

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

**Інститут (факультет)** Навчально-науковий інститут економіки і управління  
**Кафедра** економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
 (код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН -5

Бурчак Юрій Володимирович  
 (прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доц. Пенчук Ганна Сергіївна  
 (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
 (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
 роботі немає запозичень із праць  
 інших авторів без відповідних  
 посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
 (підпис)

Київ – 2021 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

“19” жовтня 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

**Бурчаку Юрію Володимировичу**

1. Тема роботи **Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства**

керівник роботи Пенчук Г.С., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 р. № 843-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до вибору конкурентної стратегії підприємства

Розділ 2. Дослідження діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та оцінка його конкурентоспроможності

Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 6 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ **Ю.В. Бурчак**  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ **Г.С. Пенчук**  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і обґрунтовано існуючі теоретико-методичні питання вибору конкурентної стратегії підприємства. У роботі досліджено різні наукові підходи до визначення сутності конкурентної стратегії підприємства та підходи до її класифікації. Виокремлено основні стратегічні показники, принципи, інструментарій та процес вибору конкурентної стратегії підприємства. На основі узагальнення результатів дослідження особливостей конкурентоспроможності підприємства та стратегічних намірів розроблено пропозиції щодо вибору конкурентної стратегії Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», обґрунтовано доцільність реалізації конкурентної стратегії диференціації продукції, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства. Кваліфікаційна робота викладена на 122 сторінках (без урахування додатків), містить 40 таблиць, 29 рисунків.

*Ключові слова:* КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЯКІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ.

## ANNOTATION

In the qualifying work the existing theoretical and methodical questions of a choice of competitive strategy of the enterprise are considered and substantiated. The paper investigates various scientific approaches to determining the essence of the competitive strategy of the enterprise and approaches to its classification. The main strategic indicators, principles, tools and the process of choosing a competitive strategy of the enterprise are highlighted. Based on the generalization of the results of the study of the competitiveness of the enterprise and strategic intentions developed proposals for the selection of competitive strategy of the branch of TDV "Yagotynsky butter factory" "Yagotynske for children", substantiated the feasibility of a competitive strategy of product differentiation. Qualification work is set out on 122 pages (excluding appendices), contains 40 tables, 29 figures.

*Keywords:* COMPETITIVENESS, STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, QUALITY, STRATEGIC GOALS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Наукове розуміння та підходи до класифікації конкурентних стратегій.....	10
1.2. Стратегічні показники, принципи та процес вибору конкурентної стратегії підприємства.....	20
1.3. Інструментарій вибору конкурентної стратегії підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	35
2.1. Розгляд ринку молока та молочної продукції дитячого харчування...	35
2.2. Загальна характеристика діяльності заводу дитячого харчування.....	47
2.3. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентних стратегій заводу дитячого харчування.....	64
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів вибору конкурентної стратегії молокозаводу дитячого харчування.....	79
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диверсифікації.....	92
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності молокозаводу дитячого харчування.....	108
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку XXI століття на перший план вийшли проблеми стратегічні.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі.

Все вищевикладене і обумовлює актуальність проблеми, яка полягає в необхідності продовження досліджень в даному напрямку: обґрунтування теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності, розробки комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та рекомендацій щодо

вибору та формування конкурентної стратегії підприємства на основі цієї оцінки.

*Мета дипломної роботи* – розробка рекомендацій щодо вибору конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити підходи до класифікації конкурентних стратегій;
- визначити стратегічні показники, принципи та процес вибору конкурентної стратегії підприємства;
- навести інструментарій вибору конкурентної стратегії підприємства;
- розглянути ринок молока та молочної продукції дитячого харчування;
- надати загальну характеристику діяльності заводу дитячого харчування;
- провести оцінку конкурентоспроможності та конкурентних стратегій заводу дитячого харчування;
- прийняття управлінського рішення щодо напрямів вибору конкурентної стратегії молокозаводу дитячого харчування;
- обґрунтувати доцільність реалізації стратегії диверсифікації;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності молокозаводу дитячого харчування.

*Об'єкт дослідження* – процес вибору конкурентної стратегії підприємства

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні питання вибору конкурентної стратегії підприємства.

*Сфера застосування* – Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

*Методи дослідження:* логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок.

*Інформаційну базу дослідження* склали наукові статті та монографії з питань вибору конкурентних стратегій, науково-методичні публікації та

аналітичні статті в періодичній пресі, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, інформація Інтернет-ресурсів про стан молочного ринку України, дані внутрішньої звітності Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», інформація особистих досліджень автора.

Робота складається зі змісту, вступу, теоретичного, аналітичного та проектного розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ. 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Наукове розуміння та підходи до класифікації конкурентних стратегій**

Вибір конкурентної стратегії підприємством, сегментом реального сектору економіки чи галуззю економіки загалом визначає їхній подальший розвиток і становище на вітчизняному та міжнародному ринках. Розглядаючи конкурентну стратегію, науковці найчастіше говорять про стратегію підприємства.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [61]. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців[61].

В американській літературі зустрічаємо визначення конкурентної стратегії як довготермінового плану дій компанії, розробленого для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівнюючи зі своїми власними [62].

Подібне визначення дає економічний словник Mbaskool: конкурентна стратегія – довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг

над конкурентами у своїй галузі економіки. Перед виробленням власної стратегії треба оцінити слабкі, сильні сторони, можливості та загрози у своїй галузі, а тоді реалізовувати ту, яка матиме найкращу конкурентну перевагу [8]. Матриця Дж. Вествуда передбачає розроблення конкурентної стратегії за кожним елементом маркетинг-міксу [14]. Подібними є й трактування українських науковців. Так, І. Ступак окреслює конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [74].

Є. Горбашко визначає конкурентну стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [18]

О. Біловодська наводить таке визначення конкурентної стратегії: «Втілена в бізнес-планах та ілюструє, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому та за якими цінами збуватиме товар, як рекламуватиме та як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі» [9]. Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні індикатори для порівняння позиції підприємства на ринку, і кожне підприємство дотриманням власної конкурентної стратегії намагається відвойовувати кращу позицію та здобувати вигоди від конкурентної переваги.

А. Румянцев та Н. Клименко дають таке визначення: конкурентна стратегія – це одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій і протее конкурентних сил, які діють на цільовому ринку [35].

І. Ансофф подав у своїй роботі схожі з думками М. Портера погляди на конкурентну стратегію, яку описав трьома компонентами: швидкість зростання,

диференціація ринку та диференціація продукту [4]. Основний внесок М. Портера полягає у тому, що він указав на існування двох основних шляхів оптимального функціонування: або ви стаєте у своїй галузі виробником із найнижчими витратами, або диференціюєте свою продукцію чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх. Організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті [61].

В. Грановська вказує, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [19]. Ю. Іванов зазначає, що конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [31].

Охарактеризувавши визначення конкурентної стратегії, попри прослідковування тенденції до опрацювання та вдосконалення визначень кількох ключових економістів (Портер, Котлер, Ансофф) вирізняється низка критеріїв, за якими можна згрупувати всі визначення.

Подібну спробу класифікації визначення терміну здійснив Ю. Кулиняк [44], подавши в табличному вигляді перелік усіх підібраних трактувань, проте науковець не завершив розмежування визначень за конкретними критеріями.

Отже, такими спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія», на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності.

Групування визначень конкурентної стратегії за означеними критеріями подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Визначення терміну «конкурентна стратегія» за спільними  
ключовими ознаками**

Автор	Джерело	Визначення
1	2	3
<b>Досягнення конкурентної переваги</b>		
М. Портер	Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006)	ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
М. Саєнко	Стратегія підприємства (2006)	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
Т. Мостенська	Основи маркетингу (2005)	передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації
В. Панков, Ю. Макогон	Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і регіональний аспекти (2005)	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками
Г. Хемел, С. Прахалад	Конкуруя за майбутнє. Создание рынков завтрашнего дня (2002)	полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні
І. Ступак	Конкурентні стратегії як управлінська категорія (2010)	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання
З. Шершньова	Стратегічне управління, (2004)	це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
Ю. Грановська	Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі (2016)	Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами
<b>Завоювання конкурентної позиції</b>		
Ф. Котлер	Основи маркетингу (2002)	процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку
Ю. Іванов	Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006)	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегический менеджмент Создание конкурентного преимущества (2015)	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі

1	2	3
<b>Виборювання рівня конкурентоспроможності</b>		
Т. Хміль, С. Василик	Стратегический менеджмент (2004)	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
Є. Горбашко	Управление конкурентоспособностью. Теория и практика (2015)	визначає конкурентну стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності
А. Філатов	Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии 2007	стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку
Н. Тренъов	Стратегическое управление (2000)	стратегія конкурентної боротьби за кожним складником портфелю бізнесів у різних видах діяльності
О. Нефедова	Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства (2008)	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення
В. Лунев	Управление предприятием сферы услуг (2009)	концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей
М. Книш	Конкурентные стратегии (2000)	план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції
Н. Куденко	Маркетингові стратегії фірми (2002)	різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших питань: як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі
А. Иванов, Є. Хрустальов	Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (2005)	пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил
І. Ансофф	Стратегическое управление (1989)	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу
Г. Азоєв	Конкуренция: анализ стратегия и практика (2001)	план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку

Джерело: складено автором на основі [ 2, 4, 18, 19, 30, 43, 46, 49, 61, 68, 74, 75, 89]

Кожне з визначень незалежно від того, до якої групи воно належить, має визначальні риси, від яких відштовхувалися автори під час його формулювання. Найчастіше ними виступали ключові характеристики майбутніх класифікацій «конкурентних стратегій».

В межах даного дослідження здійснена систематизація найпоширеніших класифікацій стратегій конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Найпоширеніші класифікації конкурентних стратегій

Автори	Види стратегій	Характерні риси стратегій
1	2	3
Г. Л. Азоев, А. П. Челенков [3]	Стратегія зниження собівартості продукції	Пошук економічних способів задоволення попиту на товари широкого вжитку, витіснення конкурентів за допомогою «цінових війн» та «ігор на пониження цін», оптимізації обсягів виробництва та збуту
	Стратегія диференціації продукції	Орієнтація на потреби та можливості специфічних груп споживачів; пріоритети управління товарним асортиментом над зростанням цін за не еластичного попиту на ексклюзивну продукцію
	Стратегія сегментування ринку	Розробка ринкових ніш
	Стратегія реалізації нововведень	Переваги монопольної пропозиції залежно від ступеня новизни товару, комерціалізація нововведень та монопольне встановлення цін на останні
	Стратегія негайного реагування на потреби	Мінімізація часового лагу між появою попиту та його задоволенням, маневреність бізнесу
І. Ансофф [5]	Стратегія максимізації частки ринку (історична)	Завоювання максимальної частки ринку за рахунок мінімізації собівартості товарів, що виробляються та продажу їх за ціною, рівною або меншою, ніж у конкурентів
	Стратегія диференціації товарів/послуг	Пропозиція товарів, що задовольняли б специфічні потреби певної групи покупців
	Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші)	Формування та підтримання позитивного іміджу товарів/послуг компанії
	Стратегія зростання	Забезпечення майбутнього розвитку компанії за рахунок географічного розширення ринку збуту, стимулювання попиту за допомогою штучного застаріння, сегментування ринку, тобто комплексного використання конкурентних переваг
Ф. Котлер [43]	Стратегії лідерів ринку	Компанії-лідери є прикладом для конкурентів змінюючи цінову політику, виводячи на ринок нову продукцію, розширюючи канали збуту, збільшуючи інтенсивність заходів з просування; домінантна позиція зобов'язує підприємство вести активні дії, пов'язані із пошуком способів розширення загального попиту на товари галузі, захисту свого сегменту ринку за допомогою добре спланованих захисних та наступальних дій, спробами розширити свою частку ринку навіть за стабілізації його загального обсягу
	Стратегії претендентів на лідерство	Підприємства, що займають другі та треті позиції в галузі, атакують лідерів та інших конкурентів, використовуючи адекватні бізнес-контексту способи боротьби за розширення своєї частки ринку

## Продовження таблиця 1.2

1	2	3
	Стратегії для послідовників	Економія на дослідженнях та розробках, комунікаціях із споживачами за рахунок копіювання чи покращення новинок лідера
	Стратегії для компаній, що займають певну нішу	Уникнення конкуренції з компаніями-лідерами за рахунок спеціалізації та освоєння частки ринку, що не є особливо цікавою для гігантів
М. Поргер [63]	Найменші сукупні витрати	Мінімізація сукупних витрат за допомогою: збільшення виробничих потужностей; суттєвого зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами; уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах дослідно-конструкторської діяльності, сервісу, роботи торговельного персоналу та реклами
	Диференціація	Пропозиція продукту чи послуги, що в межах галузі сприймається унікальною (завдяки іміджу, дизайну чи бренду; технології; сервісу
	Зосередження	Зосередження на конкретній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі, географічному ринку
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [75]	Стратегія лідерства за витратами	Заохочення покупців низькими цінами за рахунок мінімізації витрат на виробництво
	Стратегія оптимальних витрат	Підвищення споживчої цінності товарів завдяки кращій порівняно з конкурентами якості за однакових або нижчих цін
	Стратегія широкої диференціації	Заохочення покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
	Сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат на виробництво
	Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів чи послуг, які краще задовольняють потреби споживачів
А. Ю. Юданов [80]	Віолентна	Характерна для підприємств, що діють у сфері масштабного стандартного виробництва товарів та послуг; для такої стратегії характерною є висока диверсифікація і поступове збільшення технологічного відставання
	Патієнтна	Характерна для підприємств, що мають вузьку спеціалізацію, передбачає виготовлення не традиційної продукції для вузького сегмента ринку
	Комутантна	Приваблива для дрібних неспеціалізованих комерційних організацій, що задовольняють незначні за обсягом і короткострокові потреби споживачів у різних сферах діяльності
	Експлерентна	Передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку; отримання вигоди від одноосібної присутності на новому ринку протягом певного періоду

Джерело: складено автором на основі [ ]

Її аналіз показує, що в основі класифікаційних ознак науковці використовують різні підходи. Найчастіше за ознаку класифікації приймається спосіб здобуття конкурентних переваг (Г. Л. Азоєв і А. П. Челєнков, І. Ансофф,

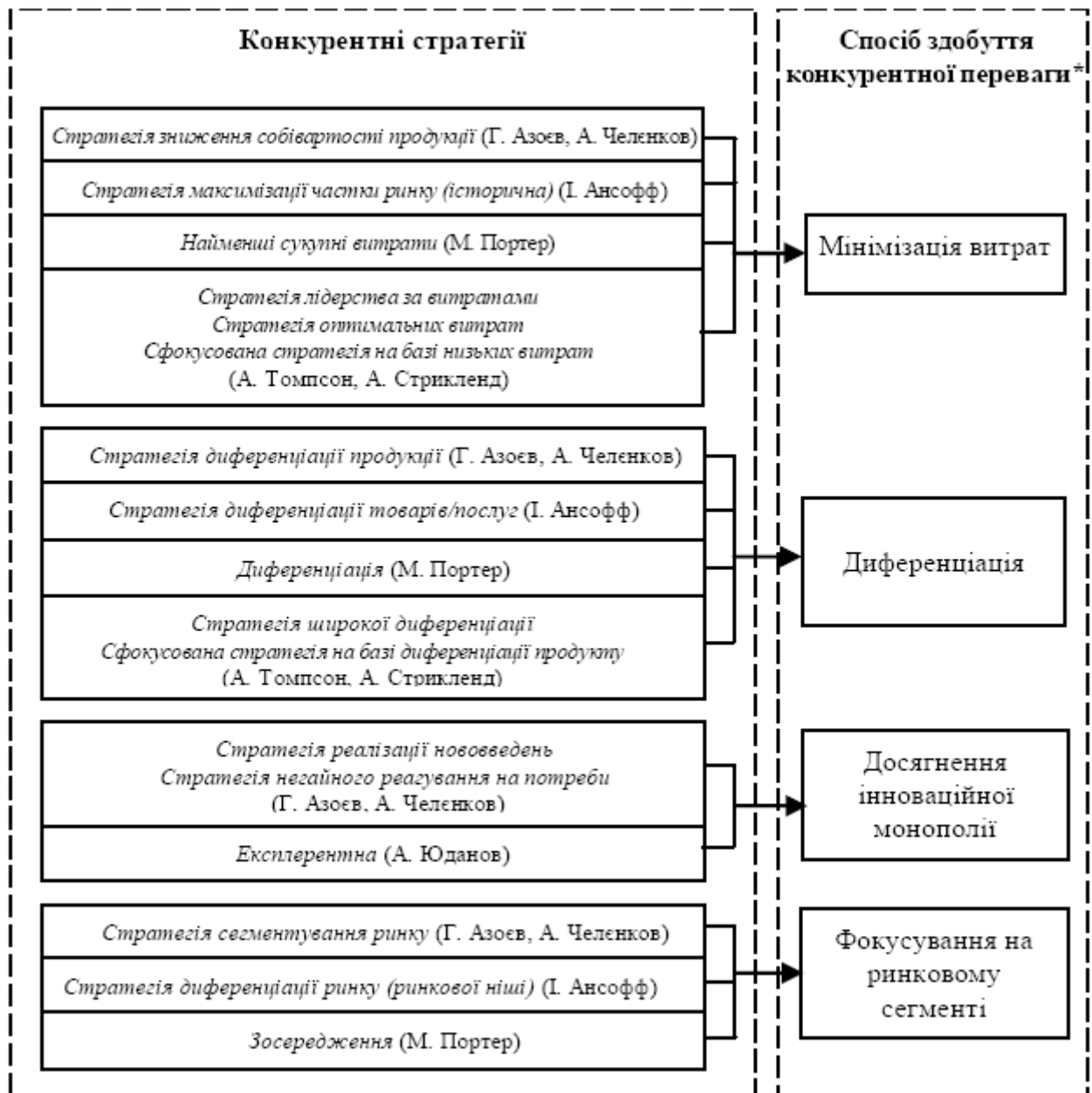
М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд). Водночас, деякі науковці вважають за необхідне взяти за основу кінцеву мету реалізації стратегії – досягнення певних ринкових позицій (Ф. Котлер). Окрім цього, А. Ю. Юданов пропонує класифікацію, що поєднує виокремлені вище підходи та характеризує вибір конкурентної стратегії залежно від комбінації стратегічних ідей, розміру підприємства та спеціалізації бізнесу [2].

Можна зауважити стосовно зазначених підходів, що вони є взаємодоповнюючими, оскільки характеризують різні частини конкурентної стратегії. Перший – спосіб здобуття конкурентних переваг, другий – результат їх реалізації, який може бути різним, залежно від того, наскільки стійкими і сильними є переваги конкретного підприємства порівняно з основними конкурентами, та якими є його вихідні ринкові позиції. Це слід брати до уваги при плануванні і реалізації стратегії конкуренції. Отже, на підставі узагальнення існуючих визначень стратегію конкуренції доцільно розглядати як модель поведінки підприємства, спрямовану на досягнення довготривалої конкурентної переваги на ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування.

Аналізуючи наведені підходи до виділення конкурентних стратегій з позицій управління конкурентоспроможністю можна припустити, що найбільше значення серед них мають підходи, які опираються на спосіб здобуття конкурентної переваги (рис. 1.1).

Саме орієнтація на певний спосіб здобуття конкурентних переваг дає змогу менеджменту підприємства сформувати управлінський інструментарій для реалізації конкурентної стратегії.

Під конкурентними перевагами у науковій літературі зазвичай розуміють переваги над іншими учасниками ринку завдяки кращій організації управління, вищій якості товару, нижчому рівню витрат, сучаснішим технологіям, раціональній структурі капіталу, володінню природними багатствами, а також характеру макроекономічної політики країни [40].



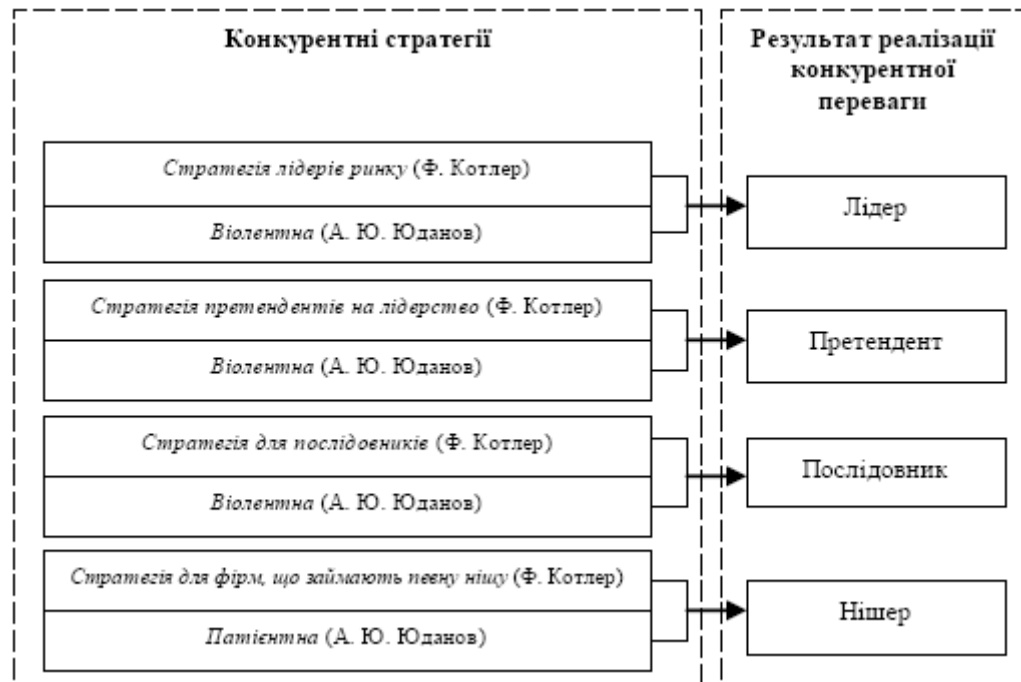
**Рис. 1.1. Класифікація конкурентних стратегій виробничого підприємства за способом здобуття конкурентної переваги**

Джерело: складено автором на основі [ 61,75, 80]

Загалом, в їх основі, передусім, лежать кращі порівняно з іншими учасниками ринку способи діяльності, які забезпечують вищу споживчу цінність кінцевого продукту.

Можна стверджувати, що саме інноваційний потенціал підприємства та його конкурентний статус визначатимуть результат реалізації конкурентної переваги. Тому сукупність конкурентних стратегій доцільно об'єднати у чотири

групи з точки зору досягнення результату реалізації конкурентних переваг (рис.1.2)



**Рис. 1.2. Класифікація конкурентних стратегій виробничого підприємства за результатом реалізації конкурентних переваг**

Джерело: складено автором на основі [ 43, 80]

Для формування таких стратегій підприємство повинно мати значний інноваційний потенціал, завдяки якому унікальний товар може бути не лише створено, а й комерціалізовано.

Отже, підприємство має обирати конкурентну стратегію, ґрунтуючись на оцінці своєї здатності сформувати стійкі конкурентні переваги.

Виходячи із класичного підходу до вибору стратегії діяльності [72] вихідним моментом є визначення власником бізнесу стратегічних цілей підприємства, які конкретизують його місію у планованій перспективі. І лише потім здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, на основі якого обираються способи досягнення поставлених цілей.

Такий підхід є прийнятним для вибору загальної стратегії, однак очевидно, що вибір стратегії конкуренції повинен опиратись на домінуючу конкурентну перевагу, яку підприємство здатне сформувати у планованій перспективі.

## 1.2. Стратегічні показники, принципи та процес вибору конкурентної стратегії підприємства

Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси. Зазначені стратегії зовсім не виключають одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком [16].

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Стратегічні показники, що впливають на вибір конкурентоспроможної стратегії

Показник	Характеристика
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість товару	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Контроль за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низько затратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;
Післяпродажний сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Політика ціноутворення	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.

Джерело: складено автором

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги. Стратегія лідерства за витратами базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоресурси; продуктивності праці, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем, а стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку. Дана стратегія є актуальною, коли фірма не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [11].

Переконаємось, що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії дійсно не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію, або комплекс стратегій.

