносять стабільний прибуток і можуть використовуватися для фінансування інших сегментів бізнесу.

"Знаки питання" (Question Marks). Продукти з низькою ринковою часткою на швидкозростаючих ринках. Вони мають потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій. Компанія повинна оцінити, чи варто розвивати ці продукти або згорнути їх.

"Собаки" (Dogs). Продукти з низькою ринковою часткою на повільно зростаючих або стагнуючих ринках. Вони зазвичай не приносять значного

прибутку, і компанія повинна вирішити, чи варто їх підтримувати або ліквідувати.

Матриця BCG допомагає компаніям приймати рішення щодо управління портфелем продуктів, визначати стратегії розвитку та ефективно розподіляти фінансові та маркетингові ресурси. Вона є важливим інструментом позиційного аналізу, оскільки дозволяє оцінити життєвий цикл продуктів і визначити, які з них мають стратегічне значення для довгострокового успіху компанії.

#### *4. Конкурентний аналіз*

Конкурентний аналіз є важливим інструментом позиційного аналізу, який дозволяє визначити місце підприємства та його продукції на ринку в порівнянні з конкурентами. Цей аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози на ринку.

На першому етапі необхідно визначити основних конкурентів, які працюють на тому ж ринку або в тій самій галузі. Це можуть бути як прямі конкуренти (ті, що пропонують аналогічну продукцію або послуги), так і непрямі конкуренти (ті, що задовольняють потреби споживачів альтернативними засобами).

Далі важливо дослідити загальні тенденції на ринку - зростання або скорочення попиту, зміни у вподобаннях споживачів, економічні та технологічні зміни. Це допомагає зрозуміти, як підприємство може позиціонувати себе на фоні змін на ринку та визначити конкурентні переваги.

Аналіз конкурентів дозволяє порівняти їхні сильні та слабкі сторони з тими, що має власне підприємство. Це може включати і цінову політику (які ціни встановлюють конкуренти і як це впливає на попит), якість продукції (як продукція підприємства порівнюється з продукцією конкурентів за якістю), інновації та технології (які технологічні рішення використовують конкуренти, і чи є у підприємства конкурентні переваги за рахунок інновацій)

Далі важливо провести аналіз ринкових позицій, тобто визначити, яка частка ринку належить кожному з конкурентів. Це дозволяє зрозуміти, на якому

етапі життєвого циклу знаходиться продукція підприємства і які можливості для розширення ринку існують.

В цілому, онкурентний аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє підприємствам чітко визначити своє місце на ринку і прийняти обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку.

### 5. Перцепційні карти (карти сприйняття)

Перцепційна карта - це діаграма, яка використовується для ілюстрації того, де позиціонуються продукт, послуга чи бренд, а також їхні конкуренти відповідно до сприйняття споживачів.

Важливо зазначити, що перцептивна карта, яку деякі автори також називають картою позиціонування, відрізняється від інших форм картографування. Перцептивна карта вимірює сприйняття споживача, в той час як карти позиціонування порівнюють реальні риси компанії та її пропозиції.

Приклад карти сприйняття, як показано на рис. 1.3. це простий графік з вертикальною і горизонтальною віссю. Ці осі представляють атрибути, за якими споживачі вирішують, купувати чи ні продукцію підприємства.

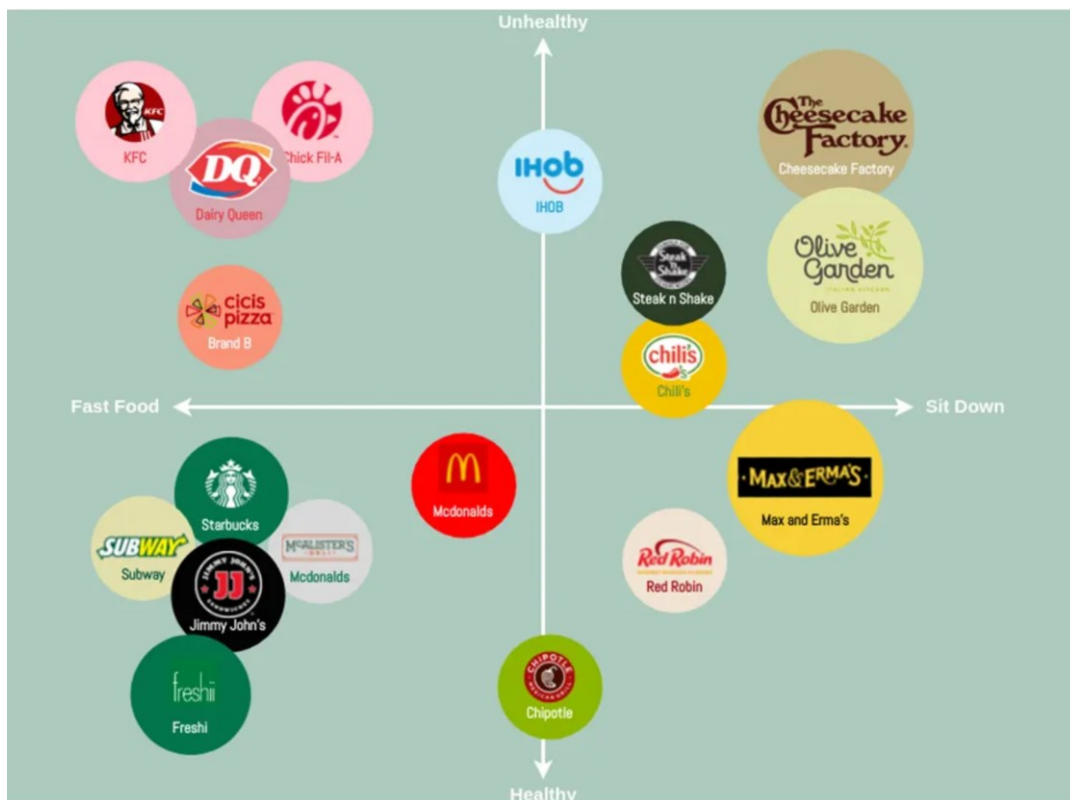


Рис.1.3 Приклад карти сприйняття [39]

Більшість карт сприйняття є простими, з двовимірними графіками, які порівнюють два критерії. Поширеним прикладом є ситуація, коли бренд використовує два виміри, такі як ціна та якість, щоб позиціонувати свою товарну категорію на тлі товарів конкурентів.

Коли динаміка ринку є більш складною, в гру вступають багатовимірні карти сприйняття. Ці карти можуть включати кілька визначальних атрибутів, пропонуючи більш детальний погляд.

Кarti сприйняття створюються на основі даних опитування.

Спочатку потрібно обрати параметри (атрибути). Першим кроком є встановлення параметрів, які найкраще відображають те, що клієнт може врахувати, обираючи між підприємством та його конкурентами. Обираючи параметри, необхідно зосередитись на бізнес-цілях і на тому, які атрибути є найбільш релевантними для ринку.

Деякі параметри можуть включати:

- якість і ціна;
- інноваційність та практичність;
- зручність та вибір;
- рівень залучення (лайки, коментарі, поширення) та кількість згадок у соціальних мережах;
- маркетингові канали та рентабельність інвестицій;
- маркетингові кампанії та коефіцієнт конверсії.

Далі потрібно встановити розміри. Після вибору параметрів, встановлення розмірів для карти дозволяє чітко відобразити сприйняття клієнта. Цей процес передбачає надання числових значень кожній осі.

Наступним кроком у створенні карти сприйняття є визначення конкурентів. Цей крок має вирішальне значення для підвищення ефективності карти. Якщо обрати правильні продукти, сприйняття споживачів на карті може призвести до необхідних змін.

Вирішити це питання можна, провівши конкурентний аналіз. Він виявить прямих і непрямих конкурентів, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Під час його проведення важливо подумати і описати наступні моменти:

- опис цільового ринку
- розуміння цільової аудиторії
- деталі про продукти чи послуги
- відмінності між стратегіями

На цьому етапі відбувається збір даних про конкурентів, продукти чи послуги.

Після того, як встановили параметри і визначили, хто є конкурентами, наступним кроком буде створення карти. Це найпростіший крок процесу і схожий на побудову діаграми розсіювання.

Вісь X представляє один з обраних атрибутів із задалегідь встановленими розмірами, а вісь Y представляє інший атрибут з його розмірами. Використовуючи результати аналізу конкурентів, потрібно намалювати свою карту і додати конкурентів туди, де їм належить бути. Побудувавши графік, можна отримати чітке уявлення про сприйняття клієнтами певної категорії товарів.

#### *б. Аналіз споживчих уподобань*

Аналіз споживчих уподобань є важливим інструментом позиційного аналізу, оскільки дозволяє компаніям розуміти потреби, очікування та поведінкові особливості своєї цільової аудиторії. Цей аналіз допомагає адаптувати маркетингові стратегії, визначати конкурентні переваги та розробляти ефективні заходи з просування продукції.

До методів аналізу споживчих уподобань відносяться:

- Опитування та анкетування – компанії проводять дослідження серед споживачів для виявлення їхніх переваг щодо продуктів, послуг, цінової політики та брендів.
- Фокус-групи – дозволяють отримати глибше розуміння ставлення споживачів до продукту через дискусії в невеликих групах.

- Аналіз великих даних (Big Data Analytics) – використання цифрових технологій для обробки великих обсягів інформації про споживчі звички, покупки та поведінку в Інтернеті.
- Соціальні мережі та онлайн-відгуки – моніторинг думок споживачів, аналіз коментарів та реакцій у соціальних медіа.
- Тестування продуктів (Product Testing) – дає змогу оцінити реальне сприйняття продукції до її виходу на ринок.
- Когортний аналіз (Cohort Analysis) – дослідження змін у вподобаннях споживачів за певний період часу.

Аналіз споживчих уподобань допомагає компанії зрозуміти, як її продукт або бренд сприймається на ринку, визначає ключові фактори, які впливають на рішення споживачів про покупку, дозволяє адаптувати стратегії позиціонування відповідно до змін у вподобаннях аудиторії, забезпечує дані для сегментації ринку та персоналізації маркетингових кампаній, підвищує рівень лояльності клієнтів через краще розуміння їхніх потреб.

