

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Оцінювання конкурентних переваг продукції підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 3

Сербенюк Вадим Миколайович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Безпалько О.В.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри Петухова О.М.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Сербенюк Вадим Миколайович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема работ «Оцінювання конкурентних переваг продукції підприємства»  
керівник роботи Семененко К.Ю., к.е.н., доц.

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

затвержені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року № 109–КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних переваг продукції підприємства. Розділ 2 . Дослідження конкурентних переваг продукції підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод». Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ПАТ «Яготинський маслозавод» Висновки. Список використаних джерел . Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні економічні показники діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2017-2018 роки ; Ширина і глибина асортименту ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп; Характеристика торговельних посередників підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Характеристика конкурентів підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі ; Результати опитування споживачів, щодо важливості характеристики питного молока та їх значень ; Результати опитування споживачів стосовно важливості окремих параметрів для ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Оцінка споживачами показників конкурентоспроможності «Кисломолочна продукція» ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Розрахунок індексу технічних параметрів для ПАТ «Яготинський маслозавод» ; Розрахунок суми витрат на проведення BTL-активацій в мережі Інтернет ; Очікувані результати ; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод»

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.02.2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломного проекту (роботи) бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Зміст. Вступ	12.02.2020	Виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних переваг продукції підприємства	05.03.2020	Виконано
3.	Розділ 2. Дослідження конкурентних переваг продукції підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод»	26.03.2020	Виконано
4.	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції	22.04.2020	Виконано
5.	Висновки. Список використаної літератури	18.05.2020	Виконано
6.	Оформлення роботи	28.05.2020	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Сербенюк В.М.  
(Підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Семененко К.Ю.  
(Підпис)

## АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням оцінки конкурентних перевах продукції підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод». В роботі розглядається маркетингова діяльність ПАТ «Яготинський маслозавод».

Робота містить техніко-економічну характеристику підприємства, а також результати досліджень особливостей його асортиментної політики.

На основі результатів дослідження, було введено та обґрунтовано пропозиції щодо покращення процесу управління конкурентоспроможністю ПАТ «Яготинський маслозавод». Досліджено вплив запропонованих заходів на основні показники.

Виконані розрахунки основних показників економічної ефективності впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на результати діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод»

Кваліфікаційна робота викладена на 71 сторінках , містить 22 таблиці та 4 рисунки.

*Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкуренція.*

## ANNOTATION

Qualification thesis is devoted to the assessment of competitive advantages of the products of the enterprise PJSC "Yagotinsky butter factory". The marketing activity of PJSC "Yagotyn Dairy Plant" is considered in the work.

The work contains technical and economic characteristics of the enterprise, as well as the results of research on the features of its assortment policy.

Based on the results of the study, proposals to improve the process of competitiveness management of PJSC "Yagotyn Dairy Plant" were introduced and substantiated. The influence of the proposed measures on the main indicators is investigated.

Calculations of the main indicators of economic efficiency of the proposed measure and its impact on the results of PJSC "Yagotyn Dairy"

The qualifying work is set out on 71 pages, contains 22 tables and 4 figures.

Key words: Competitive advantages, competitiveness, competition

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних переваг продукції підприємства.....	9
1.1. Сутність і чинники конкурентних переваг продукції підприємства.....	9
1.2. Методи і критерії оцінки конкурентних переваг продукції підприємства.....	18
Розділ 2. Дослідження конкурентних переваг продукції підприємства ТОВ «Яготинський маслозавод».....	29
2.1. Маркетингова характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод» та аналіз основних показників роботи підприємства.....	29
2.2. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства за допомогою графічного методу .....	40
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства розрахунково-аналітичним методом.....	45
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.....	55
3.1. Основні напрямки покращення процесу просування управління конкурентними перевагами ПАТ «Яготинський маслозавод».....	55
3.2. Проведення VTL-активацій в мережі Інтернет.....	58
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	58
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	59
3.3. Оцінювання ефективності запропонованого заходу.....	60
3.4. Вплив запропонованих заходів на основі показники виробничо-господарської діяльності.....	62
Висновки .....	65
Список використаної літератури.....	68
Додатки.....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах формування українського ринку завершується перший етап опанування принципами конкурентоспроможності. Для збереження переваг перед конкурентами підприємство повинне створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Одним з основних показників конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможність його продукції.

Контроль за конкурентоспроможністю – це головне завдання підприємства, яке прагне зберегти свою ринкову позицію, закріпитися на ринку надовго. Саме для того, щоб вміло управляти конкурентоспроможністю товару, розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає дослідження властивостей продукції не лише даного підприємства, а й його конкурентів.