Відповідно до базових стратегій за М. Портером можна сформулювати похідні стратегії, які може використовувати підприємство в процесі своєї

діяльності враховуючи такі фактори як тип конкурентних переваг і масштаб конкуренції. Похідні стратегії сформовані у вигляді рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Похідні стратегії базових стратегій М. Портера, [62]**

Формування ефективної стратегії вимагає дотримання основних принципів. На основі проведеного аналізу конкурентних стратегій можна сформувати принципи, за якими розробляють ефективну конкурентну стратегію підприємства (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### Основні принципи вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства

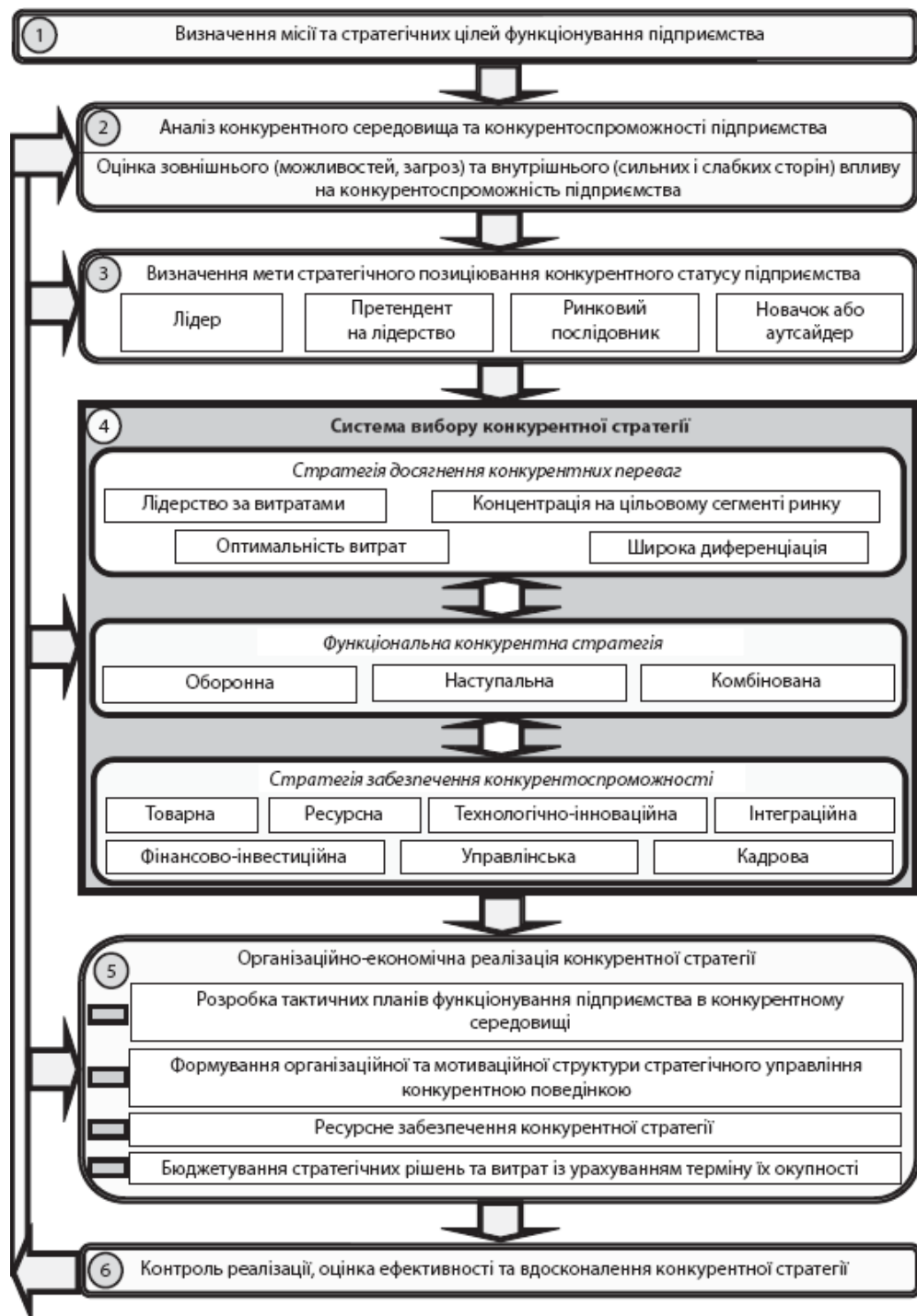
Принцип	Характеристика відповідних принципів
1	2
Принцип адаптивності та мобільності	Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні стратегії підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах
Принцип ієрархічності	Полягає у поділі складових та основних етапів стратегії підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців
Принцип стратегічності	Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість стратегії з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок
Принцип системності	Диктує доцільність розглядання складових стратегії як цілісної одиниці, елементи яких є взаємопов'язаними
Принцип комплексності та узгодженості	Полягає у забезпеченні відсутності протиріч та наявності ефективного взаємозв'язку в процесі формування стратегії підприємства, взаємодоповнюваності та несуперечності управлінських рішень щодо її формування та впровадження

1	2
Принцип конкурентостійкості	Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення його економічної стабільності на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури
Принцип збалансованості	Пов'язаний із наявністю відповідності та оптимального співвідношення між реальними потребами та ключовими складовими стратегії конкурентоспроможності підприємства та наявними ресурсами для її ефективної реалізації
Принцип інноваційності та розвитку	Означає, що процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденцій до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямку до постійного розвитку, удосконалення та нововведень.

Джерело: складено автором на основі [ 17]

В цілому використання вищеназваних принципів та використання єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії як сукупності окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних однією стратегічною метою буде запорукою створення і реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства.

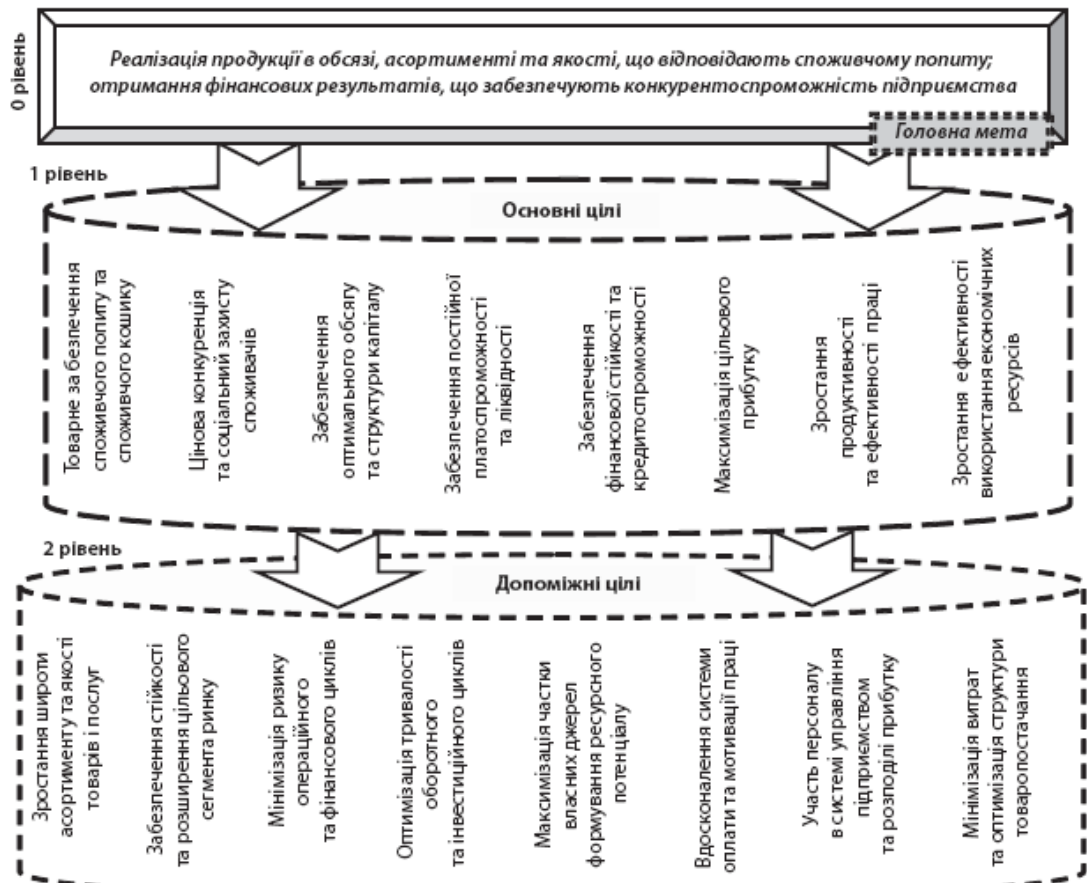
Поетапний варіант формування і реалізації конкурентної стратегії (рис.1.4) є більш деталізованим, обґрунтовує систему вибору та ресурсозабезпеченого оптимального варіанту стратегічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Кожен із етапів конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур і методичного обґрунтування. Так, першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування підприємства, зокрема, причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, кроків формування механізму і концептуальних завдань розвитку діяльності в стратегічному періоді.



**Рис. 1.4. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства, [23]**

Більше того, важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема, побудову дерева цілей (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, [22]**

Як правило, економічні та соціальні цілі діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Зазначимо, що вибір базової конкурентної стратегії є відображенням стратегічного аналізу діяльності, конкурентного статусу підприємства, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури. Таким чином, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємством – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності.

Загальновідомо, що типові ознаки конкурентної стратегії відображають загальні параметри її виконання, зокрема завдання зростання цільового сегмента ринку.

Відповідно, функціональні особливості конкурентної стратегії є відображенням галузі, сфери господарювання, ступені розвитку конкурентного середовища, технологічної та організаційної структури. У зв'язку з цим, урахування даних особливостей забезпечує функціональне використання конкурентних переваг.

### **1.3. Інструментарій вибору конкурентної стратегії підприємства**

Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи, методи та інструменти вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної ефективності, а також урахування постійних інформаційних змін потребують використання новітніх та якісних інструментів стратегічного планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір конкурентної стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування конкурентної стратегії. У свою чергу, коректний стратегічний вибір дозволить підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності у відповідній галузі, особливо в такому складному і непередбачуваному конкурентному середовищі.

Обґрунтування та вибір конкретної конкурентної стратегії в контексті зіставлення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності і практичної діяльності підприємств є важливим і заключним етапом процесу формування конкурентної стратегії. Для реалізації цього етапу підприємство може залучати зовнішніх консультантів. Але, враховуючи той факт, що формування конкурентної стратегії підприємства та її вибір спричиняє зміни не тільки в організаційній структурі, але й у загальній культурі підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має відбуватися саме на підприємстві. Тому ключовим завданням є

обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Необхідно зазначити, що процес вибору конкурентної стратегії та особливості його реалізації розглядаються вченими-науковцями по-різному. Так, О. Віханський у процесі вибору стратегії наголошує на обов'язковому визначенні цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємств, її залежності від зовнішнього середовища, оцінюванні з урахуванням ризику. Але він недостатньо уваги приділяє визначенню спеціальних критеріїв, що ускладнює сам процес вибору та посилює необґрунтованість результатів. У свою чергу, А. Томпсон і А. Стрікленд розробили спеціальну методику вибору стратегії, сутність якої полягає в побудові матриці, в якій конкурентні позиції підприємства порівнюються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. Базуючись на такому зіставленні, заповнюються чотири квадрати матриці, у яких може перебувати підприємство, та пропонуються відповідні стратегічні ситуації дій. Головним недоліком даної методики є певна обмеженість її використання стосовно підприємств з помірною конкурентною позицією та середнім темпом зростання ринку. [14,75]

Інший відомий зарубіжний маркетолог Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на тому, що вибір стратегії підприємства необхідно розпочинати з аналізу портфеля напрямів його діяльності на основі типології ринків за матрицею Бостонської консультативної групи, яку він доповнив траєкторіями підприємств, що досягли успіху, і невдах [47]. Але дотримання зазначеного сценарію стосовно вибору конкурентної стратегії дозволить виявити деякі обмеження, а саме: неврахування зовнішньої конкурентної переваги та складності з розрахунками.

У своїй роботі [5] І. Ансофф у контексті вибору конкурентної стратегії вирішує дві нагальні проблеми: 1) як збалансувати найближчі та довгострокові цілі й необхідну гнучкість позицій підприємства; 2) як урахувати ризик, пов'язаний зі стратегічними рішеннями. Тобто на передній план у процесі вибору конкурентної стратегії виходить питання визначення та використання

найліпшого стратегічного портфеля підприємства і врахування ризику та невизначеності. Окрім цього, необхідно зважати ще на два компоненти конкурентної стратегії – це конкурентні переваги та синергізм, які, у свою чергу, допомагають визначити й оцінити можливості підприємства.

На думку російського вченого Р. Фатхутдінова, на стратегічний вибір впливають такі чинники, як [77]: ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників акцій, фактор часу, конкретна ситуація. У свою чергу, А. Зуб наголошує на тому, що зазвичай не буває жорстко визначеного плану послідовності дій з вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії найбільше залежить від оцінок і очікувань топ-менеджерів та інших груп підтримки [26].

Слід зазначити, що український вчений-теоретик І. Кобушко враховує особливості процесу вибору конкурентної стратегії, зазначені вищезгаданими науковцями, і визначає наступні ключові фактори, які необхідно враховувати в процесі вибору стратегії [36]: стан галузі й конкурентну позицію підприємства в галузі, мету підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва, фінансові ресурси фірми, кваліфікацію працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор.

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії, тому важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору, які дозволять кількісно та якісно оцінити доцільність вибору можливих стратегічних альтернатив (табл. 1.5).

Глибинний аналіз та узагальнення наведених напрацювань свідчить, що на вибір конкурентної стратегії найбільшою мірою впливають такі параметри, як виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, кадрові та організаційно-управлінські фактори. Окрім цього, вибір конкурентної стратегії залежить від загальної стратегії підприємства та важливості врахування наявного рівня його конкурентоспроможності.

## Узагальнення критеріїв вибору конкурентної стратегії

Ю. Іванов [28]	І. Кобушко [36]	М. Портер [63]	О. Дуброва [23]	Групування критеріїв
Виробничі	Зобов'язання підприємства	Витрати на виробництво продукту	Наявність, забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність виробничої діяльності	Виробничі
Фінансові	Фінансові ресурси фірми			Фінансові
Маркетингові	Стан галузі й конкурентна позиція підприємства в галузі, ступінь залежності від зовнішнього середовища	Зовнішні ефекти розвитку галузі, зміна ролі постачальників і каналів збуту	Конкуренто-спроможність продукції, позиція її на ринку	Маркетингові
Технологічні	–	Технічний рівень, необхідний для отримання суттєвої вигоди	Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість кадрами	Науково-технічні та інноваційно-інвестиційні
Інноваційні	–	–		Кадрові
Трудові	Кваліфікація працівників	Персонал	–	Організаційно-управлінські
Інформаційні	–	–		
Управлінські	Мета підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва	Функції обслуговування	–	–
Часові	Часовий фактор	–	–	–
Просторові	–	–	–	–

Джерело: складено автором

Особливу увагу у виборі конкурентної стратегії слід приділяти персоналу, адже саме цей потенціал посилення конкурентних переваг підприємства реалізовано найменшою мірою, важливість чого обґрунтовано в роботі [33]. Тому для вибору конкурентної стратегії треба визначати критерії, обґрунтування яких також частково базується на структурі стратегічного потенціалу та аналізі показників діяльності підприємств.

Необхідно зазначити, що завдання вибору конкурентної стратегії можна розглядати як завдання прийняття рішення, відповідно для цього можливе застосування методів вирішення багатокритеріальних завдань. Враховуючи необхідність теоретичної обґрунтованості та універсальності, найбільшого поширення серед зазначених методів набули методи теорії нечітких множин, методи теорії корисності, методи векторної стратифікації і метод аналізу ієрархій Сааті. Детальний аналіз вказаних методів подано в табл. 1.6.

### Аналіз методів вирішення багатокритеріальних завдань

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Методи теорії нечітких множин (Л. Заде)	Дозволяє подати знання про перевагу альтернатив за різними критеріями за допомогою нечітких множин	Є більш простою та менш трудомісткою процедурою, ніж побудова функцій корисності. Теорія нечітких множин надає різні засоби для обліку взаємних відносин критеріїв: використання вагових коефіцієнтів, нечіткі відношення переваги, нечіткий логічний висновок на правилах визначення кращої альтернативи	Для виявлення кращих варіантів за сукупністю критеріїв необхідно мати в розпорядженні інформацію про важливість критеріїв і типи можливих відносин між ними
Методи теорії багатовимірної корисності	Дозволяє отримати функцію багатовимірної корисності, максимальне значення якої відповідає найбільш прийнятному варіанту	Можливість оцінювання будь-якої кількості альтернативних варіантів з використанням отриманої функції	Процедура побудови функції корисності вимагає залучення значних обсягів інформації і є трудомісткою
Методи векторної стратифікації	Засновані на процедурах побудови структурованого багатокритеріального простору і розподілу його на задану кількість упорядкованих шарів	Дають можливість проводити комплексне оцінювання й вибір кращих із розглянутих об'єктів на основі як кількісної, так і якісної початкової інформації	Складність у розрахунках
Метод аналізу ієрархій (Т. Сааті)	Використовується для вибору єдиного компромісного рішення шляхом попарних порівнянь за допомогою відповідної шкали та з урахуванням різних критеріїв	Дозволяє враховувати "людський фактор" у процесі підготовки прийняття рішення	Є досить трудомістким

Джерело: складено автором на основі [67, 70]

Особливістю методу аналізу ієрархій є наявність вбудованого критерію якості роботи експерта – індексу узгодженості, який вказує на ступінь порушення транзитивної та чисельної узгодженості експертних думок.

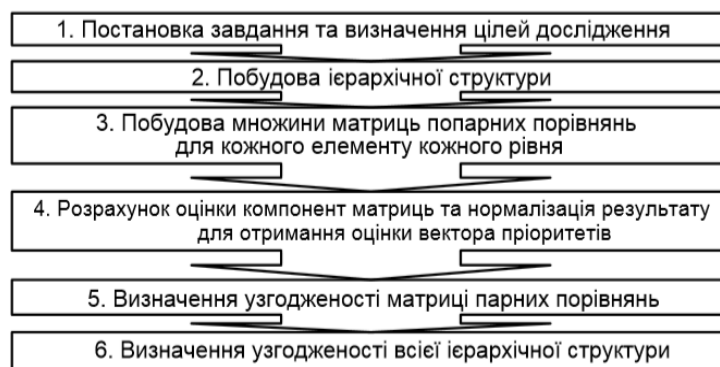
В умовах невизначеності та неповноти інформаційної бази для аналізу процесу вибору об'єктів дослідження найбільше підходить метод аналізу ієрархій. Окрім цього, його широке застосування в таких сферах, як управління

проектами, планування рішень в економіці, управління ресурсами, аналіз ризиків, прийняття кадрових рішень, оцінювання нерухомості, розроблення програмного забезпечення, обрання підприємств-аналогів тощо, свідчить про об'єктивність та актуальність методу прийняття рішень.

Таким чином, враховуючи необхідність універсальності та простоти розрахунків, використання методу аналізу ієрархій є найкращим рішенням [34] для обґрунтованого вибору конкурентної стратегії. Унікальність експертного методу полягає в здатності одночасно бути якісним та кількісним інструментарієм оцінювання.

Основними перевагами цього методу перед іншими є те, що він дозволяє комплексно оцінити проблему за рахунок вдалого поєднання елементів структурного та експертного аналізу; нескладний та достатньо ефективний математичний апарат, який відповідає сучасним тенденціям розвитку науки; обробка даних у доступному середовищі Microsoft Excel; отримання конкретних числових оцінок, за якими треба оцінити пріоритетність відповідної конкурентної стратегії для кожної групи досліджуваних підприємств.

Послідовність етапів використання методу аналізу ієрархій наведено на рис.1.6



**Рис. 1.6 Послідовність етапів використання методу аналізу ієрархій**

Джерело: складено автором на основі [39]

Головною властивістю запропонованого інструментарію є складання матриць парних порівнянь для рівня критеріїв і альтернатив та визначення питомої ваги з використанням відповідної шкали відносної важливості (табл.1.7).

## Шкала відносної важливості

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення
1	Однакова важливість	Два фактори роблять однаковий внесок у досягнення мети
3	Помірне переважання одного фактора над іншим (слабка значущість)	Досвід і судження дають легку перевагу одному чиннику над іншим
5	Істотна або сильна значущість	Досвід і судження дають загальну перевагу одному чиннику над іншим
7	Дуже сильна або очевидна значущість	Перевага одного чинника над іншим дуже сильна
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь уподібнення одного фактора іншому найвищою мірою переконливі
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Застосовуються в компромісних випадках

Джерело: складено автором на основі [ 69]

Окрім цього, важливим етапом даного методу є визначення узгодженості не тільки матриць попарних порівнянь, але й усієї ієрархічної структури. Сутність даної процедури полягає в розрахунку індексу узгодженості, який вказує на можливі порушення кількісної та порядкової узгодженості.

Отже, вибір конкурентної стратегії в рамках методу аналізу ієрархій можна подати у вигляді структури, що складається з чотирьох ієрархічних рівнів:

перший (верхній) рівень ієрархії відповідає меті поставленого завдання, а саме вибору переважної конкурентної стратегії;

другий рівень відображає ключові фактори впливу на вибір конкурентної стратегії;

третій рівень представлено критеріями оцінки, за допомогою яких здійснюється вибір;

на четвертому (нижньому) рівні розміщуються альтернативи, тобто варіанти запропонованих конкурентних стратегій, які піддаються порівнянню.

Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за вигодами наведена на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за вигодами [42]**

Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за витратами наведена на рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за витратами [ 42]**

Отже, вибір конкурентної стратегії підприємства обумовлений сформульованими цілями підприємства, ризиком, на який може піти підприємство, а також реакцією на вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому обрану конкурентну стратегію необхідно інтегрувати в стратегічний план розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності розвитку.

Застосування даного інструментарію дозволяє провести достатньо якісну процедуру знаходження вагових коефіцієнтів факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії. Окрім цього, встановлено значний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес вибору конкурентної

стратегії, серед яких: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, організаційно-управлінські.

### **Висновки до розділу 1**

Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, встановленими чинним законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

Розглядаючи підходи до формування конкурентних стратегій, було виявлено закономірності їх етимології та термінологічних підходів. Базові визначення та класифікації, незважаючи на їх відносну «давність», залишаються актуальними й у період швидких економічних змін та глобальних перетворень.

Сучасні науковці розвивають поняття «конкурентна стратегія», базуючись на усталених трактуваннях та вносячи корективи з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою створення ефективних конкурентних стратегій необхідно розробляти стратегію виходячи з умов функціонування підприємства та дотримуватись рекомендацій та основних принципів її формування.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 2.1. Розгляд ринку молока та молочної продукції дитячого харчування

Однією зі складових продовольчих ринків в Україні є ринок молока та молочних продуктів, який повинен гарантувати доступ населення до молочної продукції у відповідній кількості, якості та асортименті. Адже молоко та молочні продукти є життєво необхідними у харчуванні, тому що мають у своєму складі важливі для людського організму вітаміни, ферменти мікроелементи. Україна має всі передумови для виробництва молока, тобто має розвинену селекцію, племінний фонд, кормову базу, інфраструктуру та ресурси, які задіяні у виробництві. Проте аналіз господарської діяльності товаровиробників молока показав, що існують проблеми, які стосуються якості молочної сировини, як найважливішого показника конкурентоспроможності молочної галузі.

В Україні згідно з даними Державної служби статистики спостерігається спад виробництва молока. Вперше за роки незалежності цей показник був менше 10 тис. т. Так, у 2019 р. в країні виробили 9663,2 тис. т. Це на 13,2 % менше порівняно з 2014 р. Тоді було вироблено 11132,8 тис. т. У господарствах населення виробництво молока скоротилося з 8485,3 тис. т до 6934,6 тис. т (-18,3%). При цьому на сільськогосподарських підприємствах цього виду продукції збільшилося з 2647,5 тис. т до 2728,6 тис. т (+0,3%) (табл. 2.1).

Україна не виробляє достатню кількість молока, щоб забезпечити необхідну науково обґрунтовану норму споживання молока та молочних продуктів на душу населення (390 кг).

**Виробництво молока в господарствах різних організаційно-правових форм господарювання України**

Показники	Рік					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Поголів'я корів усього, тис. голів:	2262,7	2166,6	2108,9	2017,8	1919,4	1788,5
у тому числі:						
сільськогосподарські підприємства	529,2	505,1	484,6	466,6	467,8	438,6
господарства населення	1733,5	1661,5	1624,3	1551,2	1451,6	1349,9
Середній надій від однієї корови, кг:	4508	4644	4735	4820	4922	4976
у тому числі:						
сільськогосподарські підприємства	5027	5352	5643	6025	6190	6101
господарства населення	4363	4437	4473	4480	4559	4630
Валове виробництво молока, тис. тонн:	11132,8	10615,4	10381,5	10280,5	10064	9663,2
у тому числі:						
сільськогосподарські підприємства	2647,5	2669,2	2705,6	2765,7	2755,5	2728,6
господарства населення	8485,3	7946,2	7675,9	7514,8	7308,5	6934,6

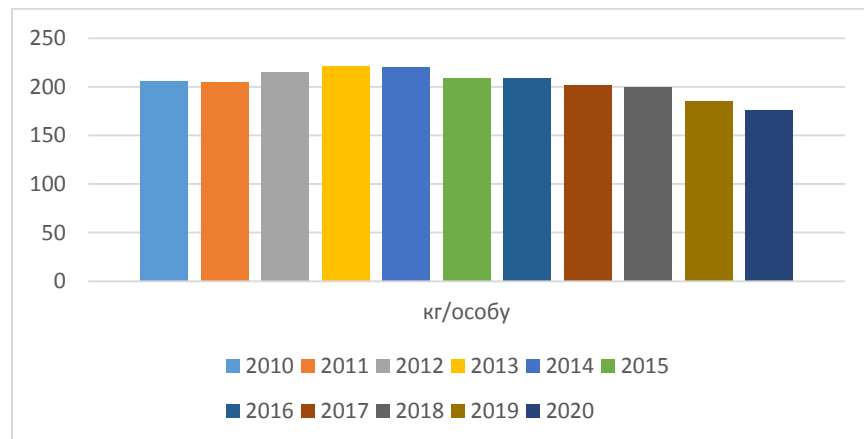
Джерело: дані Державної служби статистики України [56].