Завдяки аналізу споживчих уподобань компанії можуть не лише займати вигідну позицію на ринку, а й передбачати майбутні тренди, що дозволяє їм діяти на випередження конкурентів.

Таким чином, інструменти позиційного аналізу відіграють ключову роль у визначенні конкурентних переваг компанії, оцінці ринкової ситуації та прийнятті стратегічних рішень. Використання таких методів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, конкурентний аналіз, перцепційні карти та аналіз споживчих уподобань, дозволяє отримати всебічне уявлення про позицію компанії та її продукції на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ

#### **2.1 Маркетингова характеристика ПАТ «Тернопільський молокозавод»**

У середині 1950-х років, в рамках реалізації шостого п'ятирічного плану розвитку господарства Радянського Союзу, у Тернополі за адресою Лозовецька, 28 розпочалося спорудження молокозаводу. Наступного року підприємство почало функціонувати, маючи стартову потужність переробки близько 10 тонн молока щорічно. Однак, через швидке зростання чисельності населення міста у 1960-х, було ухвалене рішення щодо розширення виробничих потужностей та зведення нового корпусу заводу, який почав роботу у 1969 році.

На підприємстві виготовляли продукцію на основі переробки молока, зокрема кефір, ряжанку та топлене молоко, які розливали у скляні пляшки. З 1957 по 1991 рік завод залишався одним із провідних підприємств молочної галузі Тернополя.

Після розпаду СРСР у 1991 році молокозавод переживав кризу – обсяги виробництва та переробки молочної продукції суттєво скоротилися. Наприкінці року ситуація стала критичною, і підприємство опинилося у складному фінансовому становищі. У 1995 році Кабінет Міністрів України включив завод до переліку об'єктів, які підлягали приватизації протягом року.

Головою правління приватного акціонерного товариства став Віталій Ковальчук, який приєднався до підприємства у 1999 році. До цього періоду на території України функціонували численні молокозаводи, але внаслідок реорганізації їх залишилося лише шість, серед яких – Тернопільський, що належав українським власникам [22].

На початку 2000-х відбулося перетворення ВАТ «Тернопільський молокозавод» у ЗАТ. У 2002 році завод розпочав випуск продукції під новою

торговою маркою «Молокія». Впровадження сучасних технологій очищення молока, включаючи додавання йодованого білка, дало змогу покращити якість продукції. Проте цей формат не набув популярності серед споживачів, тому у 2012 році його виробництво припинили.

У 2003 році завод забезпечував приблизно половину молочного ринку області та 1% загального обсягу виробництва молочної продукції в Україні. В асортименті були традиційні молочні продукти: кефір, сметана, кисломолочний сир. У 2005 році компанія почала розширювати мережу власних торгових представництв, а через чотири роки на підприємстві впровадили нову систему контролю якості. У 2010 році завод отримав сертифікат відповідності міжнародним стандартам.

З 2014 року підприємство використовує німецьку технологію Fresh Milk Technology, яка передбачає механічне очищення молока та пастеризацію при 80°C. Для цього було закуплено високотехнологічне обладнання і завдяки цій технології вдалося усунути до 99% шкідливих бактерій, що підвищило якість продукції до рівня «Екстра» відповідно до європейських норм.

Тернопільський молокозавод став першим підприємством в Україні, що запровадило подібні інновації. У 2015 році завод розпочав виробництво натурального йогурту без додавання цукру, рослинних жирів, ароматизаторів та фруктових наповнювачів.

У 2016 році завод пройшов сертифікацію HACCP, що передбачає впровадження системи аналізу ризиків та контролю критичних точок у виробничому процесі. Після проведеної реконструкції у 2017 році завод увійшов до п'ятірки найбільших виробників молочної продукції в Україні.

Станом на 2016 рік на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працювало близько 1300 осіб, а у 2017 році штат зріс до 1500 працівників. У цей же період компанія розпочала випуск продукції в новій картонній упаковці, постачанням якої займалася голландська компанія «Elopak». Така тара виготовляється з 75% відновлюваної сировини та має практичну конструкцію, що дозволяє економити місце та використовувати продукт без залишку.

Ребрендинг продукції відбувся у 2015 році до 60-річного ювілею підприємства та 20-річчя торгової марки «Молокія».

Станом на 1 січня 2024 року чисельність персоналу становила 1184 людини.

Організаційна структура управління компанією представлена лінійно-функціональною моделлю (рис.2.1).

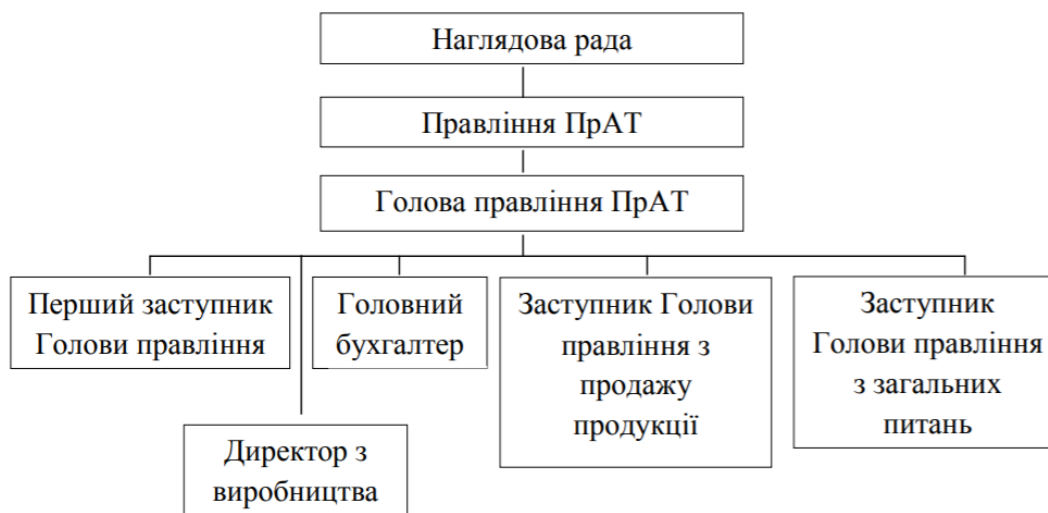


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: сформовано за [звіт з управління.]

Очолює Товариство Генеральний директор - Голова правління, якому безпосередньо підпорядковуються:

- перший заступник Генерального директора-Голови правління;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор заводу;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор з продажу;
- директор з експорту;
- директор з розвитку;
- заступник Генерального директора - Голови правління директор з управління персоналом;
- директор фінансовий;

- головний бухгалтер;
- директор з маркетингу;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор з безпеки;
- директор з постачання сировини;
- директор з якості;
- заступник Генерального директора - Голови правління з операційних покращень;
- начальник служби інформаційного забезпечення;
- начальник юридичної служби;
- начальник служби охорони праці.

Організаційна структура філій базується на географічному принципі, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як головне керівництво тримає у своїх руках планування та контроль. Усі географічні регіони (філії), включно із базовим (м. Тернопіль), є рівноправними в організаційному плані. Філії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» оснащені спеціальними складами, холодильним обладнанням та персоналом компанії. Підприємство постійно відкриває філії для постачання продукції по всій території країни. На сьогодні відкриті такі філії: Філія «Хмельницький-Молоко», Філія «Вінниця-Молоко», Філія «Івано-Франківськ-Молоко», Філія «Київ-Молоко», Філія «Луцьк-Молоко», Філія «Львів-Молоко», Філія «Рівне-Молоко», Філія «Тернопіль-Молоко», Філія «Ужгород-Молоко», Філія «Умань-Молоко», Філія «Чернівці-Молоко» [4].

Для перепродажу продукції підприємства було зареєстровано 8 квітня 2022 року ТОВ "Мілкя" відповідно до законодавства Польщі та було придбане підприємством ПрАТ "Тернопільський молокозавод" 17 серпня 2022 року.

Юридична адреса і місцезнаходження ТОВ "Мілкя": вул. Седмігородська, буд 1. кв.294, м. Варшава, Польща, 01-204.

Гасло бренду «Молокія» – «Молоко, яке тебе любить». Основна спеціалізація заводу – виробництво натуральних кисломолочних продуктів,

таких як молоко, йогурти, кефір, сметана, сир та вершкове масло. Завдяки короткому терміну зберігання продукція постачається переважно в сусідні регіони, забезпечуючи свіжість і якість.

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод»**

Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2
Молоко	Молоко 1,6% Молоко 2,5% Молоко 3,2% Молоко «Відбірне» 2,5 % Молоко «Відбірне» 3,4-3,8 % Молоко «До кави» 2,5 % Молоко «Казкове» 2,5 % Молоко «Казкове» 3,2 % Молоко «Доброї ночі» 3,6 % Молоко «Ультра» 2,5 % Молоко «Ультра» 3,2 %
Йогурт	Йогурт Білий 1,6 % Йогурт Білий +пробіотики 2,5 % Йогурт Білий безлактозний 2,5 % Йогурт Білий густий 3 % Йогурт Білий «по-грецьки» 8 % Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Диня-Ожина-Лаванда 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Манго-Лайм-Жасмин 2,0 % Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % Йогурт «Абрикос» 1,4 % Йогурт «Злаки» 1,4 % Йогурт «Полуниця» 1,4 % Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Полуниця» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Чорниця» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Вишня» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Ожина» Йогурт «Білий+гранола «груша-ваніль», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+гранола «яблуко-кориця», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+попкорн у карамелі», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+попкорн у карамелі з какао», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+фрукти», 2,2% жиру Йогурт «З полуницею» 2,0 % жиру Йогурт «З чорницею» 2,0 % жиру

1	2
	Йогурт «З малиною» 2,0 % жиру Йогурт «З смородиною» 2,0 % жиру Йогурт «З вишнею» 2,0 % жиру Йогурт «З абрикосом» 2,0 % жиру Йогурт «З динею» 2,0 % жиру
Йогурт & Соус	Йогурт & Соус 2,1 % жиру томат & базилік Йогурт & Соус 2,1 % жиру огірок & кріп
Кефір	Кефір питний 1,0 % Кефір питний 2,5 % Кефір густий 1,0% та 2,5 % Напій кефірний «Айран I Run» нежирний Кефір «Емоджі» 2,5%
Масло	Масло солодковершкове екстра 82 % Масло солодковершкове селянське 72,5 % Масло бутербродне 62 %
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний 5,0 % Сир кисломолочний нежирний 0,2 % Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	Сметана 10%, 15 %, 20% Сметана до салату 15% Сметана безлактозна 15 %

Джерело: складено автором на основі [продукція ]

У 2023 році підприємство запустило продаж двох видів нової продукції: Сметана до салату 15% жирності та Йогурт Білий 3% у відрі.