Головною проблемою, яка зумовлює погіршення якості молочної продукції України є недостатня його пропозиція, тобто дефіцит молоко-сировини, який викликаний щорічним скорочення поголів'я корів і зменшенням обсягів виробництва молоко-сировини. Переробники гостро відчують цю нестачу, адже для ефективної їх роботи необхідне максимальне завантаження. Про формування дефіциту молоко-сировини свідчить також скорочення обсягів експорту та збільшення імпорту молочних продуктів. Про проблему якості молоко-сировини свідчить те, що частка виробленого молока в сільськогосподарських підприємствах становила 28,2 %, а в господарствах населення – 71,8%, для яких складно забезпечити контроль якості молочної сировини в процесі її реалізації.

Для виробництва молочних продуктів молокопереробні підприємства використовуються молоко-сировину вищого та першого гатунків, а більша частка молока, що надходить на молокопереробні підприємства є другого гатунку, яке може застосовуватися лише для виробництва сухого молока та казеїну.

Нині вітчизняна молочна галузь намагається перейти на більш високий якісний рівень виробництва молока, запровадивши високі стандарти безпеки та якості молочної продукції, які є нормою для провідних світових виробників.

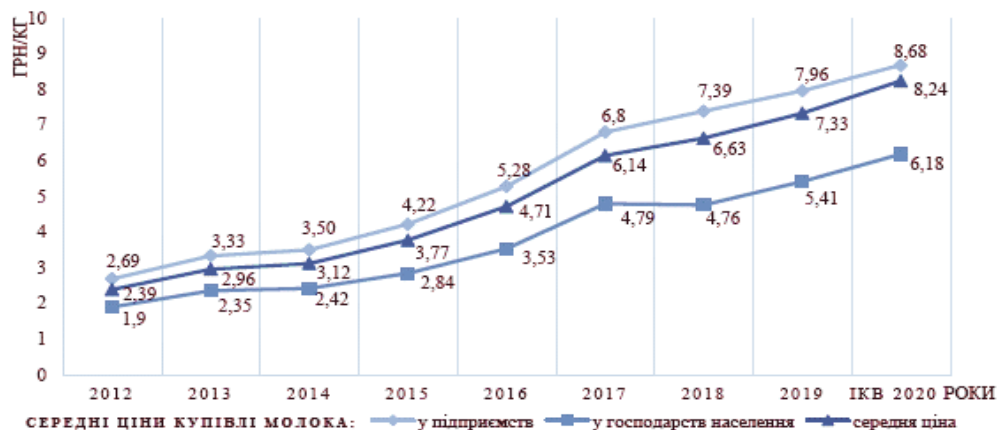
За прогнозами у 2020 році значення середньорічного споживання молочних продуктів на одну особу (у перерахунку на молоко) продовжить зменшуватися (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Динаміка споживання молока та молокопродуктів в Україні на душу населення, (в перерахунку на молоко), 2010-2019 рр. [15]**

Це здебільшого буде спричинене зниженням попиту та споживання саме «свіжих молочних продуктів» (рідкого молока, кисломолочних сирів, ферментованих продуктів), які складають більшу частку (60%) у обсязі споживання молочних продуктів.

Ціни на молочну сировину за період із початку 2012 р. по перший квартал 2020 р. відображали зростаючу тенденцію (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Динаміка середньорічних цін на сировинне молоко (2019-2020рр.), грн/кг [20]**

Найвищі ціни у 2019 році були у Львівській (7,94 грн/кг), Київській (7,86 грн/ кг) та Дніпропетровській (7,82 грн/кг) областях, а найнижчі ціни спостерігалися у Луганській (5,1 грн/кг) та Івано-Франківській (5,6 грн/кг) областях. При цьому у 2019 році середньоринкова ціна на сировинне молоко в Україні становила 7,33 грн/кг.

На сьогодні в Україні розрізняють чотири гатунки молока. Відтак, “екстра” гатунку має загальну бактеріальну забрудненість до 100 тис./см<sup>3</sup>, вищий гатунку – до 300 тис./см<sup>3</sup>, перший гатунку – до 500 тис./см<sup>3</sup>, другий гатунку – до 3000 тис./см<sup>3</sup>[6].

Таблиця 2.2

### Ефективність виробництва молочної сировини у 2020 р.

Гатунки	Частка у надходженнях, %	Реалізовано, тис. т	Ціна реалізації, грн/л	Виручка, млн грн	Витрати, млн грн	Прибуток, млн грн	Рентабельність, %
Негатуноване	0,8	20,6	-	-	-	-	-
II гатунок	3,8	97,1	-	-	-	-	-
I гатунок	32,3	844,4	9,91	8,4	5,88	2,49	42,4
Вищий гатунок	35,9	937,9	10,30	9,7	8,06	1,60	19,8
Екстра	27,2	710,3	10,90	7,7	7,44	0,30	4,0
Усього	100	2610,4	-	25,8	21,37	4,39	20,6

Джерело: дані Державної служби статистики України [20].

Статистичні дані табл. 2.2 свідчать, що в розрізі гатунків із підвищенням ціни реалізації витрати збільшуються, а прибуток зменшується. Це зумовлено тим, що виробництво більш якісної молочної сировини гатунку “екстра”, вищого гатунку потребує значно більших затрат, оскільки необхідно вкладати кошти в гігієну та на засоби зберігання, порівняно із молоко-сировиною першого гатунку.

Виробнича структура основних молочних продуктів включає значне різноманіття товарів, проте в загальному обсязі переважає виробництво рідкого молока та вершків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Обсяг виготовленої молочної продукції в Україні за 2012-2019 рр.

Найменування продукції	Кількість виробленої продукції за:								2019	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Знач.	Тпр, % 2019/2012	
Молоко та вершки без підсолоджувальних речовин жирністю $\leq 1\%$ , тис. т	348	364	514	461	467	464	443	435	25,0	
Молоко та вершки незгущені без підсолоджувальних речовин жирністю 1%-6%, тис.т	506	543	512	472	463	478	497	474	-6,3	
Молоко та вершки незгущені без підсолоджувальних речовин жирністю 21%, тис. т	26,6	41,1	58,2	51,3	53,2	47,9	48,6	51,3	92,9	
Молоко сухе знежирене жирністю $\leq 1,5\%$ , тис. т	45,1	37,1	52,4	51,2	48,5	47,6	38,1	34,5	-23,5	
Масло вершкове жирністю $\leq 85\%$	88,1	93,9	113	101	102	108	105	91,6	4,0	
Сир свіжий неферментований (включаючи сир із молочної сироватки та кисломолочний сир), тис.т	79	83,7	74,7	67,8	70,2	68,2	72,6	64	-19,0	
Сир тертий, порошок, голубий та ін., тис. т	147	141	105	96,6	86,5	94,3	97	86,1	-41,4	
Сир плавлений, тис. т	21,5	24,1	25,4	27	26,2	27,1	28,6	29,5	37,2	
Молоко та вершки згущені підсолоджені, тис. т	66	58,5	53,9	51,6	44,4	42,8	34,9	35,7	-45,9	
Молоко та вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та ін. ферментовані продукти, тис. т	364	378	337	297	293	272	275	281	-22,8	
Йогурт рідкий та ін. ферментовані продукти, ароматизовані або з додаванням фруктів, горіхів, тис. т	88,7	110	106	106	112	116	126	136	53,3	
Морозиво та харчовий лід, млн.л	182	173	146	136	149	152	156	157	-13,7	

Джерело: складено автором на основі [54]

Найбільшим обсяг виробництва молока та вершків був у 2014 році. Зростання виробництва за період 2012-2019 рр. спостерігалось лише за деякими групами молочних продуктів.

Переважає більшість з десятки кращих вітчизняних операторів ринку молока та молочної продукції є одночасно як переробниками молока, так і виробниками молочної й молоковмісної продукції (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Переробники молока і виробництва молочної продукції за часткою ринку 2018-2019 років**

Джерело: складено автором на основі [ 54]

До десятки найбільших конкурентів на ринку молочних продуктів входять ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», утримуючи ринкову частку 8,84% (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»), ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із часткою ринку 5,52%, (ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик»), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – 5,26%, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2% (ТМ «Молокія), ТОВ «Терра Фуд» – 4,7% (ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка», ТМ «Біла лінія», ТМ Premialle та ін.), та група компаній «Формула Смаку», що займає 3,11% ринку (рис.2.4)., [7].

Більш розширена інформація про основних виробників молочних продуктів в Україні їх товарні марки та особливості продукції наведено у додатку В.

Стійкою тенденцією до зростання характеризується ринок дитячих молочних продуктів в Україні. На такі зміни вплинули спосіб життя та зміна культури споживання продуктів.



**Рис. 2.4 Торгові марки провідних операторів вітчизняного ринку молока та молочної продукції**

Джерело: складено автором на основі

Оскільки, харчування дитини – один з основних факторів формування здоров'я нації, тому по відношенню до нього можна робити висновки про загальний рівень турботи держави про дітей. Споживачі роблять свідомий вибір на користь здорового харчування, особливо, коли мова йде про дітей. Якщо в розвинених країнах категорія дитячого харчування та догляду за дітьми зростає за рахунок інновацій і преміального сегмента, то для країн, що розвиваються, таких як Україна, дитячі категорії ростуть за рахунок підвищення попиту, незважаючи на те, що інноваційні продукти теж впливають на позитивний розвиток цих категорій.

Історично склалося так, що основним продуктом харчування дітей будь-якого віку є молоко.

На сьогодні незавершені поставки українських молочних продуктів на ринку. Відзначаючи скрутний стан економіки, вагоме падіння національної валюти, зниження купівельної спроможності громадян, ускладнення торговельних відносин з деякими країнами значно збільшує актуальність продовольчої безпеки на цьому сегменті ринку. Погіршення соціально-демографічної ситуації в Україні, а саме збільшення кількості матерів-одиначок та погіршення здоров'я жінок, значні обсяги та термін окупності інвестицій у

виробництво дитячої суміші, неефективне регулювання ринку дитячих сумішей виявляють визначення пріоритетних напрямів розвитку цього сектора. [73].

Молочна основа дозволяє створювати для харчування дітей продукти, які задовольняють найрізноманітніші потреби зростаючого організму і, крім цього, здатні виконувати лікувально-профілактичну функцію [53].

Продукти дитячого харчування на молочній основі призначені для харчування здорових і хворих дітей різних вікових груп. Асортимент цих продуктів узгоджений з органами охорони здоров'я з урахуванням фізіологічних потреб дитячого організму в поживних речовинах. Їх застосовують для штучного годування дітей першого року життя в разі часткової або повної відсутності материнського молока. Класифікація продуктів цієї групи наведена на рис. 2.5.

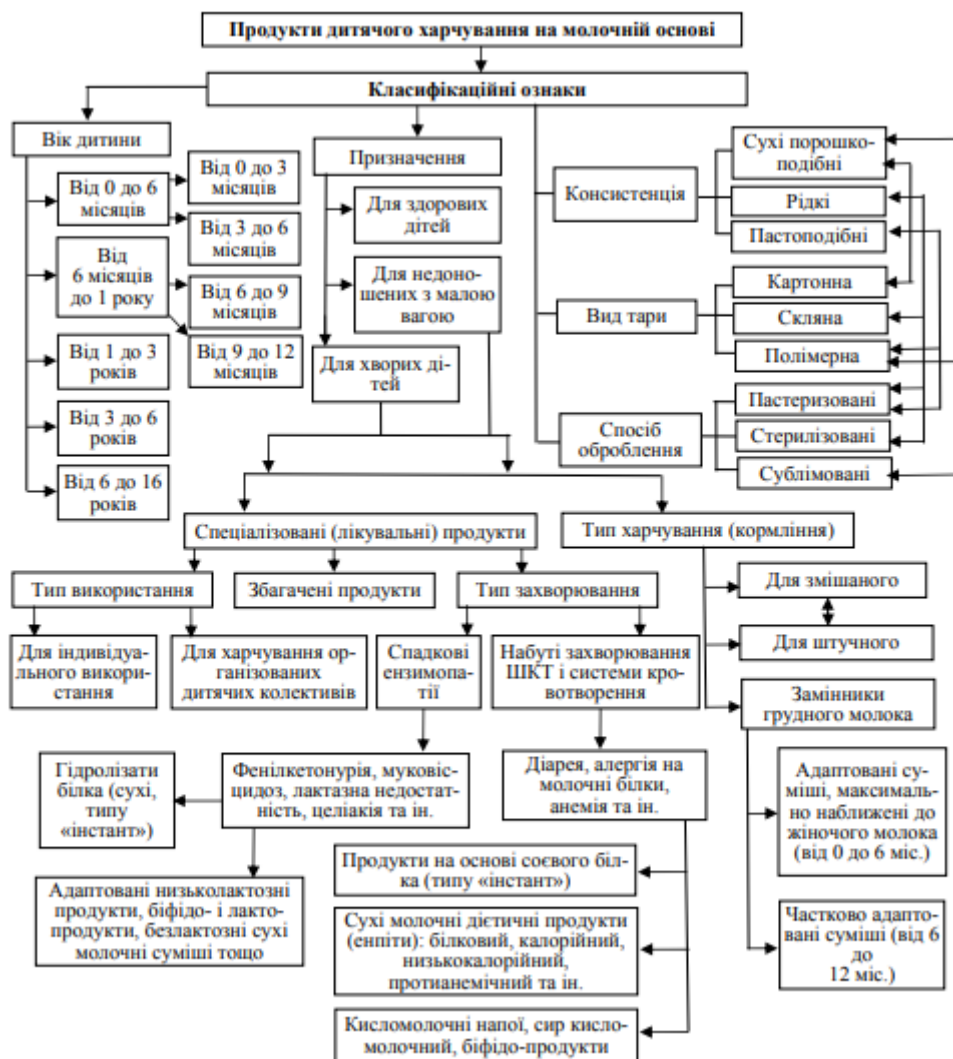
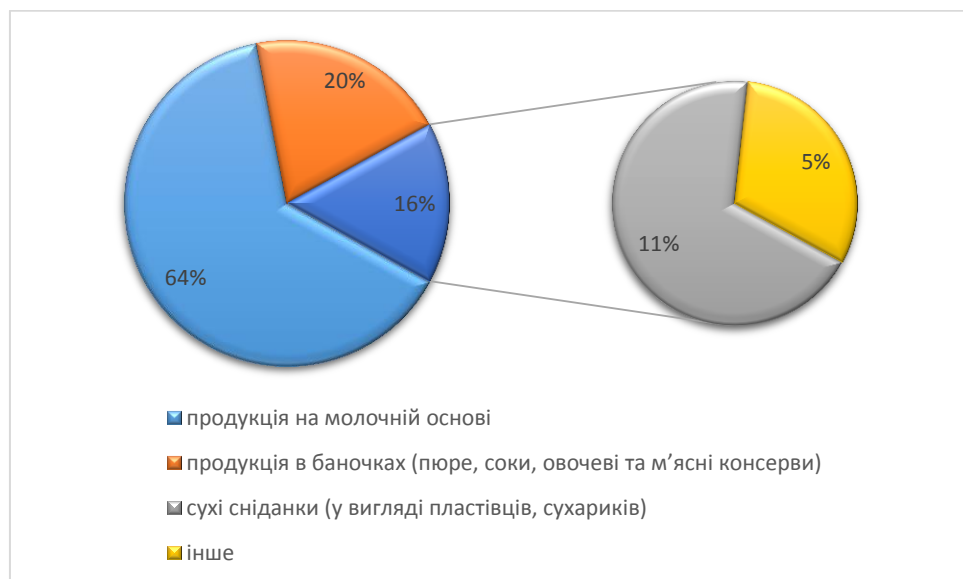


Рис. 2.5 Класифікація продуктів дитячого харчування на молочній основі, [13]

Останнім часом асортимент молочних продуктів для харчування дітей значно розширився. Сучасні тенденції в створенні лікувальних продуктів для дітей, які полягають у виробництві продуктів з додаванням різних функціональних добавок, коригуванням білкового і вуглеводного молочного комплексу, з оптимальним жирнокислотним складом, дозволили фірмам виробникам істотно розширити асортиментний ряд кисломолочної продукції.

Світовий ринок дитячого харчування умовно поділяють на 3 основні сегменти. Найбільший з них – це продукти на молочній основі (замінники грудного молока), які використовують для годування немовлят у перші 6 місяців життя. Цей сегмент складає 64 % загального обсягу продажів. Другий сегмент – продукція в баночках (пюре, соки, овочеві та м'ясні консерви) складає 20 %. Останній сегмент – сухі сніданки (у вигляді пластівців, сухариків) займає 11 %, 5% – інше (рис.)[2.6].



**Рис.2.6 Розподіл світового ринку дитячого харчування за основними сегментами**

Джерело: складено автором на основі [ 54]

Отже. ринок дитячого харчування включає такі категорії продуктів, як сухі замінники грудного молока, сухі каші, молочне рідке дитяче харчування з коротким терміном зберігання (молоко, кефіри, йогурти, сирки), плодоовочеві консерви і соки для дітей.

Ринок дитячого харчування України привабливий невеликим числом конкурентів та представлений наступними виробниками:

1) сухі суміші та каші: Хорольський завод дитячих продуктів харчування («Нутрітек», марки «Малиш», «Малютка», «Малишка»), Дніпропетровська торгова компанія «ВАЙЗ» (ТМ «НЯМНЯМ»), Південний консервний завод (Асоціація дитячого харчування, ТМ «Карапуз»);

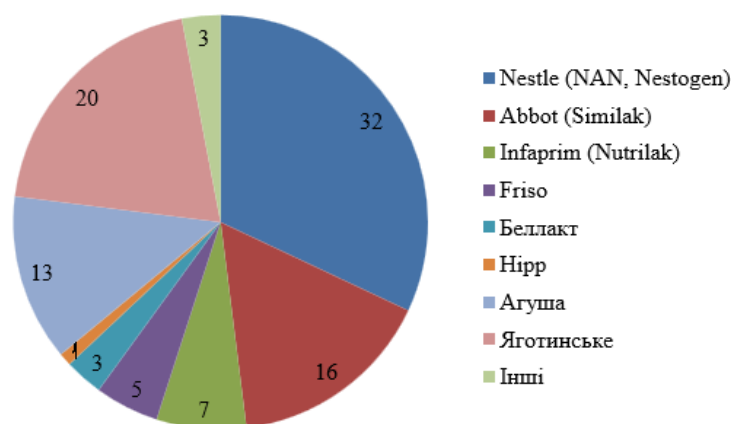
2) рідкі та пастоподібні молочні продукти: «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Агуша»), «Яготинське для дітей» («Молочний альянс», ТМ «Яготинське для дітей»), комбінат «Придніпровський» (ТМ «Злагода»), «Данон Дніпро» (ТМ «Тьома»), Фірма «Фавор» (ТМ «АМО»);

3) плодово-овочеві соки та пюре: Одеський КЗДХ («Вітмарк-Україна», ТМ «Чудо-Чадо»), Південний консервний завод (Асоціація дитячого харчування, ТМ «Карапуз»);

4) вода для дітей: підприємство з іноземним інвестиціями «Еконія» (ТМ «Малютко», «Аквуля»), Фірма «Хіпп-Ужгород» (ТМ «Bebi Vita»), Хорольський завод дитячих продуктів харчування («Нутрітек», ТМ «Малиш»), Миргородський ЗМВ (ТМ «Аква Няня»);

5) чай спеціального призначення: Фірма «ХіппУжгород» (ТМ «Bebi Vita»)[54].

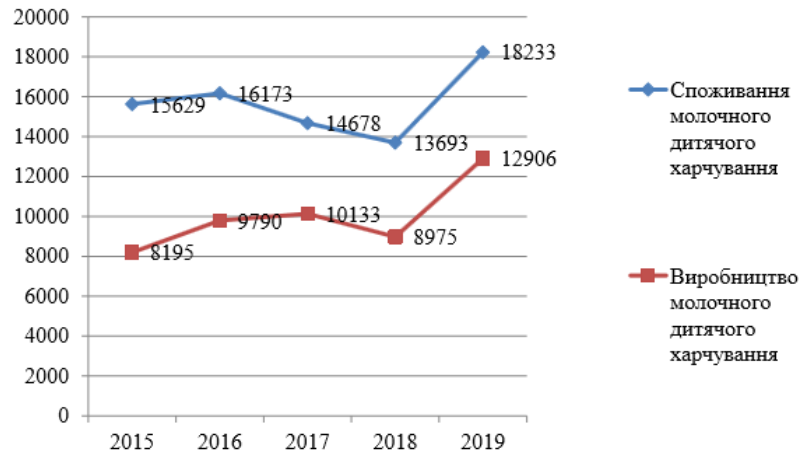
Гравці ринку дитячого молочного харчування України наведені на рис.2.7.



**Рис. 2.7. Гравці ринку дитячого молочного харчування України у 2019 р, %**

Джерело: складено автором на основі [54]

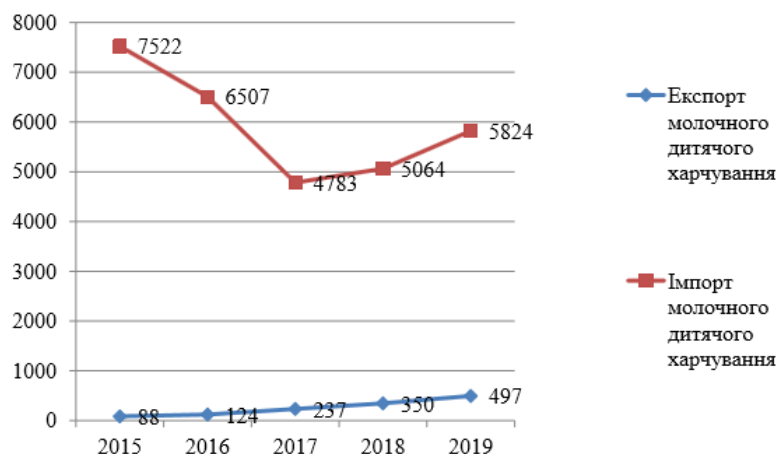
В Україні у 2019 році прослідковується зростання обсягів споживання дитячого молочного харчування на 4540 т., (24,89 %), що складає 18233 т. відповідно, на 3931 т., (43,80 %), що складає 12906 т. здійснюється зростання обсягів виробництва дитячого молочного харчування (рис. 2.8.)



**Рис. 2.8. Обсяги виробництва та споживання дитячого молочного харчування в Україні за 2015-2019 рр., т.**

Джерело: складено автором на основі [ 56]

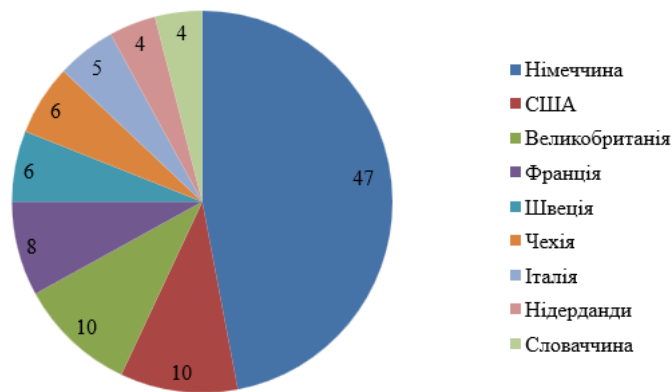
Треба зазначити, що потреби ринку у дитячому молочному харчуванні протягом 2020 року були задоволені тільки на 80 %, сприяло імпорту товарів дитячого харчування на ринок України. Обсяги експорту та імпорту дитячого молочного харчування наведені на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Обсяги імпорту та експорту продукції дитячого молочного харчування в Україні за 2015-2019 рр., т.**

Джерело: складено автором на основі [ 56]

Україна є імпортно-залежною щодо продукції дитячого молочного харчування. Основними імпортерами-виробниками є відомі бренди: "Nutricia" (Нідерланди), "Nestle" (Швейцарія), "Hipp", "Hesnz" (Німеччина), виробництво яких становить 64% від загального імпорту дитячого харчування. Імпорт продукції у 2019 році склав 5824 т., що на 760 т., (15,00 %) більше, ніж у 2018 році (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Імпорт дитячого молочного харчування країнами-імпортерами у 2019 році, % [56]**

Найбільшу частку імпорту дитячого молока займає Німеччина (47%), США (10%) і Великобританія (10%).

Орієнтація виробників молока та молочних продуктів дитячого харчування сконцентрована на молодих сім'ях із малими дітьми, що проживають у великих містах (Харків, Київ, Одеса, Дніпро). Також це пов'язано з високим рівнем урбанізації (тенденція до міграції сільського населення), гнучкою мобільністю та високою густрою дорослого населення

Треба відзначити, що зростання ринку дитячого харчування відбувається за рахунок інновацій в упаковці, виробництва продуктів, що вживаються на ходу, а також корисних для здоров'я і зручних продуктів. Крім того, розширюється асортимент продукції в рамках брендів економічної категорії, що залучає споживачів з низьким і середнім рівнем доходу.

Готове дитяче харчування залишається основною категорією продажів дитячого харчування, на його частку припадає близько 49% світового обсягу продажів, і очікується, що цей показник продовжить зростати до 2024 року.

Споживачі приділяють більше уваги загальному стану здоров'я, більше споживачів шукають продукти з чистою етикеткою (clean label), а це означає, що вони все більш вибагливі у виборі продуктів.