У 2024 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запустило виробництво та продаж інноваційного продукту - йогурт&соус, увійшовши в нову для себе категорію соусів. Окрім розширення асортименту, нові продукти дозволять залучити споживачів, що шукають здорові альтернативи звичним соусам (рис.2.2).



Рис. 2.2. Нові продукти бренду «Молокія»

Йогуртові соуси Молокія зі смаками “томат-базилік” та “огірок-кріп” розроблені на основі білого йогурту. Дослідження NIQ підтверджують: попит на здорову їжу стрімко зростає і споживач шукає здорову альтернативу вже звичним продуктам. Крім того, Молокія змогла випустити абсолютно новий для себе продукт, без додаткових інвестицій у виробництво на наявних потужностях підприємства [24].

Молокія запропонувала свіжий погляд на класичні соуси, йогуртові-соуси ідеально підходять як готове рішення для улюблених страв: овочів на грилі, картоплі, сендвічів, м’яса, шаурми, бургерів. Також їх можна використовувати як заправку до салатів замість олії чи майонезу.

Соуси мають жирність 2.1 %, розфасовані у стакан об’ємом 250 г. Термін придатності 21 доба. З жовтня 2024 року продукція вже доступна у продажу.

Також «Молокія» представила ще один новий продукт - ультрапастеризоване молоко «Ультра», яке зберігає свіжість без холодильника, забезпечуючи зручність для споживачів у будь-яких умовах. Маркетингова кампанія «Ультра вміє чекати» акцентує увагу на універсальності продукту та представлена на популярних відеоплатформах, у соцмережах і навіть через інтеграцію в застосунок Uklon [1]. Завдяки нестандартному підходу до комунікації бренд залучає не лише кінцевих споживачів, а й партнерів та працівників, адаптуючи меседж кампанії до їхньої повсякденної діяльності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно експортує свою продукцію до Казахстану, Молдови, Грузії, Польщі, Німеччини, Латвії та інших країн. Основні категорії, які експортує підприємство, – казеїн та масло.

Для розширення каналів збуту компанія використовує як власні фірмові магазини, так і співпрацює з великими роздрібними мережами: «Новус», «АТБ», «Ашан», «Сільпо», «ЕкоМаркет», «Варус», «Метро», «Мегамаркет». Продукція бренду представлена в різних областях України, а основний обсяг реалізації припадає на західні та центральні регіони.

З метою покращення логістики компанія відкрила філії у різних містах країни, зокрема у Києві, Львові, Хмельницькому, Вінниці, Ужгороді, Івано-Франківську, Чернівцях та інших. Це дозволяє швидко доставляти продукцію та гарантувати її свіжість.

Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2023 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3526358	4038979	512 621	14,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2870720	3480057	609 337	21,2
Адміністративні витрати	тис. грн.	66842	94349	27 507	41,2
Витрати на збут	тис. грн.	188946	216468	27 522	14,6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3126508	3790874	664 366	21,2
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	399 850	248 105	-151 745	-38,0
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	181710	113192	-68 518	-37,7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	88,66	93,86	5	5,9
Рентабельність діяльності	%	5,15	2,80	-2	X
Рентабельність продукції	%	12,79	6,54	-6	X

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 512621 тис. грн (14,5%) у порівнянні з 2022 роком, що відбулось в основному за рахунок підвищення цін на продукцію та зміни структури асортименту. При цьому значно зросла собівартість реалізованої продукції – на 609 337 тис. грн

(+21,2%), що перевищує темпи зростання доходів. Це відбулось внаслідок подорожчання сировини, енергоносіїв або інших виробничих витрат.

Адміністративні витрати збільшилися на 27 507 тис. грн (+41,2%), що може вказувати на розширення управлінського апарату або зростання операційних витрат. Витрати на збут також зросли на 27 522 тис. грн (+14,6%), що більшою мірою пов'язано з активною маркетинговою діяльністю та підвищенням транспортних витрат.

Загальні повні витрати на виробництво та реалізацію продукції підвищилися внаслідок цього на 664 366 тис. грн (+21,2%), що значно перевищує приріст виручки і є негативним фактором.

Через значне зростання витрат прибуток від реалізації продукції знизився на 151 745 тис. грн (-38,0%), а чистий прибуток скоротився на 68 518 тис. грн (-37,7%). Витрати на 1 грн чистої виручки зросли з 88,66 коп. у 2022 році до 93,86 коп. у 2023 році (+5,9%), що свідчить погіршення ефективності використання ресурсів. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції також знизилась з до 2,80% та до 6,54% відповідно, що означає, що підприємство отримує значно менше прибутку з кожної гривні продажів та понесених витрат.

## **2.2. Аналіз ринку та конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Молочна галузь в Україні зазнала суттєвих змін протягом останніх десятиліть, демонструючи загальну тенденцію до зниження виробництва. У середньому щорічний спад становить 3%, що пов'язано з низкою економічних і соціальних факторів. Додатковим випробуванням для ринку стало повномасштабне вторгнення у 2022 році, яке негативно вплинуло на всі ланки виробничого процесу: скорочення поголів'я ВРХ, порушення логістичних ланцюгів, зниження надоїв і руйнування інфраструктури. Найбільші втрати зафіксовані на прифронтових територіях, де аграрні господарства були змушені

скорочувати або ліквідувати виробництво через відсутність кормів та ветеринарних послуг.

За підсумками 2023 року, обсяг виробництва молока в Україні становив 7,36 млн тонн, що є значним скороченням порівняно з попередніми періодами. При цьому кількість молокопереробних підприємств скоротилася до 112 одиниць, що свідчить про консолідацію ринку. Водночас, незважаючи на складну ситуацію, сектор демонструє певну адаптацію та зростання річної переробки молока на 5% у 2023 році [11].

В цілому основними проблемами ринку молочної промисловості є:

- зростання конкуренції (на українському ринку представлено безліч виробників, включаючи міжнародні компанії з великими фінансовими ресурсами);
- проблеми з логістикою (воєнний стан та труднощі з транспортуванням продукції впливають на постачання сировини та доставку готової продукції);
- фальсифікація молочної продукції (зростання частки тіньового ринку може негативно позначитися на довірі споживачів до виробників);
- збільшення собівартості (зростання цін на молочну сировину, що наближається до рівня європейських країн, впливає на конкурентоспроможність продукції).

Український ринок молочної продукції можна розділити на кілька основних сегментів:

- молоко та рідкі молочні продукти – пастеризоване та ультрапастеризоване молоко;
- ферментовані молочні продукти – йогурти, закваски, пробіотичні напої, кефір, ряжанка, айран;
- сири та сиркові вироби – тверді, м'які, плавлені, зернисті сири;
- вершкове масло та спреди – традиційне масло, маргарини, масляні суміші;
- сухі та згущені молочні продукти – сухе молоко, згущене молоко;

- безлактозна продукція – адаптовані молочні продукти для споживачів з непереносимістю лактози;
- функціональні молочні продукти – продукти з додатковими корисними властивостями (збагачені вітамінами, білками, пробіотиками).

Останніми роками зростає попит на безлактозну продукцію та ферментовані напої, що пов'язано зі зміною споживчих звичок та популяризацією здорового харчування.

Споживачі молочних продуктів в Україні мають різні очікування та проблеми, які впливають на їхній вибір.

По-перше, це якість та натуральність, оскільки більшість покупців звертають увагу на склад продукції, уникаючи штучних добавок, консервантів та пальмової олії.

Не менш важливим фактором є доступність та ціна, оскільки економічна ситуація змушує споживачів шукати компроміс між ціною та якістю, що сприяє попиту на локальну продукцію.

Важливим фактором є свіжість та термін зберігання – молочна продукція має обмежений термін придатності, тому споживачі обирають продукти з мінімальним терміном від моменту виробництва.

Фактор безпеки та контролю якості є також важливим фактором, оскільки останнім часом зростає занепокоєння споживачів щодо наявності фальсифікату на ринку, що підвищує значення довіри до бренду.

Варто відмітити, що збільшення споживачів із непереносимістю лактози сприяє розвитку безлактозного сегмента, а важливість зручності споживання стало причиною зростання популярності форматів продукції, які зручно брати з собою (питні йогурти, порційні упаковки).

Зміни у вподобаннях та очікуваннях споживачів диктують нові вимоги до виробників, які змушені адаптувати продукцію до сучасних ринкових реалій. Важливу роль у прийнятті рішень відіграє маркетингова комунікація, яка акцентує увагу на екологічності, здоровому способі життя та високій якості продукції.

Розглянемо основних виробників на молочному ринку України.

Взагалі український ринок молочної продукції представлений значною кількістю виробників, причому найбільша частка загального випуску зосереджена у десяти провідних компаній. У цьому сегменті діють як вітчизняні підприємства, так і міжнародні корпорації, що мають виробничі потужності на території України. Окрім них, на ринку присутні дрібні компанії та окремі молокопереробні заводи, які займають менші ринкові частки.

Попри складні економічні умови, частина українських виробників намагається конкурувати з імпортною продукцією, особливо польського походження. Одним із ключових гравців галузі є група компаній «Молочний альянс», що була заснована у 2006 році та об'єднує 67 підприємств, включаючи виробничі потужності для вирощування великої рогатої худоби, збору молока, його переробки та виготовлення кінцевої продукції, зокрема сирів [14]. Власне, під її керівництвом працюють такі відомі бренди, як «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Славія», «Пирятин», «Хопсі» та «Златокрай».