Роздрібна торгівля через Інтернет є найбільш швидкозростаючим каналом збуту дитячого харчування, оскільки вона пропонує широкий доступ до інформації про продукти, інгредієнти, цінах і т. д., а також є зручним способом здійснення покупок, оскільки багато споживачів мають легкий і постійний доступ до Інтернету через смартфони і планшети.

Серед каналів продажу дитячого харчування в Україні найбільшу частку займають гіпер- і супермаркети, однак швидше за все зростають продажі категорії в мінімаркетах.

Отже, утриматись на ринку можуть лише високоефективні товаровиробники молочних продуктів дитячого харчування, які мають можливість створити необхідні технологічні умови для виробництва, а також здійснювати постійний контроль за якістю молока.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності заводу дитячого харчування**

Філія товариства з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод" "Яготинське для дітей" входить до складу групи компаній ПАТ "Молочний альянс". Для її функціонування створений унікальний для України окремий спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування. Завод дитячого харчування розташований в екологічно чистій зоні Київської області — смт. Згурівка в природній зоні Згурівського дендропарку площею 325 га, що на сьогодні є одним з найбільших дендропарків України. На заводі встановлено найсучасніше обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн закритого циклу, що виключає контакт людських рук із продукцією під час її виробництва.

Зазначимо, що філія маслозаводу «Яготинське для дітей» розташована в районі найінтенсивнішого розвитку молочного виробництва в Україні, що означає, що підприємство забезпечено потужною сировинною базою. Потужність з переробки молока складає 40 т/добу.

Для виробництва молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне молоко найвищої якості та натуральні фрукти, овочеві та ягідні наповнювачі. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців.

При виробництві дитячого харчування завод «Яготинське для дітей» дотримується українських і міжнародних стандартів якості; використовує сучасні технологічні досягнення, щоб виготовити найбільш корисну й смачну молочну продукцію з натурального коров'ячого молока. Новітнє технологічне обладнання, ексклюзивність та висока якість продуктів, – все це покликано задовольнити навіть найбільш вибагливого споживача, який звик мати справу з першокласним продуктом і безкомпромісною якістю.

Продукція ТМ «Яготинське для дітей» виробляється з урахуванням смакових переваг дітей та зручності вживання для малюків та їхніх мам за унікальною рецептурою.

При виробництві дитячого харчування філія «Яготинське для дітей»  
— дотримується українських і міжнародних стандартів якості;  
— використовує сучасні технологічні досягнення, щоб виготовити найбільш корисну й смачну молочну продукцію з натурального коров'ячого молока.

Технологічний процес виготовлення продукції, ТМ «Яготинське для дітей», виключає додавання будь-яких консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та інших шкідливих харчових добавок, а також цукру, а вся сировина проходить суворий багатоступеневий контроль якості.

Процес виробництва продукції філії здійснюється за схемою наведеною на рис.2.11.



**Рис. 2.11. Схема виробництва продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що управління матеріальними ресурсами на маслозаводі «Яготинське для дітей» як і організація постачання, спрямована на досягнення таких результатів як:

- забезпечення оптимальної організації матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперервності виробничих процесів та їх ритмічності, що є важливою умовою ефективного функціонування молокопереробного підприємства;

- постійний моніторинг співвідношення «ціна-якість» необхідних матеріальних ресурсів з метою адаптації до кон'юнктури ринків виробничих ресурсів;

- оптимізація логістичних витрат з метою зниження собівартості одиниці продукції;

- вирішення проблем складування та зберігання матеріальних ресурсів [55].

При прийманні на маслозавод вся сировина проходить жорсткий багатоступеневий контроль якості. Кожна партія готової продукції, перш ніж

відправитися до пунктів продажу, також неодноразово й ретельно перевіряється службами контролю якості маслозаводу «Яготинське для дітей».

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», так само як і інші підприємства АТ «Молочний альянс», чітко дотримується філософії компанії: ми піклуємося про здоров'я українського народу, випускаючи за доступними цінами для маленьких українців натуральні якісні молочні продукти.

Маслозавод працює цілодобово і випускає понад 40 видів молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей».

З моменту заснування висока якість продукції філії Яготинського маслозаводу відзначена численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, а також визнанням споживачів.

На продукцію Яготинського маслозаводу ТМ «Яготинське для дітей» отримано сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 та відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2005. Надалі такі сертифікати підприємство отримує щорічно.

За даними ТОВ «Тетра Пак» частка продукції під торговельною маркою «Яготинське для дітей» складала 45,6 % на ринку дитячого молочного харчування та перше місце серед інших торговельних марок даного ринку.

Продукція філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є добре відома батькам та родичам дітей віком від 1 місяця до 3 років, а також вагітним жінкам, які є споживачами молочної продукції. Відомість та визнання ТМ «Яготинське для дітей» у суспільстві підтверджується «Опитуванням споживачів щодо доброї відомості ТМ «Яготинське для дітей», проведеним Приватним підприємством «Міжнародна маркетингова група-Україна». Під час дослідження опитано 1500 респондентів у 6 містах України: Київ, Харків, Одеса, Запоріжжя, Дніпро та Львів.

Молоко та молочна продукція ТМ «Яготинське для дітей», реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що

покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Продукція пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: “АТБ-маркет”, “Сільпо”, “Новус”, “Велика Кишеня”, “Метро”, “Караван”, “Фуршет”, “Еко-Маркет”, “Таврія”, “Віртус”, “Варус”, “Копійка”, “Фоззі”, “Обжора”, “Експансія”; “Фреш” та інших. Також молоко та молочна продукція представлені в інтернет-магазинах, зокрема: “megamarket.net”, “fuzzyshop.com.ua”, “zakaz.ua”, “tavriav.ua”, “bulka.ua”. На сьогодні до 60% продукції філії реалізують дві великі торговельні мережі «Сільпо» та «АТБ».

Керівництвом філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» постійно проводяться різноманітні заходи з просування торгової марки, такі як розміщення реклами на телеканалах “Україна, на радіостанціях, зокрема, “Авторадіо”, у мережі Інтернет через офіційний веб-сайт [milkalliance.com.ua](http://milkalliance.com.ua), [yagotynkids.com.ua](http://yagotynkids.com.ua), сторінку “Facebook”, рекламну мережу “ADMIXER” на тематичних сайтах та відеохостингу “Youtube”, а також розміщення зовнішньої реклами та проведення різноманітних маркетингових заходів.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. Успіх компанії багато у чому обумовлений наявністю власних філософських поглядів на виробничу діяльність та чіткою корпоративною культурою. До основних пріоритетів заводу належать:

- турбота про здоров’я своїх споживачів, а значить, і прагнення до піклування про здоров’я всієї нації;
- виробництво лише натуральної та високоякісної продукції;
- постійне оновлення технологічних процесів та використання сучасного обладнання;
- активна громадянська позиція в питаннях екології та охорони навколишнього середовища;

– високий рівень соціальної відповідальності (спонсорство соціальних, оздоровчих, гуманітарних та творчих проєктів; допомога дитячим будинкам).

Політика філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» ґрунтується на принципі «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини». Уся продукція відповідає вимогам українського законодавства стосовно якості та безпечності харчових продуктів, усі технологічні процеси сертифіковані у відповідності до вимог та стандартів НАССР й ISO [27].

Маслозавод щорічно проходить ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. Дані стандарти розроблено для організацій, які бажають довести свою здатність систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача [21].

З урахуванням вимог довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці сформована організаційна структура філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» (додаток Г).

Загалом структура управління Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є оптимальною, так як забезпечує швидке й ефективне виконання усіх функцій управління, а за видом лінійно-функціональною та відповідає обраній стратегії і правильності ранжування задач між рівнями та підрозділами заводу.

Оцінку оптимальності організаційної структури управління філії проведемо за наступними параметрами (табл. 2.4.). Отже, вцілому побудова організаційної структури філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є ефективною та дає можливість забезпечувати досягнення кінцевих результатів діяльності заводу відповідно до поставлених цілей, а також здійснювати внутрішні функціональні процеси з точки зору адекватності об'єктивних вимог до їх змісту, організації і властивостей.

Таблиця 2.4.

**Параметри оцінки оптимальності організаційної структури управління  
філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

<b>Параметр оцінки оптимальності організаційної структури</b>	<b>Рівень Відповідності</b>
відповідність організаційної структури управління задачам та цілям підприємства	Відповідає
оптимальність вертикальних та горизонтальних зв'язків організаційної структури управління	Високий
стійкість та розвинутість міжфункціональних зв'язків	Стійкий
зайнятість персоналу філії в апараті управління	Середній
повнота реалізації управлінських функцій	Високий
спеціалізація управлінських підрозділів	високоспеціалізований
дублювання виконуваних функцій	Низький
раціональність організаційної структури управління	Високий
ступінь централізації управління	Високий
відповідність обов'язків та функцій кожного структурного елемента організаційної структури управління його відповідальності та повноваженням	Середній
правильність визначення статусу посад та управлінських підрозділів	Високий

Джерело: складено автором

Для забезпечення процесу нормального його функціонування і навіть виживання має виняткове значення виробнича структура заводу дитячого харчування, оскільки від її досконалості залежать в кінцевому підсумку рівень продуктивності праці, а також якість продукції і її конкурентоспроможність. До виробничих підрозділів відносять ті, в яких здійснюється основне виробництво, а також допоміжні й ті, що обслуговують основне виробництво.

Серед факторів, які впливають на виробничу структуру філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» треба виділити галузеву приналежність підприємства, технологічність продукції, рівень вимог до якості

продукції, тип виробництва, рівень його спеціалізації та кооперування, особливості технологічного оснащення та устаткування, здатність виробництва швидко і без утрат переходити на випуск нової продукції, а також характер виробничого процесу в цехах.

Виробничі потужності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» завантажені у майже на 94%, тому завод має гарні перспективи розвитку. Для виробництва якісної продукції завод дитячого харчування постійно закуповує молоко лише гатунку "екстра" у сертифікованих господарств. Близько 34% ринку дитячого харчування займає продукція заводу. Завод випускає молоко, молочні коктейлі, йогурти та сиркові пасту з різними фруктовими наповнювачами, а також кефір, заквасочку, що загалом представляє понад 30 асортиментних позицій.

Формування асортименту товарів дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності заводу. Асортимент продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі за 2018-2019 рр., представлений в додатку Д. Загальна кількість виготовленої продукції філії у 2019 році зросла відносно з 2018 роком. Такі зміни були спричинені збільшенням попиту на певний асортимент продукції на ринку, а також доступністю цінової політики для споживачів.

Виведення деяких видів продукції заводу є «об'єктивними» причинами, так як всі вони можуть бути швидко нейтралізовані на підприємстві через коригування планових завдань відповідно з прийнятими замовленнями постачальників. Також, негативні зміни асортименту пов'язані, насамперед, з складною економічною ситуацією в країні потребами покупців, які швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент та підвищувати вимоги до техніко-технологічної бази. Обсяги виробництва асортименту продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за досліджувальний період наведена в табл. 2.5.

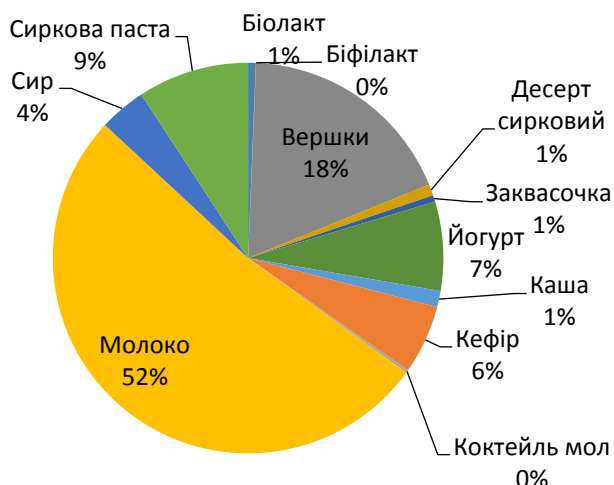
**Обсяги виробництва асортименту продукції філії ТДВ «Яготинський  
маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2018-2019 рр., кг**

Асортимент продукції	Рік		Абсолютне відхилення, кг
	2018	2019	
Біолакт	7574,4	91434,6	83860,2
Біфілакт	-	4198,8	4198,8
Вершки	1454043	2643605,2	1189562,2
Десерт сирковий	19150,2	135061,2	115911
Заквасочка	122904,2	77927,6	-44976,6
Йогурт	1126043,94	1069876,73	-56167,21
Каша	133028,4	194083,2	61054,8
Кефір	729577,8	828235,8	98658
Коктейль молочний	-	34209,6	34209,6
Молоко	6714407,7	7540681,2	826273,5
Сир	473462,4	561908,4	88446
Сиркова паста	1104049,2	1337758,6	233709,4
Всього	11884241,24	14518980,93	2634739,69

Джерело: складено автором на основі [57]

Не зважаючи на деякі зменшення обсягів випуску продукції в асортиментних групах завод зберігає структуру випуску продукції. Це обумовлено постійним попитом на сучасному ринку і наявністю відповідної сировини.

Щоб краще зрозуміти, яку продукцію підприємству вигідно виробляти більше і наскільки зміна обсягів виробництва того чи іншого виду продукту вплине на діяльність підприємства. Подамо інформацію про частки кожного виду продукції в загальному обсязі виробництва заводу дитячого харчування для кращого сприйняття, яку саме продукцію більш вигідно виробляти (рис.2.13).



**Рис. 2.13. Структура виробництва асортименту продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2019 р., [57]**

Найбільшу частку у вироблені продукції заводом дитячого харчування займає категорія «молоко». Як показують дослідження, зростає попит на вершки і складає 18% від загальної структури виробництва продукції. Далі йдуть сиркова паста, йогурти та кефір і займають 9%, 7%, 6% відповідно із загальної структури виробництва молокозаводу у натуральному вираженні.

Категорії продуктів таких як біолакт, десерт сирковий, закваска та каші займають відносно невеликі частки від усього обсягу виробництва філії, але це не говорить, що дані види продуктів не приносять значних доходів заводу дитячого харчування. Досить незначні частки від усього обсягу виробництва філії займає категорія молочні коктейлі та біфілакт, так як ці продукти є новинками для заводу і тільки вийшли завойовувати ринок дитячого харчування.

Глибину та ширину товарного асортименту досліджуваного підприємства разом із об'ємними одиницями випущеної тари представлено на рис.2.14.

**ШИРИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ**

**ГЛИБИНА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ**

Біолакт	Біфілакт	Вершки	Десерт сирковий	Заквасочка	Йогурт	Каша молочна	Кефір	Коктейль молочний	Молоко	Сир	Сиркова паста
Біолакт 3,2% /200/ скл/ ЗФЯ/ЯготД	Біфілакт 3,2% /200/ скл/ ЗФЯ/ЯготД	Вершки 10% /200/ тет/ ЗФЯ/Ягот	Десерт сирковий ваніль 4,8% /150/ стак/ЗФЯ/ Хопси	Заквасочка 3,2% /200/ скл/ ЗФЯ/ЯготД	Йогурт банан 1,5% /115/ стак/ЗФЯ/ Хопси	Каша мол-греч 2% /200/ тет/г ф/24/ЗФЯ/ ЯготД	Кефір 3,2%/200/ скл/ ЗФЯ/ ЯготД	Коктейль мол пломбір 2,5%/200/ тет/ ЗФЯ/Хопси	Молоко 2,6%/950/ тет/ ЗФЯ/Ягот	Сир к/м 5%/100/ стак/ ЗФЯ/ЯготД	Сиркова паста банан 4,2%/100 /стак/ ЗФЯ/ ЯготД
		Вершки 10% /500/ тет/ ЗФЯ/Ягот	Десерт сирковий полуниця 4,8% /150/ стак/ЗФЯ/ Хопси		Йогурт банан+ гарбуз 2,5% /200/ скл/ЗФЯ/ ЯготД	Каша мол-пшен 2%/ 200/ тет/ гф/24/ЗФЯ/ ЯготД		Коктейль мол полуниця 2,5%/200/ тет/ ЗФЯ/Хопси	Молоко 3,2%/1000/ тет/ ЗФЯ/ЯготД		Сиркова паста малина+ черв. смород. 4,2%/100/ стак/ ЗФЯ/ ЯготД
		Вершки 15% /200 /тет/ ЗФЯ/Ягот			Йогурт малина+ шипшина 2,5% /200/ скл/ЗФЯ/ ЯготД	Каша мол-рис 2% /200/ тет /гф24/ЗФЯ/ ЯготД		Коктейль мол шоколад 2,5%/200/ тет/ ЗФЯ/Хопси	Молоко 3,2%/200/ скл/ ЗФЯ/ЯготД		Сиркова паста персик 4,2% /100/ стак/ ЗФЯ/ ЯготД
		Вершки 15% /500/ тет/ ЗФЯ/Ягот			Йогурт персик 1,5% /115/ стак/ЗФЯ/ Хопси				Молоко 3,2%/200/ тет/ гф24 /ЗФЯ/ЯготД		Сиркова паста чорниця 4,2% /100/ стак/ ЗФЯ/ЯготД
					Йогурт персик 2,5% /200/ скл/ЗФЯ/ ЯготД				Молоко 3,2%/500/ тет/ ЗФЯ/ЯготД		Сиркова паста яблуко 4,2%/100/ стак/ ЗФЯ/ ЯготД
					Йогурт полуниця 1,5% /115/ стак/ЗФЯ/ Хопси				Молоко 3,2%/950/ тет/ ЗФЯ/Ягот		
					Йогурт яблуко+ морква 2,5% /200/ скл/ЗФЯ/ ЯготД				Молоко безлакт 3,2% /950/ тет/ ЗФЯ/ЯготД		

**Рис.2.14. Ширина та глибина товарного асортименту філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи ширину товарного асортименту необхідно відмітити 12 товарні номенклатури, котрі якісно визначають продуктову політику досліджуваного підприємства. Аналізуючи глибину товарного асортименту, необхідно відмітити наявність продукції у різноманітних упаковках, зокрема на підприємстві використовується Тетра Пак тара, пластикові стакани, скляна пляшки, ПЕТ пляшки. Зазначені тари є зручними для використання, при чому кожного року проводиться опитування споживачів, фахівців та респондентів, щодо зручності тари та можливості її покращення.

При формуванні глибини асортиментного ряду також враховується ємність товару, зокрема представлена продукція розфасовується ємністю 100г., 200 г., 500 г, 950 г., що визначає ціну на товар, якісно урізноманітнює асортимент товарів та визначає доступність товару для споживачів.

Отже, асортимент продукції філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» з року в рік розширюється, змінюється та удосконалюється. Основний акцент досліджуваного підприємства на йогуртах, молоці, сиркових паст, поряд із цим підприємство виготовляє вершки та коктейлі молочні «Хопси».

Слід також відмітити, що на заводі дитячого харчування працюють висококваліфіковані працівники маркетингових служб, які володіють широкою інформацією щодо попиту покупців, джерел можливого поступлення товарів та цін на товар. Саме завдяки цьому завод має достатній рівень асортиментної ланки та в змозі задовольнити потреби споживачів.

Проведемо оцінку ефективності діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», яка посідає важливу роль у системі діяльності та управлінням заводом, оскільки отримані результати оцінювання показників ефективності використовуються для подальшого розвитку заводу, формування як стратегічних, так і тактичних цілей. Обсяг прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, маркетингової,

інвестиційної і фінансової діяльності заводу. Тому ці показники також характеризують усі сторони господарської діяльності філії. Основні показники роботи філії наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники роботи філії ТДВ «Яготинський маслозавод»  
«Яготинське для дітей» за 20017-2019 рр. тис. грн.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп змін, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	141967	167644	178580	25677	10936	15,32	6,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	112868	127209	138297	14341	11088	11,27	8,02
Валовий: прибуток	29099	40435	40283	11336	-152	28,04	-0,38
Інші операційні доходи	110	72	179	-38	107	-52,78	59,78
Адміністративні витрати	4432	6314	7798	1882	1484	29,81	19,03
Витрати на збут	28598	40649	44306	12051	3657	29,65	8,25
Інші операційні витрати	613	992	3174	379	2182	38,21	68,75
Повні витрати	145898	174172	190401	28274	16229	16,23	8,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	-4434	-7448	-14816	-3014	7368	40,47	-49,73
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	1,03	1,04	1,07	0,01	0,027	0,96	2,52

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Чистий дохід від реалізації продукції заводу дитячого харчування збільшився на 25677 тис. грн. та на 10936 тис. грн. відповідно у 2018 та 2019 роках.

Спостерігається також збільшення і собівартості продукції на 11088 тис.грн. у 2019 році порівняно з минулим роком, такі зміни є неприйнятними для заводу.

Зменшився на 152 тис.грн валовий прибуток, в результаті чого завод тримав збиток в розмірі 7448 в 2018 році та 14816 тис. грн у 2019 році, це є свідченням про зниження ефективності роботи заводу. Такі зміни відбулися в наслідок

перевищення темпу зростання собівартості продукції заводу над темпом збільшення чистого доходу.

Підприємства для повної економічної самостійності і відповідальності за результати своєї діяльності мають створювати умови ефективного управління операційними витратами виробництва. Мета аналізу витрат полягає у визначенні резервів можливого зменшення витрат операційної діяльності внаслідок більш ефективного використання виробничого потенціалу заводу. Проаналізуємо операційні витрати досліджуваного нами заводу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Операційні витрати філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», за 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
Матеріальні затрати	234190	79,94	304821	78,73	355013	76,69	70631	50192	23,17	14,14
Витрати на оплату праці	11390	3,89	18292	4,72	29821	6,44	6902	11529	37,73	38,66
Відрахування на соціальні заходи	2522	0,86	3959	1,02	6142	1,33	1437	2183	36,30	35,54
Амортизація	13294	4,54	16783	4,33	24823	5,36	3489	8040	20,79	32,39
Інші операційні витрати	31552	10,77	43301	11,18	47118	10,18	11749	3817	27,13	8,1
Разом	292948	100,00	387156	100,00	462917	100,00	94208	75761	X	x

Джерело: розраховано автором на підставі звітності підприємства

Як видно з таблиці максимального показника операційні витрати заводу досягли у 2019 році, а мінімального – у 2017 році. Отже, у філії прослідковується

зростання операційних витрат за всіма елементами, що пов'язано з інфляційними процесами й зростанням обсягів виробництва.

Дослідження фінансового стану за даними фінансової звітності є також необхідною умовою оцінки якості господарської діяльності заводу дитячого харчування. Аналітичні дослідження фінансової звітності заводу надають можливість оцінити його платоспроможність і ліквідність, рівень фінансової стійкості й ділової активності, обсяги і якість дебіторської та кредиторської заборгованості. Проаналізуємо фінансовий стан філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за допомогою відносних показників (табл.2.8.)

Таблиця 2.8

**Фінансовий стан філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» на основі відносних показників за 2017-2019 рр.**

Показник	Нормативне значення	2017р	2018р	2019р
1	2	3	4	5
<b>Показники ліквідності підприємства</b>				
Коефіцієнт покриття	> 1	0,82	1,03	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,43	0,31	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,0007	0,009
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,07	0,24	-0,25
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	4,24	4,17	-4,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,62	0,70	1,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0	0	0
<b>Показники ділової активності підприємства</b>				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,49	3,11	7,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	5,11	5,45	8,30

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	18,77	27	40,7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	55,66	90,18	54,35
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	113,92	63,86	48,22
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	4,95	4,42	15,21
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,38	12,19	13,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	6,31	10,14	-15,60
<b>Показники рентабельності підприємства</b>				
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	> 0 збільшення	-0,19	-0,01	-0,77
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,62	-0,13	-0,19
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	-0,07	-0,01	-0,17

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дослідження показників ліквідності продемонстрували, що дуже швидко завод не має змоги перетворити майно на грошові кошти, так як ліквідність зменшується, а це значить, що швидкість обертання коштів на підприємстві зростає та дає можливість погашати короткострокові позики своєчасно.

Завод не є фінансово стійким про що підтверджують показники фінансової стійкості. Хоча разом з тим рівень мобільності використання власного капіталу на даний період перевищує нормативне значення 0,5, але з кожним роком наближається до нього ближче. На 10% в 2018 році, а в 2019 році на 7,94% зменшилося значення коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Одночасно розрахунки засвідчують про нерентабельність заводу, оскільки показники зменшуються з кожним роком. Так у 2018 та 2019 роках відбувається зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Що стосується коефіцієнта рентабельності активів, продажу та витрат то істотні зміни відбулися в 2017 році, а за період з 2018 по 2019 майже не змінились.

За аналізований період повний цикл виробництва, який дає відповідний ефект у вигляді прибутку відбувається орієнтовно 2,5 рази на рік про що свідчить аналіз ділової активності заводу.

На 30,63% та на 46,36% у 2018 та 2019 роках зменшився коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, що підтверджує про зростання покупок у кредит.

Що стосується коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості то у 2018 році також відбулися зміни і він зріс на 15,43%, в 2019 зменшився тільки на 8,25%, це говорить про те, що завод повільніше отримує оплату за рахунками. Термін погашення дебіторської заборгованості також зменшився на кілька днів, тобто завод менше часу всередньому чекає на повернення грошей за продану продукцію, а таке явище є позитивним.

Про збільшення середнього періоду сплати заводом дитячого харчування короткострокової кредиторської заборгованості на 9 днів у 2018р. та на 26 днів у 2019р. показує строк погашення кредиторської заборгованості, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє, що швидкість обороту власного капіталу зросла на 3,5% за аналізований період.

Взагалі фінансово-економічні показники філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2017-2019 роки змінюються як в позитивну, так і в негативну сторони, хоча разом з тим завод є нерентабельним, не швидко ліквідним, але досить активним в своїй виробничо-господарській діяльності.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентних стратегій заводу дитячого харчування**

Конкурентна структура ринку молочної продукції Київської області є олігополістичною. На більшості внутрішньогалузевих сегментів склалася стійка конкурентна структура з незмінним складом підприємств.

Основною конкурентною перевагою філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є висока якість, що ґрунтується на високій якості сировини.

Стратегія заводу дитячого харчування залежить від ринкових позицій, наявного потенціалу, динаміки розвитку, конкурентоспроможності, основного виду діяльності підприємства.

Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства необхідні на всіх стадіях його функціонування. Визначення рівня конкурентоспроможності є початковим моментом планування діяльності для заводу дитячого харчування та розробки стратегії його подальшого розвитку, що особливо актуалізується в умовах виходу компанії на нові зарубіжні ринки.

Вибір стратегії філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» визначається ситуацією, яка склалася на ринку, та ресурсами, які має підприємство для реалізації стратегії.

Для визначення стратегії філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» проведемо оцінку її конкурентних переваг за допомогою побудови моделі М.Портера.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій підприємство веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій підприємства. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил. Модель п'яти

сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні [37].

При аналізі конкуренції на ринку враховуються: рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників); рівень внутрішньогалузевої конкуренції; загроза появи нових підприємств в галузі, здатних вплинути на перерозподіл ринку.

Загрози з боку товарів-замінників наведені у табл.2.9

Таблиця 2.9

**Загрози зі сторони товарів-замінників для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Параметр оцінки	Оцінка Параметра		
	3	2	1
Товари-замінники в позиції «ціна-якість»	Існують та займають значну частку на ринку	Існують та займають незначну частку ринку а	Не існують
	+		
Сума балів	3		

Джерело: складено автором

На даний час при кризовій ситуації в країні, викликаною пандемією COVID-19, споживачі можуть надавати перевагу звичайним молочним продуктам та частково відмовитись від спеціалізованого дитячого харчування. Оскільки, економічна криза призводить до низької купівельної спроможності споживачів.

Проведемо оцінку параметрів, що впливають на внутрішньогалузеву конкуренцію (табл. 2.10).

На ринку дитячого молочного харчування є середня конкуренція. Темп зростання ринку сповільнився внаслідок економічної та політичної кризи. Але незважаючи на ситуацію, що склалася в країні та світі завод дитячого харчування втримує свої конкурентні позиції та залишається конкурентоспроможним.

Таблиця 2.10

**Загрози внутрішньогалузевої конкуренції для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців (конкурентів)	Високий рівень насичення ринка	Середній рівень насичення ринка	Невелика кількість гравців
		+	
Темп зростання ринка	Стагнація або зниження обсягів ринка	Зповільнений, але зростає	Високий
		+	
Рівень диференціації продукту	Підприємства продають стандартизовані товари	Товар стандартизований за основними властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти підприємств значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін, але тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення цін для покриття зростання витрат та збільшення прибутку
		+	
<b>Сума балів</b>	<b>8</b>		

Джерело: складено автором

Варто також враховувати загрози зі сторони нових компаній, так як вони можуть здійснити вплив на перерозподіл часток ринку. Параметрична оцінка загроз зі сторони нових компаній наведена в табл. 2.11.

Спостерігається середній рівень загроз появи нових конкурентів. Оскільки основних конкурентів небагато, то іноземні компанії можуть стати потенційними конкурентами для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

**Загроза зі сторони нових компаній для філії ТДВ «Яготинський  
маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабах при виробництві товару	Відсутня	Присутня, але тільки у декількох конкурентів ринку	Значима
		+	
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні сильні конкуренти	2-3 сильних конкуренти, які займають 50% ринка	2-3 сильних конкуренти займають більше 80% ринка
		+	
Диференціація товару	Низький рівень різновидів товару	Існують мікро-ніши	Всі можливі ніши зайняті конкурентами
		+	
Рівень інвестицій витрат для входу в галузь	Низький(окуповується за 1-3 місяці роботи)	Середній(окуповується за 6-12 місяців роботи)	Високий(окуповується більше ніж за 1 рік роботи)
			+
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		+	
Політика держави	Немає обмежуючих актів зі сторони держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
		+	
Готовність існуючих конкурентів до зниження цін	Конкуренти не підуть на зниження цін	Сильні конкуренти не підуть на зниження цін	При будь-якій можливості введення більш дешевої пропозиції конкуренти зменшать ціни
		+	
Темп росту галузі	Високий та зростає	Повільний	Стагнація або падіння
		+	
<b>Сума балів</b>		<b>15</b>	

Джерело: складено автором

Параметри оцінки ринкової влади споживачів наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Загроза втрати споживачів для філії ТДВ «Яготинський маслозавод»  
«Яготинське для дітей»**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажу	Більше 80% продажу припадає на декількох споживачів	Незначна частина споживачів утримує приблизно 50% продажу	Обсяг продажу рівномірно розподілено між усіма споживачами
		+	
Схильність до переходу на товари субституї	Товар підприємства не унікальний, існують аналоги	Товар підприємства частково унікальний, наявні відмінні характеристики, які важливі для споживачів	Товар підприємства повністю унікальний, аналогів нема
		+	
Чутливість до цін	Споживач завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Споживач завжди буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	Споживач абсолютно не чутливий до ціни
	+		
Задоволеність споживачів якістю товару на ринку	Не задоволеність основними характеристиками товару	Не задоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			+
<b>Сума балів</b>	<b>8</b>		

Джерело: складено автором

Споживачі повністю задоволені якістю товарів заводу дитячого харчування, але при зростанні цін вони будуть поступово переключатися на товари з більш низькою ціною. Тому рівень загрози втрати споживачів можна визначити як середній середній.

Оцінка параметрів загрози нестабільності постачальників наведена в табл. 2.13

Таблиця 2.13

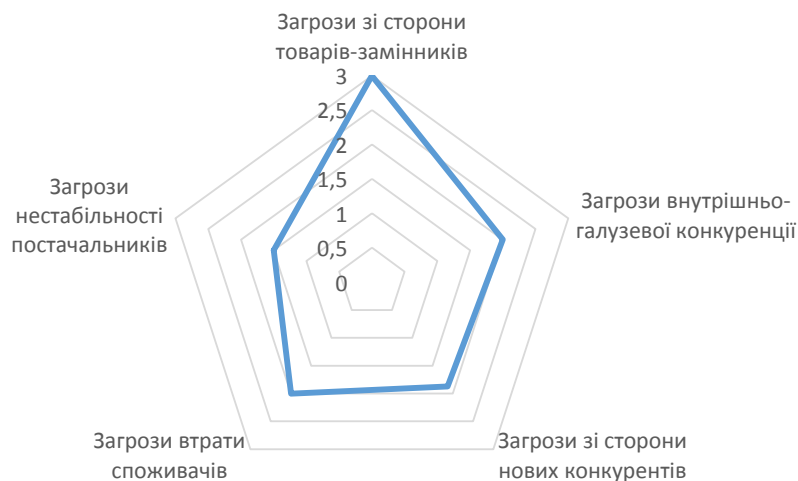
**Загроза нестабільності постачальників для філії ТДВ «Яготинський  
маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
	+	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
	+	
Витрати зміни постачальника	Високі витрати до зміни на інших постачальників	Низкі витрати до зміни на інших постачальників
		+
Пріоритетність напряму для постачальника	Низка пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		+
<b>Сума балів</b>	<b>6</b>	

Джерело: складено автором

Ринок молока характеризується певною сезонністю: навесні та влітку істотне коливання та підвищення пропозиції на ринку викликає зниження закупівельних цін. Більшість постачальників не дотримуються належних санітарно-гігієнічних умов виробництва й транспортування молока, не забезпечують його охолодження. Тому вибір постачальників з високоякісною сировиною обмежений і значної можливості його зміни на іншого нема. Саме з таких причин завод дитячого харчування намагається не втратити набутих постачальників.

Узагальнені результати аналізу п'яти конкурентних сил моделі М. Портера шляхом побудови представлені на рисунку 2.15.



**Рис. 2.15. Конкурентні сили філії ТДВ «Яготинський маслозавод»  
«Яготинське для дітей» за моделлю М.Портера**

Джерело: побудовано автором

Аналіз конкурентних сил, що діють у галузі виробництва дитячих молочних продуктів по моделі М. Портера, показав, що основною силою, яка впливає на завод є товари-замінники. Середній вплив має внутрішньогалузева конкуренція і входження нових компанії на ринок, а також загроза втрати споживачів. Вагому роль у галузі відіграють постачальники, оскільки джерела якісної сировини є досить обмеженими та відрізняються за вартістю.

Отже, проведений аналіз п'яти конкурентних сил за моделлю М.Портера демонструє середній рівень загроз на ринку.

Також доцільно провести SWOT-аналіз. Результати SWOT-аналізу в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства, дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього (табл.2.14)

Таблиця 2.14

## SWOT-аналіз філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Підвищення пізнаваності бренду на території України;</li> <li>- Розширення частки ринку;</li> <li>-Розробка нових видів продукції;</li> <li>-Здійснення активної маркетингової політики;</li> <li>-Партнерство з виробниками сировини</li> <li>- Участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках</li> <li>- Завоювання нових ринків</li> <li>- Розробка товарів для нової групи споживачів;</li> <li>- Сприйняття споживачами новинок підприємства;</li> <li>- Зменшення державного регулювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Зростання вимог споживачів</li> <li>-Перехід клієнтів до конкурентів</li> <li>-Нестабільність курсу валют</li> <li>-Підвищення цін на ресурси</li> <li>-Підвищення податків</li> <li>- Політична нестабільність в країні</li> <li>- Економічна нестабільність в країні</li> <li>- Низька купівельна спроможність населення</li> <li>- Відсутність державної підтримки</li> <li>- Несприятливі демографічні зміни</li> </ul>
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Висококваліфікований персонал</li> <li>-Широкий асортимент продукції</li> <li>-Продаж продукції по всій території України</li> <li>-Широка клієнтська база</li> <li>-Висока якість продукції</li> <li>- Збільшення обсягів виробництва</li> <li>- Позитивна репутація у споживачів</li> <li>- Налагоджена збутова система та ефективна реклама;</li> <li>- Новітнє сучасне обладнання</li> <li>- Лідер ринку дитячої молочної продукції</li> </ul>	<p>Завдяки широкому асортименту і продажу продукції по всій території та високій якості можна підвищити пізнаваність бренду. Завдяки кваліфікованому персоналу і наявності виробничих потужностей можна розробити нові види продукції. Завдяки досвіду роботи в галузі і висококваліфікованому персоналу, можна розробити ефективну маркетингову політику. Завдяки високій якості продукції, можливо шукати канали збуту у країні ЄС. Оновлення упаковки продукції, відповідно до переваг та вимог потенційних і існуючих споживачів.</p>	<p>Можливість залучення нових постачальників високоякісної сировини для виробництва дитячої молочної продукції, використовуючи позиції лідера ринку. Організація соціальних заходів, задля залучення споживачів, які перейшли до конкурентів. Зменшення залежності підприємства від імпортованої сировини. Залучення нових споживачів за рахунок впровадження проєктів, пов'язаних із підтримкою дітей</p>
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Стандартні канали розповсюдження товарів</li> <li>- Високі витрати на виробництво продукції.</li> <li>- Відсутність продукції підприємства в країнах Європи;</li> <li>- Відсутність власної сировинної бази;</li> <li>- Залежність від групи компаній «Молочний Альянс»</li> </ul>	<p>Розвивати логістику, транспортування, та оптимізувати канали збуту з урахуванням можливих поставок продукції в країні ЄС. Шляхи скорочення витрат на виробництво, за рахунок використання енергозберігаючих технологій.</p>	<p>Необхідно знижувати собівартість продукції і активно просувати ТМ «Яготинське для дітей» на нових ринках збуту (європейські ринки). Це буде конкурентною перевагою у боротьбі з конкурентами. Перерозподіл каналів збуту продукції або перерозподіл самої продукції у торгових точках, щоб зменшення кількості нереалізованої продукції.</p>

Джерело: складено автором на основі діяльності підприємства

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу визначимо одну з чотирьох різновидів стратегії заводу за допомогою рис.2.16

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішні фактори	Можливості (O)	Стратегія SO-OS Максі-максі стратегія успіху (використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей)	Стратегія WO-OW Міні-максі стратегія конкуренції (спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей)
	Загрози (T)	Стратегія ST-TS Максі-міні стратегія збереження (використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз)	Стратегія WT-TW Міні-міні стратегія оборони (спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз)

**Рис. 2.16. Матриця стратегічного вибору для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Джерело: складено автором

Отже, порівнявши внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» рекомендуємо для подальшого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі».

Оскільки, сильні сторони заводу переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз.

Тому в даній ситуації завод дитячого харчування повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. А також збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів за рахунок створенню сприятливої фінансової ситуації заводу.

Важливою частиною дослідження та визначення конкурентних стратегій заводу дитячого харчування є PESTLE — аналіз, оскільки він враховує всі сфери його життєдіяльності. Цей інструмент особливо важливий при визначенні

можливих сценаріїв розвитку заводу. Унікальною рисою PESTLE–аналізу є те, що він орієнтований на зовнішні фактори впливу. Даний інструмент використовується спільно з іншими стратегічними інструментами, у тому числі SWOT – аналізом. Послідовне використання цих інструментів дадуть нам чітке розуміння ситуації та пов'язаних із цим внутрішніх та зовнішніх факторів (табл.2.15).

Таблиця 2.15

**PESTLE — аналіз філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Назва фактору	Важлив. фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
Політичний чинник			
1. Стабільність уряду	0,25	3	0,75
2. Стабільність законодавства	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання в галузі	0,35	4	1,4
4. Рівень економічної свободи	0,2	3	0,6
Середня оцінка	1		3,15
Економічний чинник			
1. Зростання інфляції	0,2	4	0,8
2. Система оподаткування	0,1	3	0,3
3. Розміри і темпи зростання / зменшення ринку	0,25	4	1,0
4. Свобода зовнішньої торгівлі	0,15	2	0,3
5. Економічна ситуація в країні	0,3	5	1,25
Середня оцінка	1		3,85
Соціальний чинник			
1. Демографічні зміни в країні	0,4	3	1,2
2. Рівень освіти населення	0,1	1	0,1
3. Рівень життя населення	0,5	3	1,5
Середня оцінка	1		2,8
Технологічний чинник			
1. Інновації у виробничому процесі	0,3	4	1,2
2. Науково-технічний рівень виробництва	0,25	4	1
3. Розробка нових товарів	0,3	4	1,2
4. Використання енергоресурсів: зростання цін на електроенергію	0,15	2	0,3
Середня оцінка	1		3,7
Середня оцінка за всіма чинниками			3,375

Джерело: складено автором

Економічні та технологічні чинники здійснюють найбільший вплив на завод дитячого харчування, оскільки ведення його виробничо-господарської діяльності залежить від високоякісної сировини, в першу чергу – молоко.

Вцілому зовнішнє середовище в якому функціонує завод є майже нейтральним для його діяльності так як має 3,37 зваженої оцінки. Тому щоб заводу і надалі бути конкурентоспроможним треба закуповувати сучасне обладнання та розробляти новітні технології з метою переробки сировини з мінімальними витратами.

Конкурентоспроможність товару відображає їх здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів. Проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за інтегральним показником конкурентоспроможності, за яким визначимо міру привабливості товару для покупця. Для оцінки візьмемо кисломолочний продукт - сир дитячий кисломолочний, масою 100 гр виробників-конкурентів ПрАТ «Данон Кремез та ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна» (табл.2.16).

Результати оцінки показують, що філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» поступається лідируючим місцем сильнішому конкуренту ПрАТ «Данон Кремез та займає друге місце. Отже, економічний зміст цього показника доводить, що заводу дитячого харчування проводити оцінку конкурентоспроможності товарів потрібно безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів з метою підвищення конкурентних переваг.

Таблиця 2.16

**Оцінка конкурентноспроможності товару – сир дитячий кисломолочний**

Чинник	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Данон Кремез»		Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»		ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна»	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Ціна товару			12,50		13,50		11,50
Дизайн упаковки	0,35	4	1,4	4	1,4	3	1,05
Смакові властивості товару	0,45	5	2,25	5	2,25	4	1,8
Відомість торгівельної марки	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0
Індекс якості (Ія)	x	x	4,9	x	4,9	x	3,85
Індекс споживчої вартості (Ісп.в)	x	x	1,087	x	1,086	x	1,174
Індекс конкурентноспроможності (Ік/с)	x	x	5,33	x	5,32	x	4,52

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Також для оцінки конкурентних переваг філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське доцільно використати матрицю конкурентного профілю, інструменту аналізу конкурентних позицій заводу дитячого харчування на ринку. За сприянням експертної групи з висококваліфікованих фахівців молокопереробних підприємств (головних менеджерів, маркетологів, технологів та економістів) здійснено розподіл ваги кожного фактора.

За методикою побудови матриці конкурентного профілю, згідно отриманого розподілу ваг та рейтингів за кожним ключовим фактором успіху виводимо загальну оцінку кожного фактора для обраних підприємств ПрАТ «Данон Кремез» та ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна, а також узагальнюючий показник конкурентноспроможності (табл. 2.17.).

### Матриця конкурентного профілю

Фактор	Оцінка фактора	Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»		ПрАТ «Данон Кремез»		ПАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1. Частка ринку	0,13	5	0,52	4	0,52	4	0,52
2. Обсяг продажу продукції	0,12	5	0,48	5	0,6	4	0,48
3. Якість продукції	0,2	4	1	5	1	4	0,8
4. Ціна продукції	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
5. Фінансові можливості	0,11	4	0,44	5	0,55	3	0,33
6. Упаковка	0,09	3	0,36	5	0,45	4	0,36
7. Кваліфікований персонал	0,12	4	0,6	5	0,6	4	0,48
8. Технологічно нове обладнання	0,10	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Всього	1,00		4,42		4,51		3,76

Джерело: складено автором

За результатами матриці конкурентного профілю філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» займає другу конкурентну позицію після ПрАТ «Данон Кремез, який є лідером з оцінкою 4,51. Для посилення конкурентної позиції заводу дитячого харчування треба підвищувати такі параметри як якість продукції і її смакові властивості, кваліфікація персоналу, наявність нового обладнання. Отже, завод дитячого харчування за роки своєї діяльності міцно закріпився на лідерських позиціях у своїй категорії молочної продукції для дітей та займає середню конкурентну позицію.

## **Висновки до розділу 2.**

Аналіз господарської діяльності товаровиробників молока показав, що існують проблеми, які стосуються якості молочної сировини, як найважливішого показника конкурентоспроможності молочної галузі. Виробнича структура основних молочних продуктів включає значне різноманіття товарів, проте в загальному обсязі переважає виробництво рідкого молока та вершків

Ринок дитячого харчування України привабливий невеликим числом конкурентів. Треба зазначити, що потреби ринку у дитячому молочному харчуванні протягом 2020 року були задоволені тільки на 80 %, сприяло імпорту товарів дитячого харчування на ринок України.

Для виробництва молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне молоко найвищої якості та натуральні фруктови, овочеві та ягідні наповнювачі. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців. Молоко та молочна продукція ТМ «Яготинське для дітей», реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси.

Не зважаючи на деякі зменшення обсягів випуску продукції в асортиментних групах завод зберігає структуру випуску продукції. Завод не є фінансово стійким про що підтверджують показники фінансової стійкості. За 2017-2019 роки фінансово-економічні показники філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» змінюються як в позитивну, так і в негативну сторону, хоча разом з тим завод є нерентабельним, не швидко ліквідним, але досить активним в своїй виробничо-господарській діяльності.

Порівнявши внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» рекомендуємо для подальшого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі». Оскільки, сильні сторони заводу переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. Тому в даній ситуації завод дитячого харчування повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів вибору конкурентної стратегії молокозаводу дитячого харчування

Процес формування конкурентної стратегії має обов'язково охоплювати усі напрями сфер менеджменту. Основні складові конкурентоспроможності підприємства у найважливіших з погляду формування конкурентних переваг функціональних сферах менеджменту наведені в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Напрями сфер менеджменту, які надають можливість філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» формувати стійкі конкурентні переваги та реалізувати конкурентну стратегію

Напрямок сфери менеджменту	конкурентні переваги щодо реалізації конкурентної стратегії
1	2
Виробництво	а) можливість зниження виробничих витрат завдяки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшенню ступеня залежності від постачальників ресурсів, зокрема через використання альтернативних джерел постачання і взаємозамінності ресурсів;</li> <li>- вдосконаленню технології виробництва та підвищенню ступеня її використання; залученню енергоощадних та маловідходних технологій;</li> <li>- оптимізації товарно-інформаційних потоків засобами логістики, що сприяє зменшенню витрат на постачання та зберігання матеріальних ресурсів;</li> </ul> б) можливість швидкого реагування на зміну запитів споживачів завдяки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявності гнучких виробничих технологій;</li> <li>- високій кваліфікації виробничого персоналу.</li> </ul>
Організаційне проектування	а) зниження витрат адміністрування та підвищення ефективності управління завдяки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізації організаційної структури;</li> <li>- раціоналізації та стандартизації управлінських процедур;</li> <li>- залученню фахівців високої кваліфікації у ключові функціональні сфери;</li> <li>- досягненню балансу між повноваженнями та відповідальністю менеджерів за рівнями і сферами управління.</li> </ul>
Управління маркетингом	а) удосконалення методів дослідження ринку, в тому числі через упровадження інформаційних технологій у процеси моніторингу й аналізування ринкової кон'юнктури, застосування клієнтоорієнтованих технологій для вивчення потреб цільових груп споживачів тощо; б) підвищення ефективності процесів просування товарів на ринок.

1	2
НДДКР	а) наявність досвіду винахідництва і матеріальної бази для створення нових продуктів і розвитку існуючих технологічних процесів; б) формування ефективної інноваційної політики і упровадження персоналорієнтованих технологій у сфері управління інноваціями.
Фінансування	а) раціоналізація співвідношення власних, залучених та позичкових коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства; б) можливість швидкої мобілізації значних сум для реалізації проектів, що сприяють виходу на нові ринки чи розширенню частки існуючих.

Джерело: складено автором

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії

Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Такий підхід, за яким обрана стратегія конкретизується у засобах та ресурсах для її реалізації, видається більш результативним з погляду управління конкурентоспроможністю.

Доцільно підкреслити, що процес формування конкурентної стратегії має обов'язково охоплювати такі стадії:

- визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства, яку бажано досягти у плановій перспективі;
- виокремлення поля формування конкурентної переваги;
- визначення способів здобуття конкурентної переваги;
- вибір конкурентної стратегії;
- оцінка наявності необхідних ресурсів;
- з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги;

- визначення зони відповідальності функціональних менеджерів.

У табл. 3.2 нами систематизовано детермінанти вибору конкурентних стратегій виробничого підприємства, з виділенням тих специфічних ресурсів, які необхідні для реалізації різного роду конкурентних переваг.