Ще одним потужним гравцем є група компаній «Терра Фуд», що володіє брендами «Ферма», «Premiale», «Тульчинка», «Біла лінія», «Золотий резерв», «Вапнярка», «Лауреат», «Щедра долина», «Сорочинське» та «Любий край» [17]. Засновником холдингу є підприємець Станіслав Войтович, який у 1999 році придбав Тульчинський маслозавод, що стало початком створення масштабної мережі підприємств, яка до 2006 року перетворилася на єдиний холдинг із 57 компаній, що спеціалізуються на заготівлі та переробці молочної продукції.

Серед міжнародних компаній, що займають провідні позиції на українському ринку, виділяється французький холдинг Danone, який працює в Україні з 2001 року. Йому належать виробничі потужності у Кременчуці та Дніпрі (останній нині не функціонує). У портфелі брендів компанії представлені такі марки, як «Простонаше» (раніше «Простоквашино»), «Смішарики», «Активія», «Актуаль», «Даніссімо», «Веселий Пастушок», «Живинка», «Маша і Ведмідь» та «Ростішка» [16]. До групи входить 12 підприємств, однак останні роки виявилися випробуванням для компанії, оскільки завод «Данон Дніпро»

фактично зупинив роботу, що спричинило зниження доходів із 4 млрд грн у 2021 році до 2,76 млрд грн у 2022 році, але вже у 2023 доходи зросли до 3,45 млрд.грн. [27]

Ще одним помітним гравцем є компанія «Галичина», що розпочала діяльність у 1998 році на базі Радехівського заводу. Спочатку компанія належала групі «Континіум», однак після фінансових труднощів у 2015 році підприємство оголосило банкрутство. Нове життя компанія отримала у складі ТОВ «Молочна компанія «Галичина», яке володіє брендами «Галичина», ГоКарпати та Yommu [18]. Вигідне розташування виробничих потужностей дозволило компанії уникнути серйозних збитків, і її чистий дохід зріс із 2,37 млрд грн у 2021 році до 3,69 млрд грн у 2023 році [28].

Компанія «Вімм-Білл-Дан Україна» є дочірньою структурою російського підприємства «Вімм-Білл-Данн продукти харчування», що входить до складу американської корпорації PepsiCo [15]. В Україні компанія володіє Київським міськмолкозаводом №3, однак її фінансові показники зазнали серйозного падіння, оскільки чистий дохід скоротився з 582 млн грн. у 2021 році до 148 млн.грн. у 2023 році [25]. Основні бренди, що представляють PepsiCo на українському молочному ринку, включають «Чудо», «Слов'яночка», «Марійка» (раніше «Машенька») та дитяче харчування «Агуня» (раніше «Агуша»).

Французький концерн Lactalis також представлений в Україні через дочірнє підприємство «Лакталіс Україна», яке з 1996 року займається виробництвом продукції під брендами President, «Дольче», «Лактонія», Lactel, «Фанні», «ЛокоМоко» та «Шостка». Однак військові дії на півдні країни, зокрема навколо Миколаєва, негативно позначилися на фінансових показниках компанії.

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є одним із провідних українських виробників молочної продукції, представлений на ринку під торговою маркою "Молокія". Завдяки високій якості, натуральному складу продукції та широкому асортименту, компанія займає стійку позицію серед національних брендів. Основними конкурентами на ринку є такі відомі бренди, як Актівія, Галичина, Простонаше, Дольче, Злагода, Лактонія, Яготинське, President, Ферма, Чудо.

У порівнянні з конкурентами, "Молокія" позиціонується як бренд, що пропонує натуральну та безпечну продукцію з мінімальною обробкою. Основний акцент робиться на свіжості та корисних властивостях молочних продуктів, що підтверджується технологією Fresh Milk Technology, яка дозволяє зберігати натуральний смак і властивості молока.

Основними конкурентними перевагами бренду є:

- натуральність та якість (компанія підкреслює використання високоякісної сировини, контроль усіх етапів виробництва та відсутність штучних добавок у продукції);
- інноваційні технології (застосування Fresh Milk Technology забезпечує механічне очищення молока та пастеризацію при 80°C, що дозволяє зберігати максимальну користь продукту);
- асортимент продукції (Молокія пропонує широкий вибір молочної продукції, включаючи молоко, йогурти, кефір, сметану, сир та безлактозну продукцію);
- лояльність споживачів (бренд асоціюється зі здоровим харчуванням, що підкріплюється комунікаційною стратегією "Молоко, яке тебе любить");
- експортний потенціал (продукція компанії представлена не лише на внутрішньому ринку, а й експортується до таких країн, як Польща, Німеччина, Латвія, Грузія та Молдова).

Таким чином, ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має сильні конкурентні переваги, зокрема завдяки високій якості продукції та впровадженню інноваційних технологій. Проте для подальшого розвитку компанії рекомендується активно розширювати експортні можливості та освоювати нові ринки, оптимізувати логістичні процеси для зменшення витрат на транспортування, розширювати маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду, запровадити нові формати упаковки та розширити безлактозну лінійку для залучення більшої аудиторії, продовжувати впровадження технологічних інновацій для збереження якості та свіжості продукції.

Таким чином, "Молокія" має хороші перспективи для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку молочної продукції України, завдяки високій якості, інноваційним підходам та стратегії здорового харчування.

### **2.3. Аналіз позиції продукції підприємства за допомогою перцепційних карт**

Як було зазначено у першому розділі, одним із найпотужніших інструментів, що дозволяє оцінити, як бренд чи товар сприймається на ринку конкурентів, є перцепційні карти. Вони дають змогу візуально представити позицію підприємства у свідомості споживачів, допомагаючи визначити ключові фактори, які впливають на вибір клієнтів.

Перцепційні карти використовують для визначення основних характеристик продукту, який є споживачем, а також для аналізу конкурентного середовища. Вони будуються на основі досліджень споживчих уподобань та дозволяють підприємствам коригувати свою маркетингову стратегію, покращувати позиціонування продукції та виявляти кінцеві гроші для розвитку.

В попередньому підрозділі визначено основні параметри, які впливають на рішення споживачів купити той чи інший молочний продукт. Відповідно вирішено опитувати споживачів за параметрами якість, ціна, свіжість та безпека, які є ключовими чинниками, що визначають споживчий вибір у сегменті йогуртів. Вони безпосередньо впливають на рівень довіри до продукції, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність бренду на ринку.

Якість є основним критерієм при виборі йогуртів, оскільки споживачі очікують від продукту приємний смак, оптимальну консистенцію, відсутність штучних добавок та користь для здоров'я. Крім того, якість впливає на сприйняття бренду – продукція, що має високі смакові характеристики та виготовлена з натуральних інгредієнтів, формує лояльність споживачів і стимулює повторні покупки.

Ціна є одним із визначальних факторів при ухваленні рішення про купівлю. Вона має бути конкурентоспроможною та відповідати якості продукту. Споживачі порівнюють вартість йогуртів між брендами та оцінюють співвідношення "ціна-якість". Занадто висока ціна може знизити попит, тоді як надто низька – викликати сумніви щодо якості.

Йогурти – це продукт з обмеженим терміном придатності, тому свіжість відіграє важливу роль. Покупці надають перевагу продукції, яка має тривалий залишковий термін зберігання та не містить консервантів. Крім того, свіжість асоціюється з відсутністю сторонніх смаків і збереженням корисних властивостей пробіотиків та молочних культур.

Безпека продукту пов'язана з дотриманням виробничих стандартів, відповідністю санітарно-гігієнічним нормам, відсутністю шкідливих домішок та гарантією якості. Споживачі звертають увагу на склад, сертифікацію, натуральність інгредієнтів і походження сировини. Особливо це важливо для цільових груп, таких як діти, люди з харчовими алергіями або ті, хто дотримується здорового харчування.

Відповідно була створена гугл-анкета для оцінювання зазначених параметрів за шкалою від 1 до 5, де 1 – низьке значення показника, 5 – високе значення показника. Для опитування був обраний сегмент йогуртів.

Обраний сегмент йогуртів є одним із найбільш динамічних та перспективних на ринку молочної продукції. Йогурти займають важливе місце в раціоні споживачів завдяки своїм корисним властивостям, високому вмісту пробіотиків, зручності у споживанні та різноманітності асортименту. Попит на цей продукт зростає, особливо серед людей, які дотримуються здорового способу життя, споживають функціональні та безлактозні молочні продукти.

Оцінка вищезазначених параметрів дозволить визначити, наскільки споживачі задоволені продукцією, які аспекти вони вважають найважливішими та які фактори можуть бути покращені для підвищення конкурентоспроможності бренду.

Дослідження дасть змогу порівняти позиції різних виробників на ринку, оцінити їхні переваги та слабкі сторони, що може слугувати основою для подальшого аналізу ринкової позиції підприємства за допомогою перцепційних карт.

Серед конкурентів були обрані наступні бренди йогуртів: Галичина, Актівія, Дольче, Злагода, Яготинське, Ферма, Чудо.

В опитуванні взяли участь 24 людини, результати представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Результати опитування споживачів йогуртів

Бренд	Респонденти																							Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Якість																								
Молокія	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,70	
Галичина	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,26	
Актівія	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,74	
Дольче	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3,96	
Злагода	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,13	
Яготинське	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4,22	
Ферма	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3,83	
Чудо	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4,09	
Ціна																								
Молокія	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,61
Галичина	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,13
Актівія	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4,61
Дольче	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4,17
Злагода	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4,17
Яготинське	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4,22
Ферма	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4,35
Чудо	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4,22
Свіжість (термін зберігання)																								
Молокія	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,70
Галичина	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,30
Актівія	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,74
Дольче	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3,96
Злагода	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,13
Яготинське	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4,65
Ферма	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,91

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Чудо	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,91
Безпека продукту																								
Молокія	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4,61
Галичина	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,22
Активія	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4,61
Дольче	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4,09
Злагода	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,13
Яготинське	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4,17
Ферма	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3,96
Чудо	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4,00

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

За результати опитування можна стверджувати, що за сприйняттям споживачів найбільш якісними йогуртами є "Активія" (4,74) та "Молокія" (4,70), що свідчить про високу довіру споживачів до цих продуктів. Найнижчі показники мають "Ферма" (3,83) та "Дольче" (3,96), що вказує на сприйняття їх споживачами як менш якісної продукції.

Найдорожчими брендами йогуртів споживачі вважають бренди "Молокія" (4,61), "Активія" (4,61) та "Ферма" (4,35). І якщо для Молокія та Активія це вказує на адекватне співвідношення ціни та якості, то бренд Ферма фактично оцінюється споживачами як дорогий, але і не дуже якісний продукт. Найменш вартісними йогуртами споживачі вважають йогурти брендів "Галичина" (4,13) та "Злагода" (4,17).

Найкращими у категорії свіжості стали "Активія" (4,74), "Молокія" (4,70) та "Яготинське" (4,65), що свідчить про те, що споживачі оцінюють високо їх пакування, що дозволяє зберігати свіжість продукції та збереження терміну придатності. Найнижчі оцінки мають "Ферма" (3,91) та "Чудо" (3,91), що вказує на необхідність покращення умов зберігання або процесу виробництва йогуртів.

Найвищі показники безпеки отримали "Молокія" (4,61) та "Активія" (4,61), що свідчить про довіру до стандартів виробництва цих брендів. Найнижчий рівень оцінки у "Ферма" (3,96) та "Чудо" (4,00), що свідчить про

недостатню поінформованість споживачів або певні сумніви щодо якості сировини.

Результати опитування показують, що "Активія" та "Молокія" є лідерами за всіма критеріями, що підтверджує їхню високу репутацію серед споживачів. "Яготинське" також займає сильні позиції, особливо в категоріях свіжості та безпеки. Водночас "Ферма" та "Дольче" отримали найнижчі оцінки за більшістю параметрів, що може свідчити про необхідність удосконалення якості, контролю безпеки або комунікаційної стратегії.

Результати аналізу можуть бути використані для розробки стратегії покращення позиціонування брендів та коригування їхніх маркетингових комунікацій відповідно до очікувань споживачів.

За результатами опитування побудуємо перцепційні карти або карти сприйняття. Спочатку побудуємо карту Ціна-якість (рис.2.3).

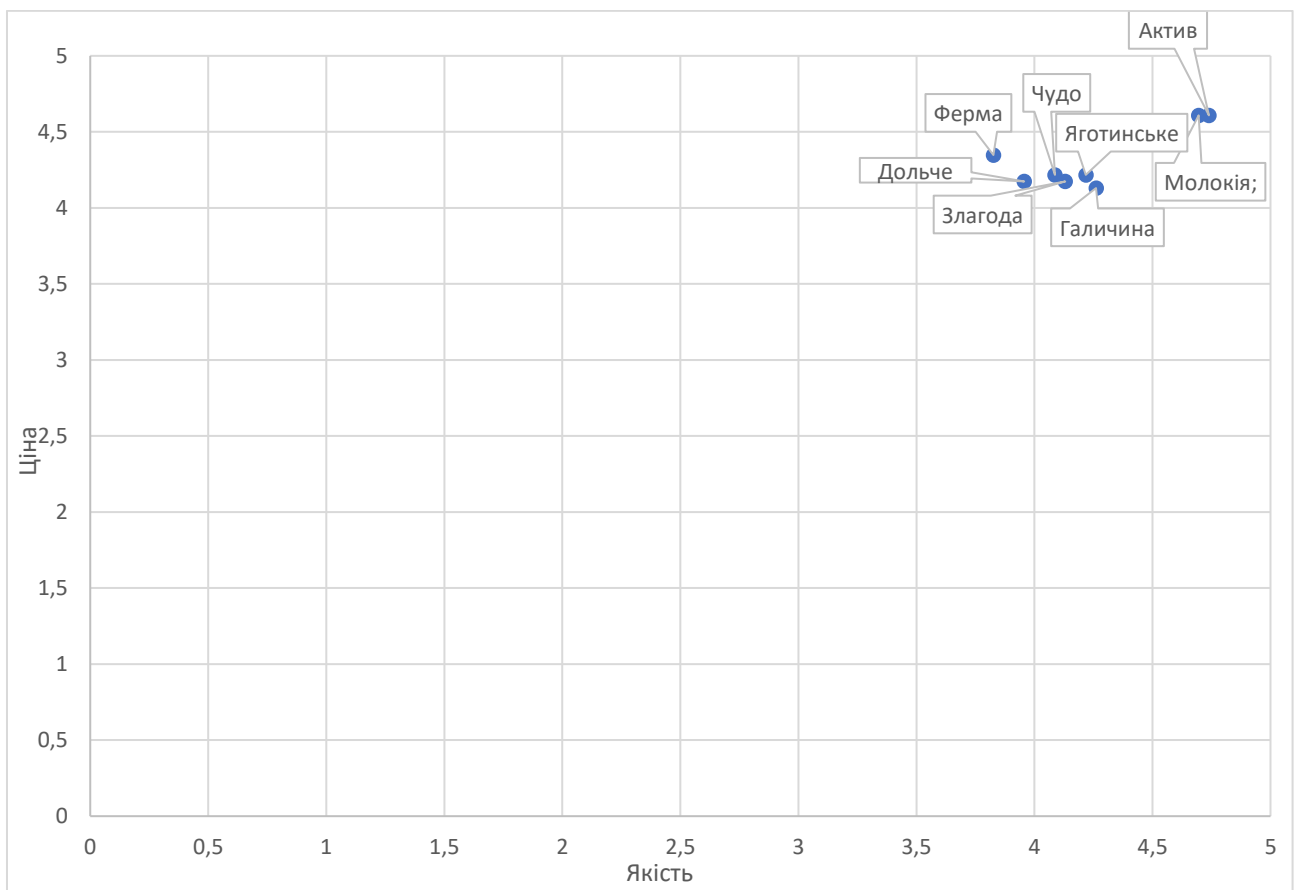


Рис. 2.3. Перцепційна карта Ціна-якість

Перцепційна карта показує, які бренди розташовані ближче один до одного, тобто мають схожі характеристики. Зокрема, "Активія" та "Молокія" знаходяться у верхньому правому куті, це означає, що вони сприймаються як якісні, але й дорожчі продукти.

В той же час "Ферма" чи "Дольче" розташовані ближче до нижнього лівого квадранта, що вказує на менш високу якість, але доступнішу ціну.

На основі перцепційної карти "Ціна – Якість", бренд "Молокія" отримав високі оцінки за якість (4,7) та доволі високу оцінку за ціну (4,61). Це свідчить про те, що споживачі сприймають цей бренд як якісний, але також відносно дорогий.

Таким чином, це підтверджує конкурентні переваги бренду: висока довіра до якості продукції, натуральність та безпечність молочної продукції, свіжість і контроль якості на високому рівні.

В той же час, висока ціна може обмежувати доступність для широкого кола споживачів. Відповідно загострення конкуренції з брендами, які пропонують подібну якість за нижчою ціною (наприклад, "Галичина" чи "Яготинське"). І, як наслідок, потенційне зниження лояльності через економічну нестабільність, коли споживачі можуть віддати перевагу дешевшим альтернативам.

Далі розглянемо наступну перцепційну карту Безпека-Свіжість (рис.2.4).

Виходячи з карти, лідерами за свіжістю та безпекою для споживачів виступають «Активія» (4,74; 4,61) та «Молокія» (4,70; 4,61), вони отримали найвищі оцінки свіжості та безпеки. Це свідчить про високу довіру споживачів до цих брендів у категоріях натуральності, якості молока та дотримання стандартів безпеки. Обидва бренди можуть підтримувати преміальне позиціонування та виправдовувати високу ціну якістю.