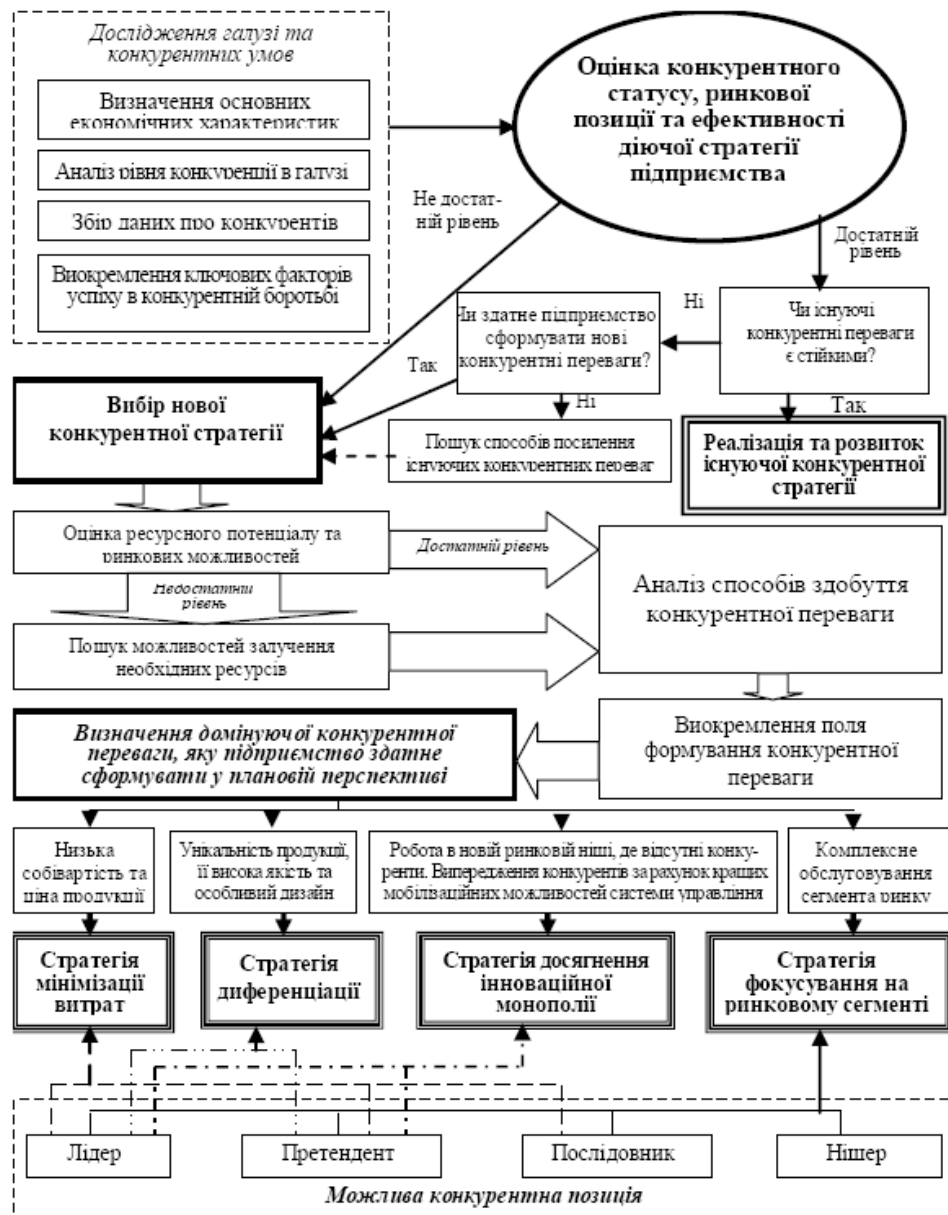
Таблиця 3.2

**Детермінанти вибору конкурентних стратегій філії ТДВ «Яготинський  
маслозавод» «Яготинське для дітей»**

<b>Конкурентна стратегія</b>	<b>Поле формування конкурент-ної переваги</b>	<b>Напрями і способи здобуття конкурентної переваги</b>	<b>Специфічні та високо специфічні ресурси, необхідні для реалізації конкурентної переваги</b>	<b>Функціональні підсистеми менеджменту для управління розвитком конкурентної переваги</b>	<b>Очікувана конкурентна позиція</b>
Стратегія мінімізації витрат	Технологія	Ціна (контроль за витратами, вдосконалення процесів)	Ресурсозберігаючі технології Кваліфікований виробничий персонал	Управління: - виробництвом - фінансами (поточними витратами)	Лідер Претендент Послідовник
Стратегія диференціації	Товар, ринок	Якість, ринкові можливості (формування і стимулювання попиту різних цільових груп споживачів)	Системи роботи з клієнтами. Кваліфікований інженерно-технічний персонал і маркетологи, сучасні засоби проектування	Управління: - інноваціями, - маркетингом, - персоналом	Лідер Претендент
Стратегія досягнення інноваційної монополії	Висока споживча цінність нового товару	Новизна (патентний захист новинки; оперативність у підготовці ринку до реалізації нововведень; збільшення технологічного відриву від конкурентів; інвестування нових напрямів діяльності)	Власна науково-дослідна лабораторія і патентне бюро Кваліфікований інженеротехнічний персонал і маркетологи, сучасні засоби проектування, гнучкі технології вир-ва	Управління: - фінансами - інноваціями - маркетингом - персоналом	Лідер Претендент
Стратегія фокусування на ринковому сегменті	Товар, ринок	Можливості (розвиток продуктового ряду для комплексного задоволення потреб клієнтів у стратегічній зоні господарювання)	Креативність і компетенції у вивченні ринку, формуванні ринкового попиту та роботі з клієнтами	Управління маркетингом	Лідер Претендент Послідовник Нішер

Джерело: складено автором

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти підприємство при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією життєвого циклу підприємства. Так, підприємства, що знаходяться на стадії життєвого циклу «Зрілість», прагнучи лідерства, можуть реалізувати усі типи конкурентних стратегій, які забезпечуватимуть їх подальше зростання. На основі аналізу наукових підходів та узагальнення виділених вище позицій, нами запропонована схема вибору конкурентної стратегії (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Схема вибору конкурентної стратегії філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Джерело: складено автором на основі [74]

Основними сферами формування конкурентних переваг виробничого підприємства нині вважаються ті, які дають змогу:

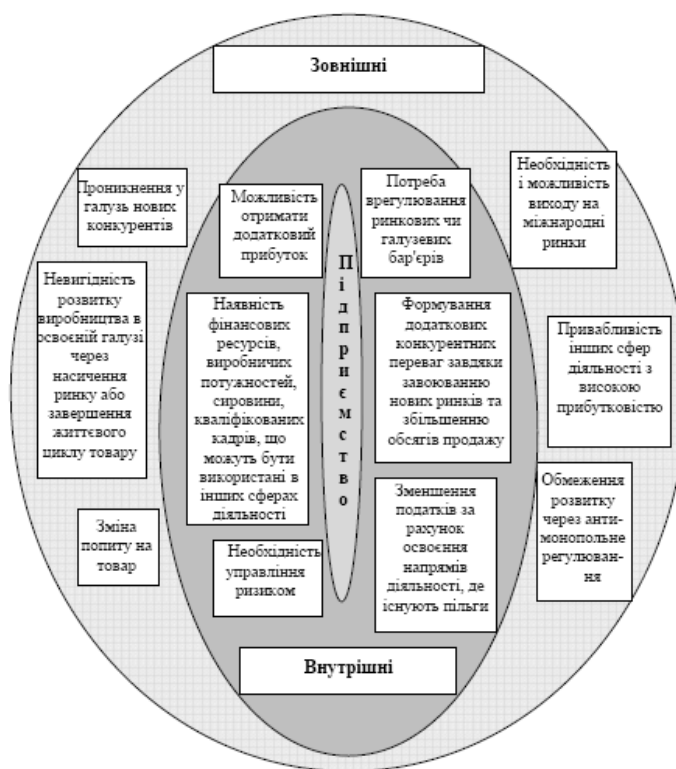
- скоротити витрати виробництва й обігу;
- оновлювати продукцію відповідно до запитів і вимог споживачів;
- швидко мобілізувати ресурси для реалізації сприятливих ринкових можливостей.

Диверсифікована діяльність підприємства зменшує його ринкові ризики. Це має вагоме значення за нестабільності вітчизняного бізнес-середовища, залежності підприємств не тільки від ринкової, а й політичної кон'юнктури, що спонукає їх змінювати види діяльності, збагачувати асортиментну структуру і навіть здійснювати повне перепрофілювання виробничої системи.

Отже, з позицій даного дослідження розглядатимемо диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив підприємства, яка обирається з огляду на тенденції ринкової кон'юнктури і забезпечує зростання і розвиток підприємства за рахунок створення нових бізнес-ліній, у яких підприємство здатне сформувати стійкі конкурентні переваги, мінімізуючи тим самим загальні ризики господарської діяльності.

Для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» нині стратегія диверсифікації є найбільш прийнятною, оскільки забезпечує прибуток, стабільність і стійкість у тривалій перспективі.

Причини, які зумовили прийняття рішення на користь диверсифікації діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», було визнано за доцільне їх згрупувати, виділивши у їх складі причини, зумовлені зовнішніми впливами та внутрішніми потребами (рис. 3.2),



**Рис. 3.2. Основні причини прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Джерело: складено автором

Такий поділ дає змогу точніше обґрунтувати рішення про диверсифікацію, оскільки визначає коло питань, на які необхідно відповісти, виконуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На відміну від розглянутих вище причин та передумов диверсифікації, у науковій літературі існує і так званий мотиваційний підхід до вибору стратегії диверсифікації.

Узагальнення існуючих тверджень дало змогу уточнити і згрупувати мотиви диверсифікації за різними сферами їх формування (табл. 3.3).

**Мотиви вибору філією ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» стратегії диверсифікації**

Сфера формування мотиву	Зміст мотивуючого впливу
Стратегічна	Повноцінне використання ринкових можливостей, уникнення дії антимонопольного законодавства, вихід на світовий ринок, розширення конкурентних переваг, зниження рівня ділового ризику, прискорення розвитку підприємства
Економічна	Пошук нових сфер отримання прибутку, забезпечення економічного зростання, прагнення збільшити норму прибутковості, яка знизилась до мало прийнятного рівня в традиційних галузях, досягнення синергічного ефекту, економія на масштабах діяльності
Фінансова	Забезпечення фінансової стабільності, зменшення циклічності надходження грошових потоків, виникнення додаткового прибутку за рахунок координації діяльності, скорочення рівня сплати податків за рахунок освоєння пільгових напрямків діяльності, відшкодування втрат від реалізації одного виду продукції виграшем від іншого
Технологічна	Збільшення ефективності використання виробничих потужностей, збереження виробничого потенціалу, прагнення поглибити рівень використання сировини й матеріалів, реалізація можливості технологій у розширенні асортиментного ряду продукції, удосконалення інтегрованих ланцюгів постачання, поліпшення систем управління якістю
Соціальна	Збереження кадрів через створення нових робочих місць, можливість використання творчого потенціалу та досвіду працівників, розширення можливості їх кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

Звичайно, уся сукупність мотивів має значення передусім для власників підприємства та його вищого менеджменту. Водночас, на нашу думку, виділення цих сфер створює основу для побудови системи мотивації диверсифікованого зростання у внутрішньому середовищі підприємства – в розрізі функціональних сфер управління реалізацією стратегії диверсифікованого зростання.

Сильна конкурентна стратегія забезпечує значні і стійкі конкурентні переваги, слабка призводить до послаблення конкурентних позицій в галузі.

Стійкої конкурентної переваги філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» може досягти трьома шляхами:

1. правильно вибрати метод конкуренції - по витратах, якості, асортименту, рівня обслуговування, відповідності специфічним потребам;
2. протистояти суперникам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;
3. уникнути від дій конкурентів і обставин, що загрожують веденню виробничо-господарської діяльності.

Керівництву заводу дитячого харчування треба враховувати, що конкурентна стратегія носить одночасно наступальний і оборонний характер: одні заходи являють собою відкритий наступ на конкурентів, інші - протидія конкурентному тиску і діям суперників.

Враховуючи теперішню ситуацію в Україні та світі, економічну та політичну кризи при виборі конкурентної стратегії треба обрати один з найсприйнятливіших на даний час методів конкуренції:

1. лідерство в галузі по витратах;
2. диференціація товарів (за якістю, додаткових переваг, рівню обслуговування, технологічним процесам, високої цінності для покупця);
2. обслуговування вузьких ринкових ніш або досягнення переваги над конкурентами за рахунок більш повного задоволення специфічних потреб і смаків покупців. [45]

Найкращі конкурентні стратегії націлені зазвичай на досягнення дуже високої або унікальної компетенції в одній або декількох сферах діяльності, успіх в яких життєво важливий для всієї організації.

Одним з інструментів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є запровадження відповідної конкурентної стратегії з використанням різноманітних матричних підходів. Скористаємося, зокрема, матрицею «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» [41] для розробки необхідної конкурентної стратегії філії

ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що дасть змогу досягти конкурентних переваг відносно потенційних конкурентів.

Основою матриці є два фактори – привабливість ринку й конкурентоспроможність підприємства.

Побудуємо матрицю “Мак Кінсі – Дженерал Електрик” для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» і визначимо його конкурентну позицію й можливі стратегічні варіанти його подальшого розвитку.

На першому етапі побудови даної матриці нами визначені показники факторів “привабливість ринку” і “конкурентоспроможність” заводу дитячого харчування.

Показниками привабливості ринку для заводу дитячого харчування є: місткість ринку, темп зростання ринку, рівень конкуренції, технологічна укомплектованість, схильність до інфляції, схильність до змін зовнішнього середовища.

Показниками конкурентоспроможності заводу дитячого харчування є: ринкова частка, якість товару, асортимент, імідж товарної марки, ефективність системи збуту, ефективність реклами, виробничі можливості, загальні витрати (ціна), матеріально-технічне забезпечення, науково-дослідницьке забезпечення, кадрове забезпечення.

На наступних етапах визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактора. Ранг був присвоєний у межах від "1" до "5". Потім множенням коефіцієнта вагомості на ранг визначили загальну оцінку за кожним показником і за кожним фактором. Результати розрахунків подані в табл.3.4.

Таблиця 3.4

**Визначення показників, необхідних для побудови матриці “Мак Кінсі”  
щодо філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Показник	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
<i>За фактором "привабливість ринку"</i>			
Місткість ринку	0,20	4	0,80
Темп зростання ринку	0,22	5	1,10
Рівень конкуренції	0,23	4	0,92
Технологічна устаткованість	0,20	3	0,60
Схильність до інфляції	0,05	3	0,15
Схильність до змін зовнішнього середовища	0,10	3	0,30
<b>Усього</b>	1,00	-	3,87
<i>За фактором "конкурентоспроможність"</i>			
Ринкова частка	0,10	4	0,40
Якість товару	0,15	4	0,60
Асортимент	0,15	3	0,45
Престижність товарної марки	0,10	3	0,30
Сукупні витрати, ціна	0,10	3	0,30
Ефективність системи збуту	0,05	4	0,20
Ефективність реклами	0,05	4	0,20
Виробничі можливості	0,05	4	0,20
Матеріально-технічна забезпеченість	0,10	5	0,50
Науково-дослідна забезпеченість	0,10	3	0,30
Кадрова забезпеченість	0,05	4	0,20
<b>Усього</b>	1,00	-	3,60

Джерело: складено автором

Для того, щоб показати положення філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами “привабливість ринку” і “конкурентоспроможність” (відповідно, 3,87 і 3,60 – із табл. 3.4) на відповідних лініях матриці (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Побудова матриці “Мак Кінсі” для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження показали, що існують вагомі передумови для впровадження стратегії розвитку філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», а значить, конкурентна стратегія заводу повинна бути спрямована на посилення власних позицій на ринку молочної продукції дитячого харчування. Тобто має місце необхідність перегляду асортиментної, цінової, збутової стратегії підприємства відносно іноземних конкурентів, які присутні на внутрішньому ринку, а також поліпшення системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів для посилення своїх конкурентних позицій.

Зокрема, що стосується асортиментної політики на ринку, то тут слід використати, як уже зазначалося, стратегію диференціації, тобто досягнення

конкурентної переваги за рахунок різноманітності товарів, пропонуваних на ринку і розширення продуктової лінії.

Крім того, у підприємства є відповідні передумови використання такої стратегії, а саме: постійні інновації у сфері устаткування нових технологій для виробництва якісної молочної продукції; використання екологічно чистої сировини; висококваліфіковані спеціалісти; існування позитивних тенденцій попиту на молокопереробну продукцію.

Стосовно цінової та збутової стратегій філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», то одним із напрямів посилення конкурентоспроможності заводу дитячого харчування варто більше приділити уваги розвитку власної збутової мережі як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках, що дозволить реалізовувати свою продукцію самостійно, уникнути націнки на неї і тим самим здешевити її для кінцевого покупця, розширюючи таким чином ринок збуту.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», слід вдосконалити системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних системи ISO на рівні законодавчої бази; постійно підтверджувати сертифікацію своєї продукції відповідно до міжнародних вимог; розширювати асортимент продукції, запровадивши стратегію диференціації; оптимізувати собівартість, що приведе до зниження цін; розвивати власну збутову мережу на внутрішніх і зовнішніх ринках; урегулювати розвиток споріднених і підтримуючих галузей, самої інфраструктури заводу дитячого харчування, здійснювати інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу вітчизняної молочної продукції дитячого харчування на внутрішніх та на зовнішніх ринках, активізацію налагодження і супровід ділових зв'язків між вітчизняними й зарубіжними суб'єктами ринку молочної продукції тощо.

Отже, філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», доцільно звернути увагу на розробку таких конкурентних стратегій як стратегія

диверсифікації та стратегію розвитку підприємства. В межах даних стратегій завод дитячого харчування зможе розширити свою діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективно виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

Окрім цього, підприємство повинно звернути увагу на удосконалення організаційної структури управління розвитком підприємства та на маркетингові стратегії, оскільки мало уваги приділяється дослідженням ринку та рекламній діяльності.

Управлінське забезпечення впровадження стратегії диверсифікації шляхом випуску нового виду продукції на філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» складатиметься з наступних заходів (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Управлінське забезпечення впровадження конкурентної стратегії диверсифікації шляхом випуску нового виду продукції на філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

<b>№</b>	<b>Назва заходу</b>	<b>Назва регулюючого документу</b>
1	2	3
1	Рішення керівництва філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» щодо посилення конкурентних позицій за рахунок конкурентних стратегій	Наказ
2	Дослідження конкурентоспроможності підприємства, стану ринку дитячої молочної продукції та виробничої ситуації	Аналітичні звіти
3	Групування отриманих результатів	Доповідна записка
4	Рішення, щодо обрання конкурентної стратегії диверсифікації шляхом випуску нового виду продукції	Наказ щодо запуску у виробництво нового виду продукту
5	Внесення змін до виробничого плану	Наказ про внесення змін
6	Формування оперативного плану щодо забезпечення випуску продукції	Оперативний план
7	Складання кошторису витрат на реалізацію стратегії Внесення змін до бюджету	Наказ Кошторис витрат

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3
8	Внесення змін до технологічної документації, яка регламентує виробництво продукції	Наказ про внесення змін
9	Прийняття рішення про обсяг та графіки поставки сировини	Договори Графіки постачання
10	Внесення змін до асортиментного портфелю підприємства	Положення про асортимент
11	Визначення механізму управління за впровадженням нового виду продукту	Положення про регулювання і контролювання діяльності
12	Планування продажів нового продукту	Службова записка Оперативний план
13	Представлення нового виду продукції	Офіційний сайт заводу та альянсу, реклама у місцях продажу та ін.
14	Аналіз продажів та конкурентоспроможності продукції	Звіт

Джерело: складено автором

Виділення етапів та визначення документального супроводу різноманітними актами, документами, розпорядженнями надасть можливість філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» уникнути ризиків.

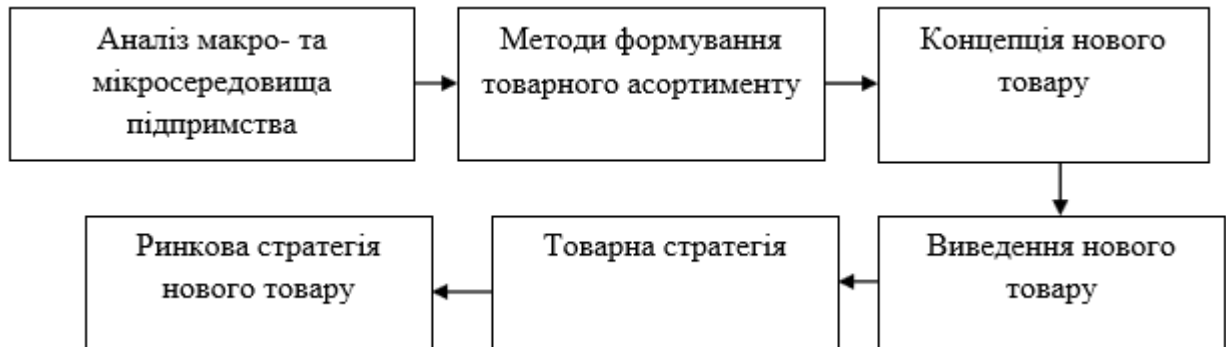
### 3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диверсифікації

Основою комплексного використання конкурентних переваг філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є диверсифікація, яка створює передумови не лише для кількісного зростання бізнесу, а й для його якісного розвитку у найбільш перспективних з економічної точки зору напрямках.

Тому, в умовах кризи сучасному підприємству, для того, щоб залишатися успішним необхідно постійно розвиватися та удосконалювати свою продукцію. Запорукою конкурентоспроможності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є створення нових товарів, що будуть задовольняти

потреби споживачів, що дозволить збільшити частку ринку та відповідно максимізувати прибуток підприємства.

Процес виведення нового на споживчий товару передбачає розгляд етапів наведених на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Модель виведення нового товару на споживчий ринок**

Джерело: складено автором

1. *Аналіз макро- та мікросередовища підприємства.* Згідно результатів аналізу, які наведені в другому розділі дослідження, філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має розвинену інфраструктуру, що дозволяє вивести на ринок новий товар. Зробивши аналіз ринку молочної продукції підприємства пропонуємо розширити асортиментну лінійку дитячих йогуртів з новим наповнювачем.

2. *Методи формування товарного асортименту.* Аналіз товарного асортименту філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» було проведено за допомогою розгляду товарної номенклатури.

3. *Концепція нового товару* розглядається завдяки трьох рівнів товару. Як товар, за задумом дитячий йогурт «Ожина» для дітей ТМ «Яготинське для дітей» є натуральним молочним продуктом дитячого харчування для збалансованого щоденного раціону дитини. До вигод від використання дитячого йогурту «Ожина» можна віднести (діти та батьки дітей): вгамування голоду (смачний напій у зручній упаковці); стимулювання і активізація травлення дитини; нормалізація

балансу корисних бактерій в шлунку і кишечника дитини; стимулювання і активізація травлення; насичення організму біфідобактеріями, білками, лактобактеріями, кальцій; перешкода розвитку кишкових захворювань та інфекцій; збалансування щоденного раціону дитини.

Свіжий і ніжний йогурт «Ожина» — справжня знахідка для маляти. Традиційна для наших широт ожина є джерелом необхідних дитині вітамінів і мікроелементів.

Ягоди дикорослої сировини є джерелом природного комплексу біологічно активних речовин, які позитивно впливають на організм людини. Вони є постачальниками вітамінів, мінеральних речовин, фенольних сполук, пектинових речовин, що володіють широким спектром біологічної дії. Серед барвних речовин дикорослої сировини, яким притаманна біологічна активність, переважають флавоноїди, які представлені флавонолами та їх похідними, а також антоціани. Використання нетрадиційної сировини дозволить суттєво покращити якісний склад ягідної кулінарної продукції, надати їй привабливого зовнішнього вигляду, вираженого смаку та аромату, а також розширити асортимент виробів підвищеної біологічної цінності [29].

Дикорослі плоди та ягоди являються джерелом мінеральних речовин, що відіграють важливу роль в обмінних процесах.

Ожина є «сестрою» малини, так як відносять до того ж роду Рубус. Чорно-фіолетові ягоди можуть бути як солодкими, так і кислими, але однаково цінуються за свої корисні властивості.

Ягоди ожини – один з високоефективних продуктів комплексного раціонального використання. Сік із них – важливе джерело біологічно активних речовин, в якому тривало зберігаються у великій кількості вітаміни, насамперед, аскорбінова кислота (до 80 мг %), поліфеноли з Р-вітамінною активністю (від 88 до 186 мг %) та інші. Регулярне споживання цього продукту здатне стимулювати

процеси обміну речовин, підвищувати опірність до інфекцій, забезпечувати стійкість організму у стресових ситуаціях.

Дефіцит в організмі аскорбінової кислоти (АК) викликає багато захворювань людини і веде до незворотних генетичних наслідків. Недарма рішенням Ради Безпеки Країн Європи заборонено випуск продуктів з борошна, м'яса і молока без добавок АК. У США цей препарат внесений офіційно в розряд стратегічних продуктів.

При нестачі АК спостерігається підвищена стомлюваність, знижена працездатність, збільшення проникності і крихкості кровоносних капілярів і в зв'язку з цим кровоточивість (підшкірні крововиливи), розхитування зубів, ламкість кісток [29].

Мало-поширені ягідні культури характеризуються високим вмістом біологічно активних речовин і мають важливе значення (табл.3.5).

Таблиця 3.5

### Біохімічний склад плодів ягідних культур

Культура	Вміст в ягодах						
	%				мг/100 г сирої маси		
	сухі речовини	цукор	загальна кислотність	пектин	аскорбінова кислота	катехіни	антоціани
Смородина чорна	12,7-16,4 макс. 24,8	6,59-14,0	2,1-3,4	1,1-1,98	189-342,1	334-538	600-1200
Порічки	9,2-11,2	4,0-10,0	1,7-4,0 (червоні плоди) 2,1-2,5 (білі плоди)	1,86-2,25	26-83	550 з білими плодами 350-400 з червоними плодами катехіни і флавоноли	50-55
Агрис	9,9-13,6	7,0-11,0	1,8-3,0	0,7-1,0	30-60	187	41
Суниця	8,2-13,0	4,5-13,0	0,9-1,78	0,8-1,1	62,5-86,4	146-167	75-180 у темно вишневих плодів
Малина	6,7-11,6	5,2-6,8	1,2-2,5	0,6-0,9	40-60	80	100-250
Ожина	10,5	10,0	15,0	1,8	50,3-55,0	500-1000 мг/100 г Р-активних речовин	

Джерело: складено автором на основі [29]

Харчова цінність ожини зумовлена особливостями її хімічного складу, зокрема наявністю ряду біологічно активних речовин.

Ягоди ожини характеризуються високим вмістом антиоксидантів, до яких належить  $\beta$ -каротин – 2,59 мг/100 г, вітамін Е – 3,47 мг/100 г та аскорбінова кислота – 298 мг/100 г. Також ягоди ожини є джерелом клітковини, пектину, органічних кислот, моносахаридів та мінеральних речовин: калію – 514 мг/100 г, кальцію – 229 мг/100 г, магнію – 177 мг/100 г, натрію – 62,1 мг/100 г, фосфору – 185 мг/100 г, заліза – 6,72 мг/100 г та марганцю – 26,7мг/100г. Ягоди ожини містять в собі величезну кількість фенольних сполук, які мають протизапальну дію. Ожина має захисні для організму властивості завдяки флавонолам, антоціанам, лейкоантоціанам і катехінам, а регулярне вживання ягід ожини здатне зупинити поширення ракових клітин. Завдяки багатому набору харчових і біологічно активних речовин плоди ожини є цінним лікувально-профілактичним засобом.