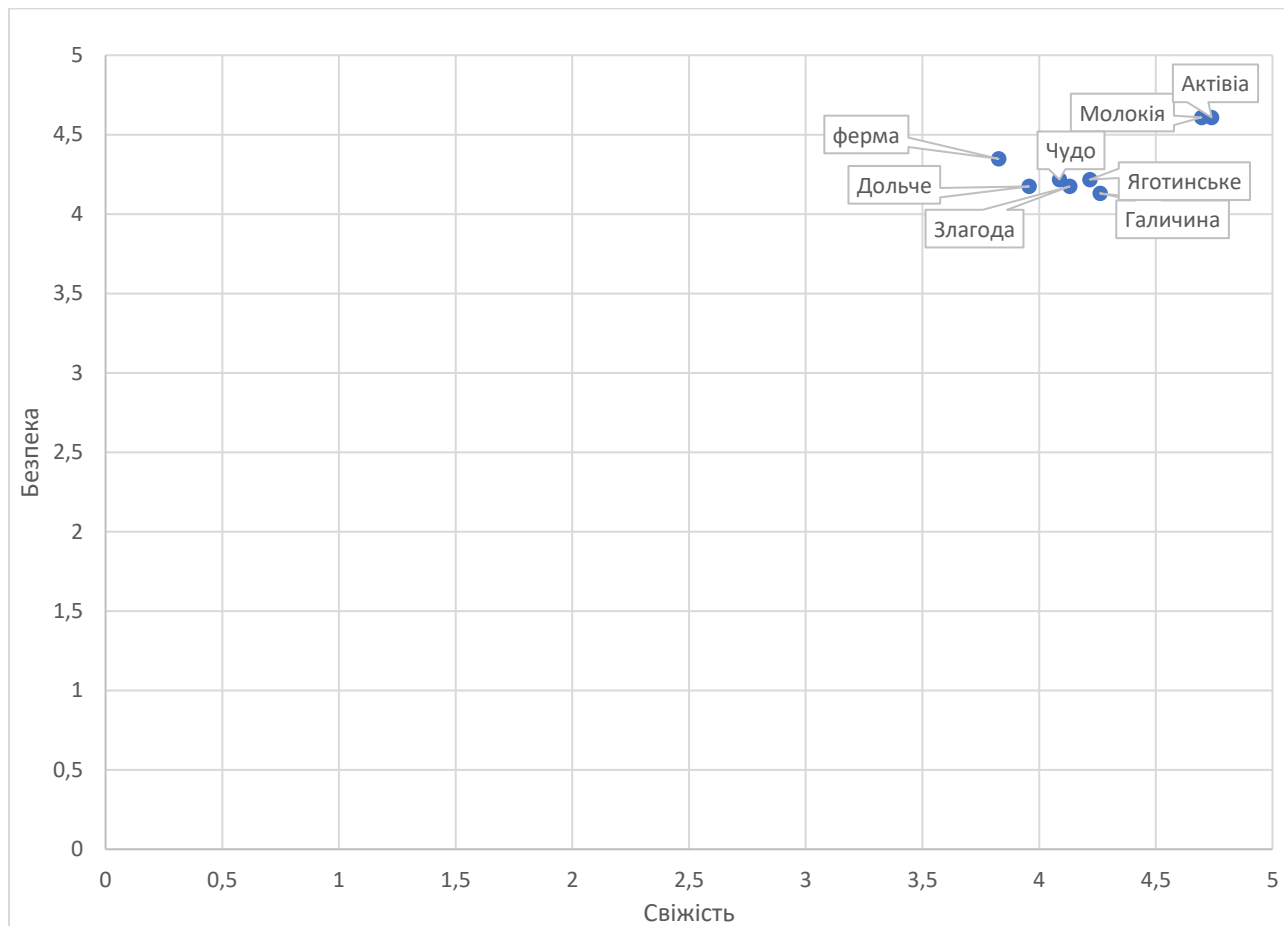


Рис.2.4. Перцепційна карта Безпека-Свіжість

Варто відмітити і бренді з хорошими показниками, але які не потрапили до лідерів - «Галичина» (4,26; 4,13), «Яготинське» (4,22; 4,22), «Чудо» (4,09; 4,22), вони мають середні оцінки, що означає, що споживачі сприймають їх як якісні, але не преміальні продукти. Для покращення сприйняття вони можуть посилити маркетинг, оцінити переваги натуральності та впровадити стратегії довіри.

Бренді «Дольче» та «Ферма» сприймаються як менш свіжі продукти, але з певним хорошим рівнем безпеки. Для зміцнення позицій цим брендам необхідно працювати над іміджем свіжості: можливо, через зміну упаковки, комунікації про походження молока чи покращення рецептури.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 3.1. Основні напрямки удосконалення позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Оцінка конкурентного середовища та ринкової ситуації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (бренд «Молокія») дозволяє визначити стратегічні напрямки його подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Зокрема, аналіз сучасних тенденцій молочного ринку України свідчить про низку викликів, серед яких – загальне скорочення виробництва молока, високий рівень конкуренції, проблеми з логістикою в умовах воєнного стану, поширення фальсифікованої продукції та зростання собівартості виробництва. Водночас ринок демонструє ознаки адаптації, зокрема спостерігається зростання попиту на безлактозну продукцію, ферментовані напої та функціональні молочні продукти, що відкриває нові можливості для виробників.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як один із провідних гравців ринку, має можливість посилити свої конкурентні позиції завдяки реалізації низки стратегічних ініціатив. Одним із ключових напрямків є розширення асортименту з урахуванням змін у споживчих уподобаннях. Зокрема, зростання попиту на безлактозну продукцію обумовлює необхідність розширення цієї лінійки, що дозволить залучити нові сегменти споживачів, зокрема осіб з непереносимістю лактози та прихильників здорового харчування. Важливим є також розвиток функціональних продуктів, збагачених пробіотиками, білками та вітамінами, що відповідає трендам на підвищення харчової цінності продукції.

Зважаючи на зростання конкуренції з боку як українських, так і міжнародних виробників, особливу увагу необхідно приділити питанням якості продукції та підвищенню довіри споживачів до бренду. У цьому контексті доцільним є посилення контролю якості на всіх етапах виробництва та

впровадження прозорих механізмів інформування споживачів, зокрема через маркування продукції, сертифікацію та застосування цифрових технологій для відстеження походження сировини. Такий підхід сприятиме підвищенню лояльності споживачів і створенню конкурентної переваги на ринку, де проблема фальсифікації залишається актуальною.

Важливим фактором у зміцненні ринкових позицій є вдосконалення логістичних процесів. Військові дії суттєво вплинули на систему постачання сировини та дистрибуцію готової продукції, що вимагає розробки нових логістичних стратегій. Доцільним є налагодження додаткових прямих контрактів із локальними виробниками молока, що дозволить зменшити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стабільну якість сировини. Окрім того, розвиток власних каналів дистрибуції, зокрема через електронну комерцію, сприятиме оптимізації логістики та розширенню споживчої аудиторії.

Маркетингова стратегія також відіграє ключову роль у зміцненні позицій бренду «Молокія». Оскільки споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічність, натуральність та здоровий спосіб життя, ефективним підходом є акцентування уваги на природному складі продукції, відсутності штучних добавок і екологічних стандартах виробництва. Використання цифрового маркетингу, активна присутність у соціальних мережах та персоналізовані комунікаційні кампанії дозволять збільшити залученість споживачів та сформувати довгострокову лояльність до бренду.

Результати аналізу ринкової позиції бренду «Молокія» за допомогою перцепційних карт засвідчують його високі показники за ключовими параметрами споживчого вибору у сегменті йогуртів. Порівняльна оцінка конкурентного середовища виявила сильні та слабкі сторони бренду відносно основних ринкових гравців.

Найвищий середній бал за показником якості (4,70) свідчить про високу оцінку смакових характеристик, консистенції та натуральності продукції споживачами. Проте за рівнем сприйняття ціни «Молокія» поступається окремим конкурентам, що може свідчити про потребу в додатковому

обґрунтуванні цінової політики або її коригуванні. Параметр свіжості (4,70) підтверджує відповідність продукції очікуванням споживачів щодо терміну зберігання та збереження корисних властивостей. Аналогічний рівень оцінки безпеки (4,61) засвідчує високу довіру до стандартів якості та відповідності санітарно-гігієнічним нормам.

Зважаючи на результати дослідження, для посилення ринкової позиції бренду «Молокія» доцільним є удосконалення маркетингової стратегії шляхом акцентування уваги на перевагах, які споживачі оцінюють найвище. Важливо посилити комунікаційні заходи щодо натуральності складу, відсутності штучних добавок і стабільно високої якості продукції. Також доцільним є розширення асортименту функціональних йогуртів із додатковими корисними властивостями (наприклад, безлактозні варіанти, продукти з підвищеним вмістом білка або пробіотиків), що дозволить розширити цільову аудиторію, зокрема серед споживачів, які дотримуються здорового способу життя.

Аналіз позиціонування конкурентів свідчить про необхідність гнучкого підходу до ціноутворення. Враховуючи високі оцінки якості та безпеки продукції, рекомендується застосування стратегії цінової дискримінації, зокрема розробка преміальних лінійок продукції з ексклюзивними інгредієнтами, а також введення більш доступних пропозицій для сегментів із високою чутливістю до ціни. Одним із напрямів покращення ринкової позиції може стати розширення програм лояльності та акційних пропозицій, що стимулюватиме повторні покупки та підвищить прихильність споживачів.

Покращення логістичних процесів і збільшення географії дистрибуції сприятиме розширенню ринкової частки. Рекомендовано підвищити присутність бренду в торговельних мережах, зокрема у сегментах HoReCa, спеціалізованих магазинах здорового харчування та онлайн-каналах продажу. У контексті формування довіри та підвищення рівня поінформованості споживачів варто активізувати маркетингові комунікації, використовуючи освітні кампанії щодо користі натуральних йогуртів, розміщення інформації про контроль якості та

походження сировини, а також залучення експертів у галузі харчування та медицини для підсилення репутаційних характеристик бренду.

## **3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо посилення позиції підприємства на ринку**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу**

Акція «Готуй з Молокія» є маркетинговою ініціативою, спрямованою на зміцнення позицій бренду «Молокія» у сегменті молочних продуктів, підвищення рівня залученості споживачів та формування асоціації бренду зі здоровим харчуванням. Дана акція відповідає сучасним тенденціям споживання та базується на результатах попереднього позиційного аналізу, що виявив ключові переваги та точки зростання бренду.

Попередній аналіз позиціонування бренду «Молокія» дозволив визначити наступні сильні сторони на які акцентує увагу бренд: висока якість продукції, натуральність та відсутність шкідливих добавок; довіра споживачів завдяки стабільному іміджу компанії; орієнтація на здоровий спосіб життя.

При цьому більшість покупців молочної продукції використовують її не тільки в чистому вигляді, а й як інгредієнт для домашніх страв. Споживачі прагнуть урізноманітнити раціон, шукають прості та корисні рецепти. Тим більш, зростає популярність корисного харчування, особливо серед молодих сімей, які обирають якісні продукти для приготування їжі.

Проведення цієї акції дозволить посилити емоційний зв'язок з аудиторією через інтерактивний контент (конкурси, UGC-контент – контент, створений користувачами). Також за рахунок акції відбудеться формування звички регулярного споживання продукції «Молокія» через її інтеграцію у щоденний раціон. І ще однією можливістю акції виступає стимулювання продажів через комунікацію рецептів із використанням продукції компанії.

Отже, акція «Готуй з Молокія» передбачає залучення споживачів до створення та обміну рецептами страв із використанням продукції бренду.

Основні механізми реалізації акції.

1. Конкурс рецептів. Покупці готують страви на основі продукції «Молокія» та публікують їх у соцмережах із хештегом #ГотуйзМолокія.

2. Мотивація учасників: учасники отримують подарунки – набори продукції «Молокія» у фірмовій термосумці та сувеніри із фірмовою символікою щотижнево. Головний приз - Рік безкоштовної продукції «Молокія» (сертифікат на щомісячне отримання набору молочних продуктів).

Для сувенірів було обрано:

- м'яка іграшка-корівка «Молокія» – брендований талісман, який викликатиме асоціації з натуральністю, теплом і турботою;
- крафтовий блокнот із коров'ячими плямками на обкладинці (для записів поради з харчування або рецептів);
- брендowana чашка з корівкою «Молокія» – із зображенням персонажа та слоганом про натуральність молока. (для теплового молока, кави або питного йогурту).

*Правила конкурсу "Готуємо з Молокія"*

Загальні положення.

Організатор конкурсу : Конкурс проводить ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Терміни проведення : Конкурс триватиме з 15 лютого 2025 року по 15 квітня 2025 року.

Мета конкурсу: Заохочення користувачів до приготування корисних страв з йогуртами "Молокія" та підвищення впізнаваності бренду.

Умови участі

Критерії участі :

Участь можуть брати особи, які досягли 18 років і проживають на території України.

Учасники повинні мати активні акаунти в Instagram або Facebook.

Необхідні дії для участі :

Приготувати страву з використанням йогуртів "Молокія".

Зробити фотографію готової страви.

Опублікувати фото в Instagram або Facebook з хештегом #ГотуємоЗМолокія та відзначити офіційний акаунт "Молокія" - <https://www.instagram.com/molokiya>

Написати короткий опис рецепту в пості.

Обмеження :

Один учасник може подати лише одну заявку на конкурс.

Акаунти учасників повинні бути відкритими для перевірки виконання умов.

### Визначення переможців

Критерії оцінювання :

- Оцінка оригінальності рецепту.
- Якість фотографії.
- Креативність опису.

Процедура вибору переможців :

Переможці будуть визначені шляхом голосування журі, відповідно до якого увійдуть представники компанії "Молокія". Також кожного тижня будуть визначатись проміжні переможці за допомогою рандомайзера.

Результати конкурсу будуть оголошені 20 квітня 2025 року на офіційних сторінках «Молокія».

### Призи

Переможці отримують подарункові набори продукції «Молокія» у фірмовій термосумці та сувеніри із фірмовою символікою.

### Додаткові умови

Публікація результатів: Результати конкурсу будуть опубліковані на офіційних сторінках "Молокія".

Зміни в правилах : Організатор залишає за собою право змінювати умови конкурсу, про що буде повідомлено заздалегідь.

В результаті реалізації акції очікується збільшення продажів (завдяки інтеграції продукції у рецепти підвищується частота покупок), зростання впізнаваності бренду (користувацький контент у соцмережах збільшує органічне охоплення та залученість аудиторії), посилення емоційного зв'язку зі споживачем (акція формує позитивний досвід взаємодії з брендом, підкреслюючи його корисність у повсякденному житті), зміцнення позицій бренду у сфері здорового харчування (комунікація корисних рецептів підсилює імідж бренду як виробника натуральної продукції).

Таким чином, акція «Готуй з Молокія» є логічним продовженням маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод», орієнтованої на натуральність, залучення споживачів та підвищення цінності продукції у щоденному раціоні, що дозволить ще більше зміцнити позиції підприємства та його продукції на ринку

### 3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат

З метою реалізації акції необхідно передбачити витрати на придбання сувенірної продукції, на формування наборів молочної продукції.

Набір молочної продукції у термосумці буде включати в основному нові види продукції: йогурт Білий 3% у ведрі, молоко Ультра 2.5%, Йогурт & Соус 2,1 % томат & базилік, Йогурт & Соус 2,1 % огірок & кріп, сметана безлактозна 15 %. Ці продукти будуть в термосумці з акумулятором холоду.

Витрати на проведення заходу представлено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на призовий фонд конкурсу «Готуй з Молокія»**

Вид витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
1	2	3	4
Річне поповнення продукцією Молокія	3	16090,36	48271,08
Набори продукції Молокія в термосумці	32	657,14	21028,48

1	2	3	4
М'яка іграшка-корівка «Молокія»	64	264	16896
Крафтовий блокнот у фірмовому стилі	64	136	8704
Брендована чашка з корівкою «Молокія» –	64	95	6080
Реклама у соціальних мережах	-	-	220000
Всього	-	-	320979,56

Джерело: сформовано автором

Крім призового фонду варто врахувати витрати, пов'язані із рекламою конкурсу в соціальних мережах – 220 тис.грн. В результаті загальні витрати на проведення конкурсу «Готуй з Молокія» становитиме 320,98 тис.грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується зростання обсягів продажів і прибутковості підприємства, а також підвищення рівня обізнаності споживачів і їхньої лояльності до бренду, що сприятиме зміцненню його ринкових позицій.

Для оцінки прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок проведення конкурсу було здійснене опитування провідних фахівців маркетингового відділу та застосовано метод експертних оцінок (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	83540	76575	85217	89100	70022	91493	62800

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}$$

Для цього скористаємося даними, наведеними в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації $Q_i$ , тис грн	83540	76575	85217	89100	70022	91493	62800	558747
$Q_{\text{сер}}$	79821							-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	3719	-3246	5396	9279	-9799	11672	-17021	-
$\Delta Q^2$	13830961	10536516	29116816	86099841	96020401	136235584	289714441	661554560

Джерело: сформовано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$Q_{\text{сер}} = (83540 + 76575 + 85217 + 89100 + 70022 + 91493 + 62800) / 7 = 79821 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{661554560}{7}} = 9721,51$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{9721,51}{79821} \cdot 100\% = 12,18\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 83540 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 62800 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 91493 тис. грн.

Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	62800	70022	76575	83540	85217	89100	91493
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції:

$$ОП = ( О + 4 * В + П) / 6 = (62800 + 4 * 83540 + 91493) / 6 = 81408,83 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції в результаті проведення конкурсу «Готуй з Молокія» зросте на 81408,83 тис.грн. або на 2,29% ( $81408,83 / 4038979 * 100\%$ ).

Обчислимо величину повних витрат в проектному році. До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію склали 3790874 тис. грн. Змінні витрати – 3189018 тис. грн., постійні витрати – 601856 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$3189018 * 2,29 / 100 = 73028,51 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки вартість призового фонду та реклами на проведення конкурсу «Готуй з Молокія» становить 320,98 тис. грн., загальний приріст повних витрат буде становити:

$$73028,51 + 320,98 = 73349,49 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році визначається як різниця між приростом чистого доходу від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 81408,83 - 73349,49 = 8059,34 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції складе:

$$\text{ПР} = 248\,105 + 8059,34 = 256164,34 \text{ тис. грн.}$$

де 248 105 тис. грн. – прибуток від реалізації продукції за 2023 рік.

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta \text{ЧПр} = 8059,34 * (1 - 0,18) = 6608,66 \text{ тис. грн.}$$

Представимо очікувані результати від проведення заходу у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від проведення заходу**

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	81408,83
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	73349,49
Приріст прибутку від реалізації продукції	8059,34
Приріст чистого прибутку	6608,66

Джерело: сформовано автором

Таким чином, внаслідок проведення заходу чистий дохід від реалізації продукції у проектному році зросте на 81408,83 тис. грн. При цьому повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 73349,49 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції – на 8059,34 тис. грн., чистий прибуток зросте на 6608,66 тис. грн.

**3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники роботи підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Показник	Од. виміру	2023	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	4038979	4120387,83	81408,83	2,02

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис.грн.	3790874	3864223,49	73349,49	1,93
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	248105	256164,34	8059,34	3,25
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	113192	119800,66	6608,66	5,84
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	93,86	93,78	-0,08	-0,08
Рентабельність діяльності	%	2,80	2,91	0,11	x
Рентабельність продукції	%	6,54	6,63	0,09	x

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих заходів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства. Відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції на 81408,83 тис. грн., повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 73349,49 тис. грн. Проектне значення прибутку від реалізації продукції буде становити 256164,34 тис.грн., тобто збільшиться на 8059,34 тис.грн. або 3,25%.

Зменшення витрат на 1 грн. чистого доходу на 0,08 копійки свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції також демонструють зростання. Це означає, що підприємство стало більш прибутковим завдяки реалізації заходу. І при цьому підприємство зміцнить свої позиції на ринку як виробника натуральної, якісної продукції

## ВИСНОВКИ

Позиційний аналіз необхідний для визначення місця, яке займає підприємство, його товари та торгові марки на ринку відносно конкурентів. Він дозволяє оцінити, як споживачі сприймають бренд, продукцію чи послуги компанії, а також визначити ключові відмінності від конкурентів.

Насамперед, позиційний аналіз дає змогу оцінити поточний стан компанії, враховуючи її частку ринку, рівень продажів та рівень впізнаваності бренду. Додатково він допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства шляхом порівняння з конкурентами, що дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги та потенційні загрози.

Для здійснення позиційного аналізу використовуються різні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, конкурентний аналіз, перцепційні карти та аналіз споживчих уподобань. Застосування цих методів дає змогу отримати комплексне уявлення про позицію компанії та її продукції, що сприяє розробці ефективної маркетингової стратегії.

Робота виконувалась на матеріалах ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який є виробником молочної продукції під торговою маркою «Молокія». Компанія спеціалізується на виробництві натуральних молочних продуктів із високими стандартами якості та мінімальною обробкою, що дозволяє зберегти корисні властивості молока. За підсумками 2023 року чистий дохід від реалізації продукції компанії збільшився на 512 621 тис. грн (+14,5%) порівняно з 2022 роком, що стало результатом підвищення цін на продукцію та зміни структури асортименту. Водночас повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 664 366 тис. грн (+21,2%), що значно перевищує приріст виручки, що є негативним фактором. Це призвело до зниження прибутку від реалізації продукції на 151 745 тис. грн (-38,0%) та скорочення чистого прибутку на 68 518 тис. грн (-37,7%).

Українська молочна галузь протягом останніх десятиліть зазнала значних змін, демонструючи тенденцію до зниження виробництва. У середньому щорічне

скорочення становить близько 3%, що зумовлено низкою економічних та соціальних чинників. Додаткові труднощі виникли через повномасштабне вторгнення у 2022 році, що негативно позначилося на всіх етапах виробництва, включаючи скорочення поголів'я ВРХ, порушення логістики, зменшення надоїв та руйнування інфраструктури. Найбільших втрат зазнали підприємства, розташовані у прифронтових зонах, де через нестачу кормів та ветеринарних послуг було змушено скорочувати або повністю припиняти виробництво.

У 2023 році обсяг виробництва молока в Україні становив 7,36 млн тонн, що є значним скороченням порівняно з попередніми роками. Водночас кількість молокопереробних підприємств зменшилася до 112 одиниць, що вказує на процес консолідації ринку. Попри загальну кризу, сектор демонструє певну адаптацію, що проявляється у збільшенні обсягів переробки молока на 5% у 2023 році.