Ягоди ожини відмінно заспокоюють нерви і покращують сон, так як стимулюють кровопостачання судин головного мозку. До речі, з цієї причини ожину корисно вживати, наприклад, під час іспитів, так як вона активізує розумову діяльність.

Недавні дослідження показують, що речовини, що містяться в ожині, не тільки виводять з організму токсини і важкі метали, а й можуть зупинити зростання ракових клітин і навіть знищувати їх, не шкодячи здоровим.

Ожина вважається відмінним медоносом. Ожинний мед має високі смакові якості і прозорий, як вода.

У давнину ожину використовували для приготування фарб для тканин. Ця рослина також вважалася священною і навіть магичною за свої властивості сприяти зосередженню і покращувати пам'ять.

Ягідні культури є потенційним джерелом рослинної сировини для виробництва лікувально-профілактичних продуктів з високим вмістом комплексу біологічно активних речовин.

Слід, також відмітити, що згідно підтверджених медико-біологічних досліджень рекомендується створювати продукти переробки на основі ягід ожини як для дитячого, так і для профілактичного харчування дорослого населення.

Як бачимо, з досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, що завдяки достатній кількості поживних речовин ожина має високі споживчі якості.

Для виробництва молочного харчування для найменших українців буде використано лише молоко преміум-класу від молочних господарств, які пройшли сертифікацію як постачальники сировини для виробництва дитячої продукції.

До йогурту «Ожина» додані вітаміни групи А, D та E, а також пробіотики, які роблять цей кисломолочний напій смачним і корисним для здоров'я та сприяють нормальній життєдіяльності малюка.

Упаковкою дитячого йогурту «Ожина» 2,5% жирності буде склянна пляшка з об'ємом 200 г. Даний матеріал та об'єм забезпечує зручність у використанні.

Третій рівень товару, а саме дитячого йогурту «Ожина» буде забезпечуватись центром співпраці зі споживачами філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». З усіми скаргами та пропозиціями споживачі можуть цілодобово та безкоштовно звернутися за телефоном та на електронну пошту.

4. *Виведення нового товару* потребує розроблення комплексу маркетингу для товару. У стратегії ціноутворення у відношенні «якість-ціна» філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» для дитячого йогурту «Ожина», доцільно обрати стратегію «глибокого проникнення на ринок» (табл.3.6).

**Матриця цінових стратегій в залежності від співвідношення «ціна-якість»**

Якість товару	Ціна товару		
	Висока	Середня	Низька
висока	Стратегія преміальних націнок	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Джерело: побудовано автором

Стратегія глибокого проникнення характеризується пропозицією товарів високої якості за середньою ціною. Якість продукції ТМ «Яготинське для дітей» підтверджена стандартами ISO та застосуванням європейської технології FreshMilk. Дитячий йогурт «Ожина» 2,5% жирності буде виготовлений згідно усіх стандартів якості, застосовуючи технологію FreshMilk та використовуючи натуральні наповнювачі та «живі» закваски для йогурту.

Реалізуватись дитячий йогурт «Ожина» буде у торгових мережах у яких уже є продукція підприємства, а це в першу чергу супермаркети: «Novus», «Фора», «Екомаркет», «Метро», «Сільпо», «Велика кишеня» та інші.

Для інформування потенційних споживачів про нову продукцію ТМ «Яготинське для дітей», а саме дитячий йогурт «Ожина» пропонується використовувати: сайт заводу дитячого харчування, рекламу, стимулювання збуту та PR.

*Товарна стратегія нового товару.* У процесі формування товарного асортименту слід дотримуватися стратегічного підходу. До основних стратегій

товарного асортименту можна віднести: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту (рис. 3.4).

	<b>Додавання до асортименту</b>	<b>Виключення з асортименту</b>
<b>Глибина асортименту</b>	<i>Поглиблення асортименту</i>	Скорочення асортименту
<b>Широта асортименту</b>	Розширення асортименту	Звуження асортименту

**Рис. 3.4 Стратегія товарного асортименту ТМ «Яготинське для дітей»**

Джерело: побудовано автором

Для товарного асортименту ТМ «Яготинське для дітей» згідно результатів дослідження доцільно обрати стратегію «поглиблення асортименту». Дана стратегія реалізується шляхом додавання товарних видів, тобто виведенню на ринок нового товару (дитячий йогурт «Ожина» 2,5% жирності).

5. *Ринкова стратегія нового товару* включає в себе стратегію охоплення ринку, конкурентну стратегію та стратегію позиціонування. Стратегія охоплення ринку передбачає сегментацію ринку, що включає в себе макро- та мікросегментацію (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Макросегментація ринку для дитячого йогурту 2,5% жирності «Ожина» ТМ «Яготинське для дітей»**

ЩО?	КОМУ?	ЯК?
Угамування голоду	Споживчий ринок	Дитячий йогурт 2,5% жирності зі смаком ожини
Угамування спраги		
Насичення організму біфідобактеріями		
Насичення організму білками		
Насичення організму пробіотиками		
Підтримка імунітету		

Джерело: складено автором

Для визначення потенційних споживачів нової продукції ТМ «Яготинське для дітей» було проведено мікросегментацію (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Мікросегментація ринку для дитячого йогурту ТМ «Яготинське для дітей» дитячого йогурту «Ожина» 2,5% жирності**

<b>Географічні критерії</b>	<b>Демографічні критерії</b>
Вигідне географічне положення відкриває перед заводом дитячого харчування можливість організувати збут продукції в різні регіони та області: на сході межує із Чернігівською і Полтавською областями, на південному-сході та півдні з Черкаською областю, на південному-заході – з Вінницькою областю, на заході – з Житомирською областями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стать: Жіноча, чоловіча;</li> <li>– Вік: від 18 до 70;</li> <li>– Розмір сім'ї: від 2 до 6 осіб в сім'ї;</li> <li>– Рівень доходу :середній; вище середнього;</li> <li>– Освіта: середня; вища;</li> <li>– Національність: не має значення.</li> <li>– Віросповідання: не має значення</li> </ul>
<b>Поведінкові критерії:</b>	<b>Психографічні критерії:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Первинні переваги: безпека та якість продукції; корисність для здоров'я.</li> <li>– Привід для здійснення покупки: угамування голоду; підтримка здоров'я (насичити організм біфідобактеріями, білками, лактобактеріями, лактозою та пробіотиками, кальцій); стимулювання і активізація травлення)</li> <li>– Статус користувача (регулярний та починаючий споживач);</li> <li>– Інтенсивність споживання (часто: майже кожного дня);</li> <li>– Ступінь прихильності: висока;</li> <li>– Ступінь готовності до сприйняття товару: націлений купити.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Образ життя: традиціоналісти, життєлюбів;</li> <li>– Тип особистості: конформісти; помірковані</li> </ul>

Джерело: складено автором

Зробивши мікросегментацію для ТМ «Яготинське для дітей» дитячий йогурт «Ожина» запропоновано наступні сегменти:

Сегмент 1. Молоді, активні люди, що мають своїх дітей, слідкують за новинками. Вони слідкують за здоров'ям своїх дітей та ретельно обирають молочну продукцію для дітей, віком від 19-35 років: жінки у декретній відпустці, офісні працівники та студенти старших курсів та рівнем доходу середній (від 10 тис. грн./міс.).

Сегмент 2: Люди віком від 32 до 55 років, що мають дітей та піклуються про їх здоров'я, ретельно обирають продукцію читаючи тематичні статті та перевірки експертів молочної продукції, рівень доходу середній, вище середнього (від 15 тис. грн./міс.).

Сегмент 3. Зрілі, досвідчені люди, зі сформованими життєвими цінностями, віком від 50-72 років, що мають власних дітей та онуків. Купують молочну продукцію для дітей та онуків, ретельно обирають продукцію прислуховуючись до експертів та лідерів думок, дохід: нижче середнього, середній та вище середнього.

Потенційними споживачами дитячого йогурту ТМ «Яготинське для дітей» є молоді мами, які купують молочну продукцію для своїх дітей. Також це можуть бути молоді батьки, хресні батьки чи бабусі малюків для яких розробляється дитячий йогурт «Ожина».

Основними конкурентами торгових марок для дитячого йогурту ТМ «Яготинське для дітей» являються ТМ «Тема», ТМ «Агуша», ТМ «Молокія Казкова». Вони ж і являються вагомими конкурентами, так як забезпечують чималий відсоток продажів на ринку, а їх продукція конкуруватиме з дитячим йогуртом «Ожина» торгової марки «Яготинське для дітей».

Фактори конкурентоспроможності для порівняльного аналізу: технологія виробництва, ціна на продукцію; натуральність сировини, упаковка, термін зберігання, смакова лінійка продукції.

Фактор конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з дитячим йогуртом ТМ «Яготинське для дітей»						
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Технологія виробництва	20		5	4	3	2	3	1
Ціна	19		3	2	4	1	5	1
Натуральність сировини	20		2	4	3	5	1	1
Упаковка	18		2	3	1	5	4	1
Термін зберігання	20		2	3	4	1	5	1
Смакова лінійка продукції	20		5	4	3	2	1	1

1: ТМ «Яготинське для дітей» 2: ТМ: «Тема», 3: ТМ «Агуша», 4: ТМ «Молокія Казкова», 5: ТМ «Тотоша».

**Рис. 3.5. Конкурентні переваги дитячого йогурту  
«Яготинське для дітей»**

Джерело: побудовано автором

З порівняльного аналізу можна зробити висновок, що дитячий йогурт «Ожина» ТМ «Яготинське для дітей» переважає за рахунок технології виробництва, натуральність сировини та терміну зберігання продукції. Тобто для нової продукції ТМ «Яготинське для дітей» також можна рекомендувати стратегію конкурентної поведінки: стратегію виклику лідера. Так, як на ринку вже існують торгові марки, що випускають дитячу молочну продукцію, але ТМ «Яготинське для дітей» займає сильні позиції серед інших торгових марок у областях, тому доцільно обрати саме цю стратегію.

Стратегія позиціонування розробляється для трьох сегментів, які були розглянуті вище. Параметри, що впливають на споживчу цінність при формуванні стратегії позиціонування: зберігання поживних речовин в технологічному процесі; екологічність упаковки; смакові якості; натуральність продукції; збалансування (складу); термін зберігання продукції.

Для вибору позиції було проаналізовано багатовекторні карти позиціонування. Перша карта позиціонування – це об'єктивна карта, що відображає співвідношення марок за об'єктивними показниками, тобто на основі результатів дослідження.



**Рис. 3.6. Багатовекторна об'єктивна схема позиціонування ТМ**

**«Яготинське для дітей» дитячий йогурт «Ожина» 2,5% жирності**

Джерело: побудовано автором

Аналіз багатовекторної об'єктивної карти позиціонування показав, що найбільшу силу за параметром зберігання корисних речовин у технологічному процесі, натуральність сировини, збалансування (складу) та термін зберігання продукції має йогурт дитячий ТМ «Яготинське для дітей». За параметром смакові якості та збалансування (складу) найкращі показники має дитячий йогурт ТМ «Агуша». Торгова марка «Тема» має найкращий показник у критерії збалансування (складу) дитячого йогурту.

Виходячи з проведеного аналізу обираємо тип позиціонування: позиціонування що основане на відмінній якості товару. Тому, що в тих регіонах де представлена продукція ТМ «Яготинське для дітей», вона є серед лідерів виробників молочної продукції. Та також дійсно має відмінну якість своєї продукції, що підтверджена використанням європейської технології під час виробництва молочних продуктів, та відповідність європейським стандартам продукції ТМ «Яготинське для дітей».

Для економічного обґрунтування доцільності запропонованого нами заходу сформуємо виробничу програму філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що визначатиме необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді. Дана програма демонструє потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності робочої сили, транспорті та іншому. Першим етапом є визначення числа робочих днів підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

#### Розрахунок числа днів роботи за рік

Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
	Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
		Поточний	Капітальний		
365	114	5	-	119	246

Джерело: складено автором

Не дивлячись на те, що підприємство займає ведучу позицію по виготовленню і реалізації продукціїмолочного дитячого харчування в Україні,

попит в країні недостатній (не потребує роботи підприємства на повну потужність). Максимальний обсяг виготовлення продукції на добу становить 200 т, але лінії не завантажені повністю. Пропонуємо збільшити виготовлення продукції на 24 т. за рахунок йогурту «Ожина», 2,5 % жирності, з річним обсяг виробленої продукції 2214 т. Попит буде достатній і виробничі потужності можна нарощувати, оскільки багато батьків переходять на молочне харчування дітей, яке збагачене вітамінами. Визначимо вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності (табл. 3.9).

Таблиця 3. 9

**Визначення вартості сировини та матеріалів на виробництво 1 т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності**

Найменування	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна од. сировини, грн.	Сума, грн
Сировина				
Молоко незбиране 3,5% жирності	л.	534	18,5	9879
Знежирене молоко	л.	346,42	13,9	4122,3
Пюре ожини	кг.	25	45	1125
Закваска YO-MIX™ 495 LYO 100 DCU Danisco	кг.	0,76	1956	1486,56
Разом сировини				16612,86
Пакувальні матеріали				
Пляшка	шт.	5150	1,57	8085,5
кришка на пляшку	шт	5150	0,61	3141,5
плівка термозбігова	м	248	0,50	124
Разом пакувальні матеріали				11351
Допоміжні матеріали				
Миючі засоби	кг	1	23	23
Дезинфікуючі засоби	кг.	1	58	58
Мило	шт	0,5	7,10	3,55
Пероксин водню	л.	0,1	57	5,7
Разом допоміжні матеріали				90,25
Всього сировина та пакувальні та допоміжні матеріали				28054,11
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				140270
Всього по статті				29456,81

Джерело: складено автором

Об'єм упаковки продукту 200 г. Розрахуємо кількість упаковки на 1 т виробу:

$1000\text{кг} * 1000 / 200\text{г} = 5000$  (шт.) - упаковок на 1т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності.

Розрахуємо норми витрат енергоресурсів для виробництва 1 т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності. Дані представимо у вигляді табл. 3.10.

Таблиця 3. 10

**Норми витрат енергоресурсів на 1 т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за од., Грн.	Сума, грн.
Пара	т	23,7	8,86	163,056
Електроенергія	кВт/год	119	2,4	285,6
Вода	м <sup>3</sup>	8,6	20,2	173,7
Холод	тис.ккал.кДж	261,6	2,8	732,5
Всього по статті				1401,7

Джерело: складено автором

Щоб розрахувати фонд оплати праці на виробництво 1 т продукції в проектному році візьмемо за основу витрати на оплату праці за 2019 рік, які становили за даними підприємства 680,35 грн./т.

Щоб дізнатись витрати на оплату праці на 1 т/рік в проектному році збільшимо суму цих витрат 2019 року на планований відсоток збільшення мінімальної заробітної плати в 2020 р., який становить 12,1%:

$$680,35 + 12,1\% = 762,67 \text{ грн./т}$$

Визначимо відсоток відрахувань на соціальні заходи Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» в 2019 році:

$$3959 / 18292 * 100 = 21,64 \%$$

Відсоток Єдиного соціального внеску в Україні становить 22 %, а на досліджуваному підприємстві 21,64 %. Фактичне значення відсотку відрахувань може бути нижче за рахунок певних пільгових категорій робітників, які працюють

на підприємстві.

Тепер можемо дізнатись витрати на соціальні заходи за проектний рік:  
 $762,67 * 21,64 \% = 165,04$  грн./т

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування на 1 т готової продукції приймаємо у 50% від заробітної плати персоналу, а загальновиробничі витрати приймаємо у розмірі ФОП.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання на виробництво 1 т продукції: 381,33 грн.

Загальновиробничі витрати на 1 т: 762,67 грн.

Виробнича собівартість 1 т продукції представлена у табл. 3. 11.

*Таблиця 3. 11*

**Планова калькуляція йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г**

<b>Найменування статей</b>	<b>Витрати на 1 т, грн.</b>
Сировина і матеріали	29456,81
Паливо та енергія	1401,7
Фонд оплати праці	762,67
Відрахування на соціальні заходи	165,04
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	381,33
Загальновиробничі витрати	762,67
Виробнича собівартість	33311,55
Адміністративні витрати	1665,57
Витрати на збут	333,4
Повні витрати	35310,23

Джерело: складено автором

Також слід врахувати адміністративні витрати та витрати на збут.

Адміністративні витрати приймаємо на рівні 5 % від виробничої собівартості: 1665,57 грн.

Витрати на збут приймаємо на рівні 10 % від виробничої собівартості:  
 333,11грн.

Отже повні витрати на виробництво 1 т йогурту «Ожина» складуть:  
 40161,31грн.

Розрахуємо відпускну ціну підприємства (табл. 3.12).

**Відпускна ціна 1 т йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г**

Показник	Сума, грн.
Повні витрати на виробництво і реалізацію	35310,23
Рентабельність, %	20
Прибуток	7062,04
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	42372,27
ПДВ 20%	8474,45
Відпускна ціна з ПДВ	50846,72

Джерело: складено автором

Ціна 1 упаковки йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г без ПДВ буде складати 10,16 грн.

Ціна 1 упаковки з ПДВ становитиме 12,19 грн. Ціна з торгівельною націнкою в 15 %: 14,01 грн.

Розрахувавши відпускну ціну к йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200г, наведемо розрахунок виробничої програми і вартісному виразі:

$$423722,7 * 24 = 1016934,48 \text{ грн.}$$

Обсяг чистого доходу від реалізації йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г становить 1016934,48 грн., а повні витрати на виробництво та реалізацію складуть:

$$35310,23 * 24 = 847445,52 \text{ грн.}$$

$$1016934,48 - 847445,52 = 169488,96 \text{ грн.}$$

Відповідно прибуток від запропонованого заходу: 169488,96 грн.

Чистий прибуток від запропонованого заходу (враховуємо ставку податку на прибуток 18 %): 169488,96 грн.

Розраховані дані узагальнимо в таблиці 3. 13.

**Розрахунок ефективності від впровадження заходу виробництва  
йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г**

Показник	Значення
Випуск продукції, т	24
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	1016934,48
Повні витрати на виробництво і реалізацію, грн.	847445,52
Прибуток від реалізації продукції, грн.	169488,96
Чистий прибуток, грн.	138980,94

Джерело: складено автором

Як видно за даними табл. 3.10, йогурту «Ожина», 2,5 % жирності 200 г у натуральному вираженні 24 т/рік дозволить дізнатись існуючий попит на нову продукцію і в майбутньому більш повно використовувати виробничі лінії підприємства. У вартісному виразі чистий дохід Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» від запропонованого заходу становитиме 1016934,48 грн., при цьому повні витрати на виробництво та реалізацію складуть 847445,52 грн., прибуток від реалізації продукції в рамках заходу складе 169488,96 грн. при умові, що вся виготовлена продукція буде реалізована в тому ж році, а 138980,94 грн. чистий прибуток

**3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
молокозаводу дитячого харчування**

Із збільшенням обсягу виробництва та реалізації продукції виникає потреба у розрахунку зміни суми оборотних коштів. Розрахунок вартості оборотних коштів проводиться на підставі розрахованої вартості окремих елементів при виробництві продукції та рекомендованих нормативів.

Для виконання даних розрахунків необхідно виконати наступні розрахунки:

вартість сировини та матеріалів, а також допоміжних матеріалів на річний обсяг виробництва (табл. 3. 14).

Таблиця 3.14

**Розрахунок вартості сировини, матеріалів та допоміжних матеріалів на річний обсяг виробництва продукції**

Елемент оборотних коштів	Всього витрат на 1 т продукції, грн.	Транспортні витрати, грн. 5%	Витрати з врахуванням транспортних витрат, грн.	Річний обсяг виробництва, т	Загальні витрати на річний обсяг продукції, тис. грн.
Сировина та матеріали	28054,11	1402,7055	29456,8	24	706,9632
Допоміжні матеріали	11441,25	572,0625	12013,31	24	288,31944

Джерело: складено автором

Норматив оборотних коштів визначається у відсотках до вартості і складає 3% на сировину та основні матеріали, 8 % – для придбання допоміжних матеріалів (табл. 3. 15).

Таблиця 3. 15

**Розрахунок оборотних коштів філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Елемент оборотних коштів	Дані для розрахунку		Сума оборотних коштів, тис.грн.
	Витрати, тис. грн	Норматив, %	
Сировина та матеріали	706,963	3	21,208
Допоміжні матеріали	288,319	8	8,6495
	Всього		29,858

Джерело: складено автором

Отже зміна нормативу оборотних коштів складе  $\Delta OK = 29,858$  тис. грн.

На основі проведених розрахунків визначимо показники економічної ефективності впровадження даного проекту підприємства. Розрахунки наведемо в таблиці (табл. 3.16).

Визначимо собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та

витрати на збут на весь обсяг продукції.

Собівартість реалізованої продукції:

$$33311,55 * 24 / 1000 = 799,477 \text{ тис. грн.}$$

Адміністративні витрати:

$$1665,57,14 * 24 / 1000 = 39,9736 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на збут:

$$333,11 * 24 / 1000 = 7,994 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3. 16

**Вплив проекту на техніко-економічні показники філії ТДВ  
«Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Найменування показника	2019 рік	Проект	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	178580	179597	1017	100,569
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	138297	139096	799	100,578
Валовий прибуток, тис. грн.	40283	40500	217	100,540
Інші операційні доходи, тис. грн.	179	179	x	x
Адміністративні витрати, тис. грн.	7798	7838	40	100,513
Витрати на збут, тис. грн.	44306	44314	8	100,018
Інші операційні витрати, тис. грн.	3174	3174	x	x
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	190401	191248	847	100,445
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-14816	-14647	169	98,856
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-11821	-11682	139	98,824
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	106,6194	106,4876	-0,13	x
Рентабельність (збитковість) продукції,%	-10,71	-10,53	0,18	x
Рентабельність (збитковість) діяльності,%	-6,62	-6,50	0,11	x

Джерело: складено автором

Не зважаючи на те, що від запропонованого проекту чистий прибуток зріс на 97 тис. грн., в проектному році діяльність підприємства все одно буде

збитковою, через високі витрати підприємства.

Отже, розраховані техніко-економічні показники роботи Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» після впровадження запропонованого заходу вказують на те, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування, оскільки спостерігається покращення всіх показників, хоч і не значне.

Випуск нових продуктів задовольняє потреби споживачів, а продукція дозволяє збільшити ринки збуту за рахунок продукції новими смаковими наповнювачами.

### **Висновки до розділу 3**

Аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії.

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти підприємство при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією життєвого циклу підприємства.

Основою комплексного використання конкурентних переваг є диверсифікація, яка створює передумови не лише для кількісного зростання бізнесу, а й для його якісного розвитку у найбільш перспективних з економічної точки зору напрямках.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має розвинену інфраструктуру, що дозволяє вивести на ринок новий товар. Зробивши аналіз ринку молочної продукції підприємства пропонуємо розширити асортиментну лінійку дитячих йогуртів з новим наповнювачем.

Техніко-економічні показники роботи Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» після впровадження запропонованого заходу вказують на те, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, встановленими чинним законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

Розглядаючи підходи до формування конкурентних стратегій, було виявлено закономірності їх етимології та термінологічних підходів. Базові визначення та класифікації, незважаючи на їх відносну «давність», залишаються актуальними й у період швидких економічних змін та глобальних перетворень.

Сучасні науковці розвивають поняття «конкурентна стратегія», базуючись на усталених трактуваннях та вносячи корективи з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою створення ефективних конкурентних стратегій необхідно розробляти стратегію виходячи з умов функціонування підприємства та дотримуватись рекомендацій та основних принципів її формування.

Аналіз господарської діяльності товаровиробників молока показав, що існують проблеми, які стосуються якості молочної сировини, як найважливішого показника конкурентоспроможності молочної галузі. Виробнича структура основних молочних продуктів включає значне різноманіття товарів, проте в загальному обсязі переважає виробництво рідкого молока та вершків

Ринок дитячого харчування України привабливий невеликим числом конкурентів. Треба зазначити, що потреби ринку у дитячому молочному

харчуванні протягом 2020 року були задоволені тільки на 80 %, сприяло імпорту товарів дитячого харчування на ринок України.

Для виробництва молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне молоко найвищої якості та натуральні фруктови, овочеві та ягідні наповнювачі. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців. Молоко та молочна продукція ТМ «Яготинське для дітей», реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси.

Не зважаючи на деякі зменшення обсягів випуску продукції в асортиментних групах завод зберігає структуру випуску продукції. Завод не є фінансово стійким про що підтверджують показники фінансової стійкості. За 2017-2019 роки фінансово-економічні показники філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» змінюються як в позитивну, так і в негативну сторону, хоча разом з тим завод є нерентабельним, не швидко ліквідним, але досить активним в своїй виробничо-господарській діяльності.

Порівнявши внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» рекомендуємо для подальшого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі». Оскільки, сильні сторони заводу переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. Тому в даній ситуації завод дитячого харчування повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

Аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії.

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти підприємство при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією життєвого циклу підприємства.