Основними проблемами молочного ринку залишаються посилення конкуренції, складнощі з логістикою, зростання частки фальсифікованої продукції та підвищення собівартості, що зменшує конкурентоспроможність продукції українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перцепційний аналіз показав, що бренди "Активія" та "Молокія" займають лідируючі позиції за якістю та свіжістю, що свідчить про високий рівень довіри споживачів до цих продуктів. Водночас "Ферма" та "Дольче" мають нижчі показники, що вказує на сприйняття їх як менш якісних продуктів.

Аналіз співвідношення "ціна – якість" підтвердив, що "Молокія" сприймається як якісний, але відносно дорогий бренд. Це підтверджує його конкурентні переваги: висока довіра до якості продукції, натуральність, безпека, контроль якості та збереження свіжості. Водночас висока ціна може обмежувати доступність продукції для ширшої аудиторії та посилювати конкуренцію з більш доступними альтернативами, такими як "Галичина" чи "Яготинське".

Перцепційна карта "Свіжість – Безпека" також підтвердила, що "Молокія" та "Активія" сприймаються як найсвіжіші та найбезпечніші бренди. Це

підкреслює ефективність маркетингової комунікації щодо натуральності та контролю якості продукції.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що бренду "Молокія" для подальшого зміцнення позиції на ринку доцільно розширювати маркетингові кампанії, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах – натуральності, якості та безпеці продукції. Крім того, варто розглянути можливості адаптації цінової політики та розширення продуктової лінійки, що дозволить залучити ширшу аудиторію споживачів.

Поряд з іншими пропозиціями було запропоновано проведення акції «Готуй з Молокія», що спрямована на зміцнення позицій бренду, підвищення рівня залученості споживачів та формування асоціації продукції з натуральністю та здоровим харчуванням. Вона ґрунтується на результатах позиційного аналізу, який підтвердив конкурентні переваги «Молокія»: високу якість, відсутність шкідливих добавок та довіру споживачів.

Враховуючи тенденції споживання, акція орієнтована на активне використання молочної продукції у приготуванні домашніх страв. Це відповідає потребам сучасних споживачів, які прагнуть урізноманітнити раціон корисними та якісними продуктами. Крім того, інтерактивний формат акції (конкурси, контент від користувачів) сприятиме посиленню емоційного зв'язку з аудиторією, формуванню лояльності та стимулюванню повторних покупок.

Завдяки активному залученню споживачів до процесу створення та обміну рецептами акція не лише популяризуватиме продукцію «Молокія», а й сприятиме її інтеграції в повсякденне харчування, що позитивно вплине на рівень продажів та впізнаваність бренду.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню чистого доходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 81 408,83 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8 059,34 тис. грн. (+3,25%). Скорочення витрат на 1 грн доходу на 0,08 коп. підвищить ефективність діяльності, а зростання рентабельності підтвердить прибутковість підприємства. Водночас компанія зміцнить ринкові позиції як виробник натуральної та якісної продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будь хто втомиться, але не я: бренд молока довів, що його продукція вміє чекати. MMR: веб-сайт. URL: <https://mmr.ua/show/bud-hto-vtomytsya-ale-ne-ya-brend-moloka-doviv-shho-jogo-produkcziya-vmiye-chekaty> (дата звернення: 13.12.2024).
2. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит можливостей підприємства. Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2017. 356с.
3. Експерти обговорили зміни у молочній галузі за два роки війни. Uadairy: веб-сайт. URL: <https://uadairy.com/eksperty-obgovoryly-zminy-u-molochnij-galuzi-za-dva-roky-vijny/> (дата звернення: 13.12.2024).
4. Звіт з управління ПрАТ Тернопільський молокозавод за 2023р URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/0905/> (дата звернення: 13.12.2024).
5. Зозульов О. В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. №6. С. 49-52.
6. Іванів, Р. Г., Галян, Д. В., Грещак, М. Ю., Петрик, С. В., Петрик, А. В. Позиціонування підприємства на ринку вина в сучасних умовах. *Академічні візії*, 2023 (16). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/263> (дата звернення: 13.12.2024).
7. Козак Л. Моделі стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та методичні підходи їх аналізу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», Серія «Економіка»*, 2022, 25 (53): 25-30.
8. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. Вид. Науковий світ-Київ, 880 с.
9. Кошарна П.С. Формування стратегічного інструментарію позиціонування підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 225 с.
10. Молокія посідає перше місце з експорту сухого казеїну. Agroportal: веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/molokiya-zaймає-pershe-ro-eksportu-suhogo-kazejynu> (дата звернення: 13.12.2024).

11. Молочна галузь: виклики й прогнози. Agrotimes: веб-сайт. URL: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/> (дата звернення: 13.12.2024).
12. Одінцов О., Пепчук, С. Стратегічне позиціонування продукції аграрних підприємств в умовах конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024, Том 334 № 5, 425-431. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-64>
13. Офіційний сайт бренду Молокія URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 13.12.2024).
14. Офіційний сайт Групи компаній «Молочний Альянс»: веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення: 13.12.2024).
15. Офіційний сайт Компанії Пепсіко Україна»: веб-сайт. URL: <https://www.pepsico.ua/> (дата звернення: 13.12.2024).
16. Офіційний сайт Компанія «Данон Україна»: веб-сайт. URL: <https://danone.ua/#danone> (дата звернення: 13.12.2024).
17. Офіційний сайт Компанія «Терра Фуд»: веб-сайт. URL: <https://terrafood.ua/> (дата звернення: 13.12.2024).
18. Офіційний сайт Молочної компанії «Галичина»: веб-сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 13.12.2024).
19. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №1. С.13-20. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_13\\_20.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_13_20.pdf) (дата звернення: 13.12.2024).
20. Продукція бренду Молокія. URL: <https://molokija.com/storage/files/produkti-molokiya.pdf> (дата звернення: 13.12.2024).
21. Ромат Є.В. *Маркетингові комунікації: підручник*. Київ: Студцентр, 2022. 336 с.

22. Смірашевська С. Історія Тернопільського молокозаводу. Ternopil One: веб-сайт. URL: <https://ternopil.one/uk/eternal/istoriya-ternopilskogo-molokozavodu-3946> (дата звернення: 13.12.2024).
23. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика: підручник; за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2005. 764 с.
24. Український бренд запустив виробництво йогурту-соусу зі смаком томату, базиліку, огірка та кропу. Newfood: веб-сайт. URL: <https://newfood.ua/2024/12/02/ukrainskyu-brend-zapustyv-vyrobnytstvo-yohurtu-sousu-zi-smakom-tomatu-ta-bazyliku-ohirka-ta-kropu/> (дата звернення: 13.12.2024).
25. Фінансова звітність ПрАТ «ВІММ-БІЛІЛЬ-ДАНН УКРАЇНА». Clarity-Project: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00445937/yearly-finances> (дата звернення: 13.12.2024).
26. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://clarity-project.info/edr/30356917/yearly-finances> (дата звернення: 13.12.2024).
27. Фінансова звітність ТОВ «Данон Дніпро». URL: <https://clarity-project.info/edr/31489175/yearly-finances> (дата звернення: 13.12.2024).
28. Фінансова звітність ТОВ «Молочна компанія "Галичина» URL: <https://clarity-project.info/edr/39685014/finances> (дата звернення: 13.12.2024).
29. Як зробити конкурс в Інстаграм, який підніме впізнаваність та продажі. Sendpulse: веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/instagram-contest> (дата звернення: 13.12.2024).
30. How to Do a Positioning Analysis. Zogle: веб-сайт. . URL: <https://zogle.co.uk/how-to-do-a-positioning-analysis/> (дата звернення: 8.01.2025).
31. Kapferer Jean-Noel. New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term, 2013.
32. Keller, K. L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity 3rd ed. New York: Prentice Hall. 2007.

33. Market Positioning. Corporate finance institute: веб-сайт. . URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-positioning/> (дата звернення: 13.12.2024).
34. Ostasevičiūtė R., Šliburytė L. Theoretical aspects of product positioning in the market. *Engineering Economics*, 2008, 56.1.
35. Pearce B., King R., Shaw J. What is positioning? Market, product, and brand positioning. Product marketing alliance: веб-сайт. . URL: <https://www.productmarketingalliance.com/your-guide-to-positioning/> (дата звернення: 13.12.2024).
36. Skryhun N., Maksymova Y., Boyko I. Theoretical aspects of empirical research consumption of goods – the effect of emotions on the attitude to brand products. *News of science and education*. Sheffield. Science and education LTD, 2019. №3 (64). P. 3-8.
37. Stavros P. Kalafatis, Markos H. Tsogas, Charles Blankson. Positioning strategies in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2000. Vol. 15 Iss 6 pp. 416 – 437 DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620010349501>
38. Synytsya M. The Competitive Position of the Company: The Contradictions of Essence and New Approaches. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2020. Том 5. Випуск 1, С.113-117
39. Xavier M. Unlocking Insights with Perceptual Maps: A Guide for Using Them. Medium: веб-сайт. . URL: <http://surl.li/vyeuac> (дата звернення: 13.12.2024).

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 038 979.00	3 526 358.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 480 057.00	2 870 720.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	558 922.00	655 638.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 591.00	10 118.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	94 349.00	66 842.00
Витрати на збут	2150	216 468.00	188 946.00
Інші операційні витрати	2180	69 235.00	71 273.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	186 461.00	338 695.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	586.00	101.00
Інші доходи	2240	1 443.00	54.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	38 711.00	33 202.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 700.00	67 664.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145 079.00	237 984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 887.00	-56 274.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 192.00	181 710.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 192.00	181 710.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 977 374.00	2 515 647.00
Витрати на оплату праці	2505	416 733.00	323 663.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	89 372.00	70 037.00
Амортизація	2515	81 725.00	72 709.00
Інші операційні витрати	2520	253 403.00	275 970.00
Разом	2550	3 818 607.00	3 258 026.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	382 013 699.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000.00	382 013 699.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.29	0.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.29	0.48
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00