Основою комплексного використання конкурентних переваг є диверсифікація, яка створює передумови не лише для кількісного зростання бізнесу, а й для його якісного розвитку у найбільш перспективних з економічної точки зору напрямках.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має розвинену інфраструктуру, що дозволяє вивести на ринок новий товар. Зробивши аналіз ринку молочної продукції підприємства пропонуємо розширити асортиментну лінійку дитячих йогуртів з новим наповнювачем.

Техніко-економічні показники роботи Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» після впровадження запропонованого заходу вказують на те, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування.

Отже, розраховані техніко-економічні показники роботи Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» після впровадження запропонованого заходу вказують на те, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування, оскільки спостерігається покращення всіх показників, хоч і не значне.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – М. : Наука, 1976 – 278 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 358с.
6. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
7. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21. 2
8. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2(12). С. 6–13.
9. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 332с.
10. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62.
11. Брызгалов В. В. Мотивы осуществления стратеги диверсификации [Электронный ресурс] / В. В. Брызгалов // Всероссийская научно-техническая конференция «Наука и образование – 2002». Режим доступа: <http://ite/mstu.edu.ru/www/ntk2002.nfs/all>
12. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.І.

- Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
- 13.Васильчак С.В. Особливості функціонування ринку молока та молочної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013.
- 14.Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
- 15.Від кількості до якості: аналіз ринку молочної продукції в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/pressroom/ot->
- 16.Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
- 17.Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
- 18.Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
- 19.Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
- 20.Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 02.09.2019).
- 21.Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної
- 22.Дорохов А. В. Математическая модель принятия решений по размещению производственных объектов методом аналитической иерархии в нечетких условиях / А. В. Дорохов, В. Г. Чернов // *Економіка розвитку*. – 2013. – № 4 (68). – С. 118–123.
- 23.Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // *Ефективна економіка*. – 2010. – № 8. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

/?op=1&z=274.

24. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
25. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. М.: Мир, 1976. — 165 с.
26. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
27. Зубченко В.В. Якість молока як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції.
28. Иванов Ю.Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : [монография] / Ю.Б. Иванов [и др.] ; под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Х. : ИНЖЕК, 2007. – 376 с.
29. Іщенко Т.І., Медвідь І.М., Андросюк А.М. Використання продуктів переробки ожини в технології пісочного напівфабрикату .«Молодий вчений» • № 12 (39) грудень, 2019
30. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
31. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Иванова, О. М. Тищенка. – Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.
32. Інформаційно-аналітичного портал АПК України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/prodovolstvo/dityacheharchuvannya>.
33. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. – № 5. – 2014. [www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w)
34. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» / У. Чен Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 727 с.

- 35.Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
- 36.Кобушко І. М. Стратегічне управління / І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
- 37.Ковтун О. А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О. А. Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — №22. — С. 35 — 38.
- 38.Козлянченко О. М. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств / О. М. Козлянченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6 (132). – С. 38–46.
- 39.Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13.– Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
- 40.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 41.Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 135 — 142.
- 42.Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С. 81–86.
- 43.Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2015. 144 с.
- 44.Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011.

№ 714. С. 87–95.

45. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 96-100.
46. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002
47. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
48. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С. 248–252.
49. Мостенська Т. Л. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Мостенська Т. Л // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. № 4. – С. 274–282.
50. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури [пер. с англ. М. А. Майорова, Э. В. Шустер, А. А. Быковский, А. К. Кушниренко, Е. В. Вышинская, Э. М. Попов ; под. общ. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
51. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
52. Нові стандарти безпечності та якості молока [Електронний ресурс]. –
53. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, С. В. Мілевський та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 273с.
54. Офіційний сайт Асоціації виробників молока [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://avm-ua.org/uk/post/moloko-dla-ditej-hto-i-ak-kontrolue-akist-pisla-reformi-derzvetfitosluzbi?milku=1>.
55. Офіційний сайт АТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/>

- 56.Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс].  
– Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 57.Офіційний сайт ТМ «Яготинське для дітей» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yagotynkids.com.ua/ua/product/>.
- 58.Паскье М. Диверсификация и эффективность / М. Паскье // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 79-82.
- 59.Пересадько Г. О.Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку/ Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал // Механізмрегулювання економіки. — 2007. — №1. — С. 237 — 245.
- 60.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
- 61.Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74.
- 62.Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
- 63.Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер [пер. с англ. О. Л. Пелявский, А. П. Уриханян, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкина ; под. ред. Я. З. Заблоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна, А. А. Левиной, канд. экон. наук Ю. В. Рябченко, А. Г. Шестопалова] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 64.Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.
- 65.Рейтинг країн за рівнем ВВП [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://businessforecast.by/partners/ratings/498/>.
- 66.Рівень тіньової економіки в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.unian.net/finance/791022-uroven-tenevoy-ekonomiki-v-2012-godu-sostavil-45-vvpprasolov.html>
- 67.Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О.Є

- Россіхіна // Держава та регіони. – 2010. – № 2. – С. 184–187.
68. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
69. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип. 30. Т. 2. – С. 181–190.
70. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3(29). – С. 86–93.
71. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 440 с.
72. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми економіки. – Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2010. – № 8. – С. 163–169.
73. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018.
74. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
75. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
76. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
77. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
78. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // *Економіка и управление*. – № 1. –

2013. – С. 62–69.

79. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

80. Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов ; [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 2001. – 142 с.

Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 Підприємства Філія ТДВ "Яготинський завод" "Яготинський для дітей" за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 (написувати)

КОД		
202	01	01
38079507		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.**

Форм N 2-к Код за ДКУД 1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код роздм	За звітний період	За консолідований період понарядного року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	178580	167644
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-138297	-127209
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	40283	40435
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	179	72
Адміністративні витрати	2130	-7798	-6314
Витрати на збут	2150	-44306	-40649
Інші операційні витрати	2180	-3174	-992
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	-14816	-7448
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-57	( )
Втрата від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	0	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	-14871	-7448
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( )	( )
Прибуток (збиток) від операційної діяльності після	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	-14871	-7448

Підприємства: <u>Філія ТДВ "Агостинський завод" "Агостинський для дітей"</u> за ЄДРПОУ	Додаток Ж	КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	2018 01 01
(включено)		88073507

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

Форм N 2-к Код за ДКУД 1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	167644	141967
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-127209	-112868
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	40435	29099
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	72	110
Адміністративні витрати	2130	-6314	-4432
Витрати на збут	2150	-40649	-28598
Інші операційні витрати	2180	-992	-613
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	
збиток	2195	-7448	-4434
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		0
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрача від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	0	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	
збиток	2295	-7448	-4434
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( )	( )
Прибуток (збиток) від призованої діяльності після	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	-7448	-4434

## 1 "Звіт про фінансову звітність"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДЖН		
		2019	01	01
Підприємств <u>Філія ТОВ «Яготинський м'ясозавод» «Яготинський для дітей»</u>	на <u>ЄДРПОУ</u>	<u>38079507</u>		
Територія <u>07600 Київська обл. смт. Яготин вул. Коробівського,6</u>	на <u>КОАТУВ</u>	<u>3221955100</u>		
Організаційно-правова форма <u>філія</u>	на <u>КОПФП</u>	<u>610</u>		
Вид економічної <u>вир-тво дитячого харчування та дитячих харчових</u>	на <u>КВЕД</u>	<u>10.95</u>		
Середня кількість <u>129</u>				
Адреса, <u>07600 Київська обл. смт. Яготин вул. Коробівського,6</u>				
Обсяг звіту: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 3), грошові показники якого знаводяться в гривнях з копійками)				
Складає (робить позичку "V" у відповідній клітинці):				
на положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
на міжнародними стандартами фінансової звітності				
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>				
<b>на 31 грудня 2019 р.</b>				
	Форма № 1	КВЗ на		
		№1/19	<u>1901001</u>	

Актив	Код рахунок	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1760	2688
первісна вартість	1001	2290	2688
накопичена амортизація	1002	530	1454
Нематеріальні капітальні інвестиції	1003	295	28723
Основні засоби	1010	109258	97218
первісна вартість	1011	128882	211245
знос	1012	55006	70725
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1025	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1025	-	-
інші фінансові інвестиції	1025	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1050	-	-
Довгострокові податкові активи	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	105251	126307
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки	1100	26074	29050
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5190	5027
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	5812	4525
за зарплатою працівникам	1135	-	-
з банками	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх:	1145	288224	622249
інших поточних дебіторська заборгованість	1155	90	122
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	846	1095
Витрати майбутніх періодів	1170	709	71
Інші оборотні активи	1190	62	68
Усього за розділом II	1195	425568	622227
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
<b>Баланс</b>	1200	531000	809534

Після	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Неорозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	-4980	-12428
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	-4980	-12428
<b>II. Довгостроковий зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цікави фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність, за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	22578	28257
розрахунками з банками	1620	118	320
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	162	248
розрахунками з оплати праці	1630	573	1202
Поточна кредиторська зобов'язаність, за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська зобов'язаність, із внутрішніх розрахунків	1645	509727	760107
Поточні забезпечення	1680	873	1289
Доходи майбутніх періодів	1685	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	928	803
Усього за розділом III	1695	525980	822522
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з незавершеною операцією, утримуваними для продажу, та групами майбуття</b>			
Всього:	1900	521000	809894
Корінець		Грубіцька І.П.	
Головний бухгалтер		Грубіцька Л.В.	
<p><sup>1</sup> Значення вказані в періоді, який закінчується звітним періодом.</p> <p><sup>2</sup> Значення вказані в періоді, який закінчується звітним періодом, у відсотках до номінальної вартості.</p>			

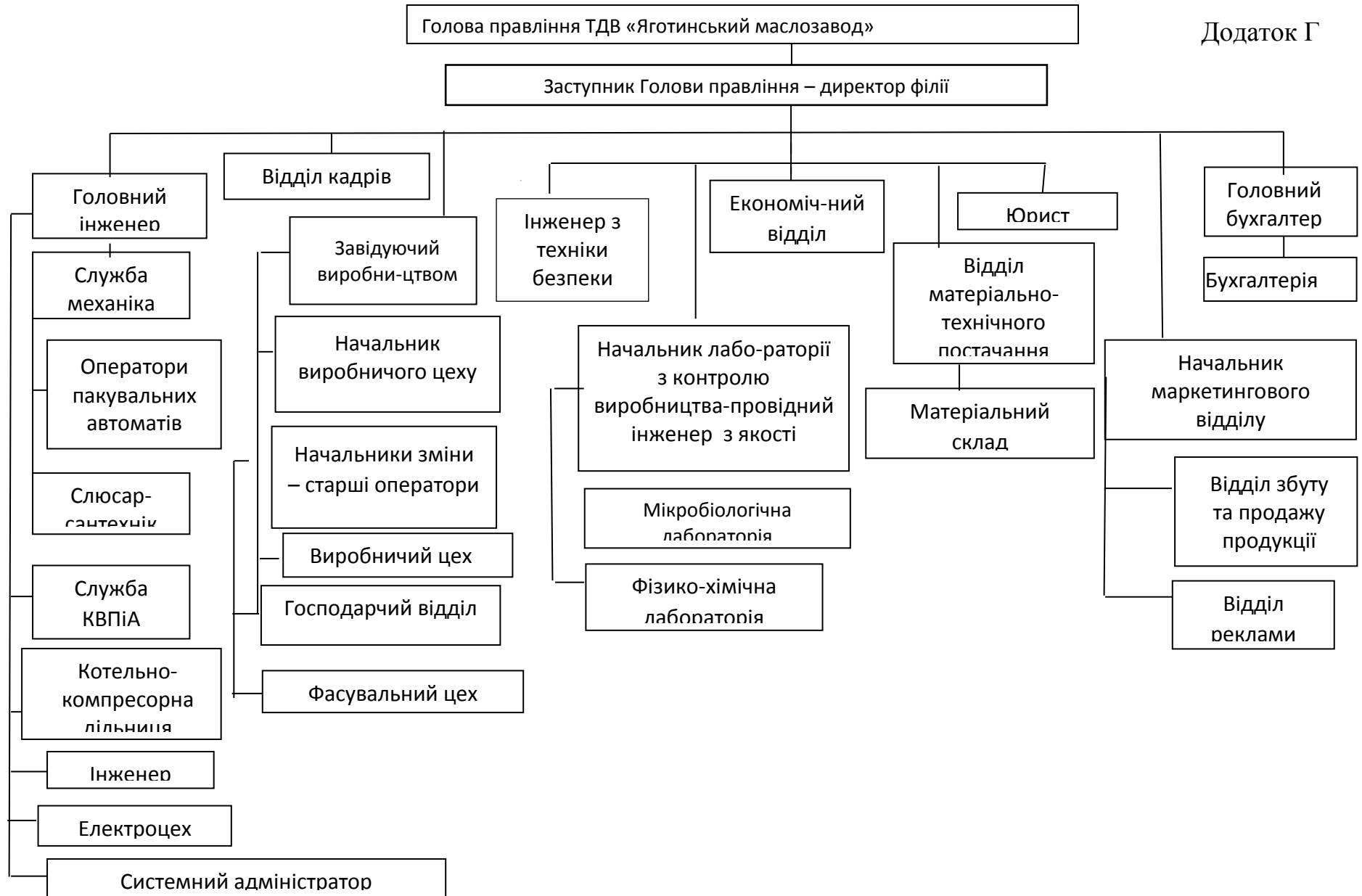
## СВІТОВІ ЦІНИ НА МОЛОКО (В НАТУРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКАХ ЖИР/БЛОК), €/ТОННА

Рік	Місяць	Україна	Росія	Білорусія	Польща	Естонія	Литва	Латвія	Німеччина	Нідерланди	Фінляндія	Нова Зеландія
2020	лист.	268		253	352	295	251	286	340	352	352	309
	жовт.	268		247	313	289	246	278	338	338	397	
	вер.	242		237	304	273	237	276	335	340	381	
	серп.	248		243	308	276	234	269	331	330	378	271
	лип.	268	303	256	303	277	229	261	318	340	375	288
	черв.	269	325	270	296	275	219	255	328	330	378	287
	трав.	268	326	276	294	284	217	256	328	325	387	314
	квіт.	289	319	269	295	303	236	285	340	339	359	311
2019	груд.	347	375	296	333	313	306	301	353	364	390	338
	лист.	333	366	301	329	309	302	297	352	355	395	317
	жовт.	325	356	298	314	305	294	287	347	348	396	292
	вер.	322	346	287	304	303	275	284	339	350	384	356
	серп.	304	333	281	301	301	261	284	326	350	376	284
	лип.	287	341	281	308	303	262	284	327	350	373	293
	черв.	261	335	271	310	305	264	292	328	358	366	288
	трав.	266	338	269	315	311	281	294	330	332	371	289
	квіт.	263	341	263	318	317	254	303	332	355	349	294
	бер.	271	340	260	324	316	251	303	353	360	349	306
	лют.	272	335	254	322	320	251	303	354	359	349	304
січ.	265	324	246	325	317	248	302	356	357	351	300	
2018	груд.	268	319	248	332	321	251	298	359	367	349	294
	лист.	266	311	246	328	323	250	295	359	367	349	292
	жовт.	256	297	242	325	318	242	293	357	379	349	278
	вер.	242	277	238	316	316	239	288	346	364	349	287
	серп.	232	278	248	307	303	234	278	340	352	349	309
	лип.	243	292	255	304	301	235	276	365	352	349	314
	черв.	240	295	254	304	297	233	270	327	334	349	309
	трав.	239	300	254	306	292	231	271	322	334	349	309
	квіт.	236	307	247	319	296	233	275	342	339	373	311
	бер.	240	337	252	324	290	238	280	354	349	373	306
	лют.	240	347	250	330	302	244	282	334	351	364	308
	січ.	240	360	249	340	319	255	309	374	365	364	312

## Додаток В

## Основні виробники молочної продукції в Україні та їх товарні марки

Виробник	Товарні марки	Особливості продукції	Цільова аудиторія	Період та мета споживання	Емоції	Раціональність	Слоган
ГК «Данон Україна», ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Данон Кремез»	«Активіа»	Біфідойогурти питні та густі	Молоді жінки	Для здоров'я, для покращення травлення, для відчуття легкості	Турбота про себе, «бути в нормі»	Позитивна звичка, 10 мільярдів біфідобактерій Actiregularis	Мій секрет легкості; Гарний настрій починається зсердини
	«Actimel»	Пробіотичні кисломолочні продукти, які містять бактерії L.					
	«Актуаль»	Напої, що поєднують в собі молочні продукти та соки					
	«Даніссімо»	Молочні десерти					
	«Простоквашино»	Молоко, кефір, сметана, вершки, закваска, йогурт, ряжанка, сир, масло	Молоді сім'ї, діти	Для здоров'я, для відчуття домашньої атмосфери	Здоров'я, ностальгія, смачна їжа	Як в дитинстві, бабусі, здорові бактерії, традиційна рецептура	До свіжого молока рукою подати! Простоквашино. Від молочного чемпіона Простоквашино подомашньому
	«Смішарики»	Серія молочних продуктів для дітей від 3-х років					
	«Тьома»	Дитячі йогурти та сирки					
«Растішка»	Дитячі йогурти та сирки						
ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	«Premiale»	Молоко, кефір та біо-кефір, сметана, ряжанка, йогурти у скляній упаковці, зернистий сир, фета, бринза та вершки	Жінки, сім'я, діти	Для здоров'я, для безпеки	Здоров'я, для безпеки	Сучасні технології, контроль якості	Біла лінія – лінія якості
	Біла лінія»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурти, біфідойогурт ряжанка, сир, вершки. Продукти пониженої жирності (кефір 1%, закваска 0%, сир зернистий 4%, сметана 10%					
	«Ферма»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурт, ряжанка, сир, вершки, верш- кове масло, тверді та плавлені сири, фета					
	«Любий край»	Спреди та сметанні молочні продукти					
ГК «PepsiCo», ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна»	«Слов'яночка»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, сир, солодкі сирки	Жінки, сім'я, діти	Для здоров'я, на сніданок, обід на роботі, вечерю	Здоров'я, природня користь, традиції	Жива кефірна культурна, на основі домашніх рецептів, зручна упаковка	Зберігасмо природну користь
	«Чудо»	Питні й густі йогурти, збиті та фруктові сирні десерти, коктейлі, пудинги й глазуrowані сирки					
	«Ромол»	Молоко, кефір, ряжанка, сир, сметана та сирки					
	«Смачненький сирочок»	Сирні десерти із фруктовим варенням					
	«Агуша»	Продукти дитячого харчування для дітей від 4-6 місяців, а саме дитячі йогурти, сирки, кефір, соки та пюре, білакт					
ПАТ «Юрія»	«Волошкове поле»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, масло, біфілайф, ацидофілін, сирки, запіканки, десерти та сир	Молоді сім'я, діти	Для здоров'я, на сніданок, обід, вечерю	Здоров'я, традиції	З домашньої печі, натуральні компоненти, живий продукт	Волошкове поле – живий продукт–.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»	Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, вершки, сир, масло	Жінки, сім'я, діти	Для здоров'я, на сніданок, обід, вечерю	Здоров'я, природня користь	Максимальне збереження природних якостей	Молоко, яке тебе любить
	«Молокія Казкова»	Молоко, йогурти					
	«Молокія Сонечко»	Молоко, кефір, сметана, йогурти					
ПрАТ «Галичина»	«Галичина Карпатський»	Йогурти, кефір	Жінки, сім'я, діти,	Для здоров'я, для відчуття традицій	Сила природи, традиції, турбота про здоров'я сім'ї	Карпатське молоко	Живи серед вічних цінностей Галичина - сила природи в тобі
	«Галичина»	Молоко, кефір, сметана, йогурти, сир, масло					
	«Мої корівки»	Йогурти, кефір, сметана, масло					
	«Молочар»	Молоко, йогурти, сир					
АТ «Молочний альянс», ТДВ «Яготинський маслозавод»	«Яготинське»	масло, напої молочні, геролакт, сири м'які	Жінки, сім'я, діти, люди похилого віку	Для здоров'я, на сніданок, обід на роботі, вечерю	Турбота про здоров'я сім'ї, особлива турбота про здоров'я дітей	Сприяє активному довголіттю, знижує рівень холестерину, нормалізує рівень глюкози	Яготинське – для родини. Відтепер по всій країні
	Молочний альянс	Сухе незбиране та знежирене молоко					
	«Пирятин»	Сири тверді та плавлені					
	«Славія»	Йогурти, ряжанка, сири тверді та плавлені, крем-сир					
	«Златокрай»	Масло					
	«Яготинське для дітей»	Молочні продукти для дітей від 6 місяців					
«Хопси»	Йогурти						



**Рис. Організаційна структура філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

**Асортимент продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі за 2018-2019 рр., кг**

Продукція	2018 р.	2019 р.	Абсолютне віхлилення, +/-	Темп зміни, %
Біолакт 3,2%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	7 574,400	91 434,600	83 860,20	91,72
Біфілакт 3,2%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД		4 198,800	4 198,80	100,00
Вершки 10%/200/тет/ЗФЯ/Ягот	30 916,800	163 190,200	132 273,40	81,05
Вершки 10%/500/тет/ЗФЯ/Ягот	1 099 260,000	1 606 653,000	507 393,00	31,58
Вершки 15%/200/тет/ЗФЯ/Ягот	30 691,200	601 440,000	570 748,80	94,90
Вершки 15%/500/тет/ЗФЯ/Ягот	293 175,000	272 322,000	-20 853,00	-7,66
Десерт сирковий ваніль 4,8%/150/стак/ЗФЯ/Хопси	9 464,400	57 839,400	48 375,00	83,64
Десерт сирковий полуниця 4,8%/150/стак/ЗФЯ/Хопси	9 685,800	77 221,800	67 536,00	87,46
Заквасочка 3,2%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	122 904,200	77 927,600	-44 976,60	-57,72
Йогурт банан 1,5%/115/стак/ЗФЯ/Хопси	56,580	9 427,470	9 370,89	99,40
Йогурт банан+гарбуз 2,5%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	289 933,200	179 406,000	-110 527,20	-61,61
Йогурт малина+шипшина 2,5%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	242 614,800	250 622,600	8 007,80	3,20
Йогурт персик 1,5%/115/стак/ЗФЯ/Хопси	82,800	9 445,410	9 362,61	99,12
Йогурт персик 2,5%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	432 075,600	485 611,200	53 535,60	11,02
Йогурт полуниця 1,5%/115/стак/ЗФЯ/Хопси	85,560	9 428,850	9 343,29	99,09
Йогурт яблуко+морква 2,5%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	161 195,400	125 935,200	-35 260,20	-28,00
Каша мол-греч 2%/200/тет/гф/24/ЗФЯ/ЯготД	12 014,400	88 156,800	76 142,40	86,37
Каша мол-греч 2%/200/тет/ЗФЯ/ЯготД	44 377,200		-44 377,20	-
Каша мол-пшєн 2%/200/тет/гф/24/ЗФЯ/ЯготД	16 113,600	52 742,400	36 628,80	69,45
Каша мол-пшєн 2%/200/тет/ЗФЯ/ЯготД	20 880,000		-20 880,00	-
Каша мол-рис 2%/200/тет/гф/24/ЗФЯ/ЯготД	8 971,200	53 184,000	44 212,80	83,13
Каша мол-рис 2%/200/тет/ЗФЯ/ЯготД	30 672,000		-30 672,00	-
Кефір 3,2%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	729 577,800	828 235,800	98 658,00	11,91
Коктейль мол пломбір 2,5%/200/тет/ЗФЯ/Хопси		11 510,400	11 510,40	100,00
Коктейль мол полуниця 2,5%/200/тет/ЗФЯ/Хопси		12 244,800	12 244,80	100,00
Коктейль мол шоколад 2,5%/200/тет/ЗФЯ/Хопси		10 454,400	10 454,40	100,00
Молоко 2,6%/950/тет/ЗФЯ/Ягот	1 531 542,500	1 203 146,500	-328 396,00	-27,29
Молоко 3,2%/1000/тет/ЗФЯ/ЯготД	3 303 770,00	4 549 320,00	1 245 550,00	27,38
Молоко 3,2%/200/скл/ЗФЯ/ЯготД	410 799,600	8 182,800	-402 616,80	-4920,28
Молоко 3,2%/200/тет/гф/24/ЗФЯ/ЯготД	16 785,600	108 566,400	91 780,80	84,54
Молоко 3,2%/500/тет/ЗФЯ/ЯготД	1 061 649,00	1 340 343,000	278 694,00	20,79
Молоко 3,2%/950/тет/ЗФЯ/Ягот	389 861,000	316 701,500	-73 159,50	-23,10
Молоко безлакт 3,2%/950/тет/ЗФЯ/ЯготД	-	14 421,000	-	-
Сир к/м 5%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	473 462,400	561 908,400	88 446,00	15,74
Сиркова паста банан 4,2%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	263 458,800	351 026,400	87 567,60	24,95
Сиркова паста малина+черв.смород. 4,2%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	139 234,800	142 492,800	3 258,00	2,29
Сиркова паста персик 4,2%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	283 747,200	376 360,800	92 613,60	24,61
Сиркова паста чорниця 4,2%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	279 045,600	301 694,400	22 648,80	7,51
Сиркова паста яблуко 4,2%/100/стак/ЗФЯ/ЯготД	138 562,800	166 184,200	27 621,40	16,62
<b>Всього</b>	<b>11 884 241,240</b>	<b>14 518 980,930</b>	<b>2 634 739,69</b>	<b>18,15</b>