При цьому особливо важливим є аналіз динаміки конкурентоспроможності товару, що дозволяє своєчасно помітити негативні тенденції і вжити заходів до їх ліквідації. Звичайно ж, конкурентоспроможність – це важливе, але не головне завдання підприємства.

Адже, мета діяльності комерційного підприємства – це, перш за все, отримання прибутку. Але прибуток – поняття неточне. Більш важливим є поняття рентабельності, яке співвідносить отриманий прибуток з понесеними витратами на його отримання.

Одним з показників рентабельності підприємства є рентабельність продукції. Вона, в свою чергу, залежить від ряду факторів, серед яких головними є собівартість продукції, ціна тощо. Враховуючи вплив цих факторів, можна досягти оптимальної рентабельності продукції, а значить, і рентабельності підприємства.

Актуальність даної теми полягає в тому, що саме конкурентні переваги підприємства здатні забезпечити стійке економічне зростання, адже завдяки

реалізації цієї ідеї бізнес отримає умови виходу на міжнародні ринки, а населення – вищу якість продукції.

*Метою* кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентних переваг продукції підприємства та дослідження шляхів їх підвищення.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити такі завдання:

- розкрито сутність поняття конкурентні переваги ;
- визначено методи оцінки конкурентних переваг ;
- надана маркетингову характеристику підприємства ТОВ «Яготинський маслозавод»;
- досліджено конкурентоспроможність продукції підприємства за допомогою графічного методу;
- проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства розрахунково-аналітичним методом;
- розроблена стратегії покращення конкурентних переваг продукції підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод»;
- проведено оцінку впливу запропонованих заходів на основі показники виробничо-господарської діяльності ;

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні засади оцінки конкурентних переваг продукції підприємства.

*Об'єктом* кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Яготинський маслозавод» щодо покращення конкурентних переваг продукції.

*Методами* дослідження у кваліфікаційній роботі є методи:

- теоретичного узагальнення – для формулювання теоретичних висновків і власної думки щодо проблеми дослідження на основі отриманої інформації;
- метод аналізу та синтезу – для з'ясування сутності конкретних підходів до формування і реалізації маркетингової товарної політики з подальшим визначенням її пріоритетних напрямків;
- статистичні методи – з метою обробки статистичних даних і визначення тенденцій розвитку підприємства;

- метод моделювання – для пошуку оптимальних напрямків здійснення товарної політики;

-методи маркетингових досліджень – з метою з'ясування конкретних маркетингових проблем і шляхів їх вирішення.

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, включаючи 22 таблиць, 4 рисунків, список використаної літератури складається з 48 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і чинники конкурентних переваг продукції підприємства

Конкуренція – це ключове поняття, яке виражає саму суть ринкових відносин. Готовність суб'єктів економіки до конкурентної боротьби залежить від усвідомлення природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та чинників, що визначають ефективність господарювання суб'єктів економіки в такій боротьбі.

В умовах існування значної кількості різних наукових підходів особливого значення набуває дослідження еволюції поглядів на конкуренцію, оскільки саме таким шляхом можна систематизувати рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого економічного суб'єкта, так і економіки країни в цілому.

Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов. Різноманітні питання економічної конкуренції як суспільного економічного явища досліджено в працях Г. Азоєва, Л. Антонюка, В. Геєця, А. Юданова та інших вчених [1].

Не бажано характеризувати ринкове економічне середовище без такої суттєвої економічної закономірності, як конкуренція. Без неї характеристика буде неповною. Ринок – це структура, яка має певний порядок. Цей порядок забезпечується силою, яка упорядковує взаємовідносини між споживачами та виробниками, і цією силою є конкуренція. Конкуренція в перекладі з латинської мови означає «змагання» чи «зіткнення».

У ринковій економіці конкуренція – це боротьба, суперництво між виробниками товарів та послуг за економічно вигідніші умови господарювання,

за кращі умови виробництва та реалізації продукту. Означене визначення конкуренції панувало в класичній та неокласичній теорії. Згадані теорії детермінували конкуренцію як незалежну поведінку економічних агентів, які прагнули контролювати ринок.

Спочатку тлумачення конкуренції як поведінки було пов'язане із суперництвом серед покупців та продавців за більш вигідні умови продажу чи купівлі товарів, що відбувалося без змови.

Через велику кількість економічних суб'єктів, останні не могли вступити у змову. Згадані умови підходили ринку досконалої, тобто необмеженої (чистої), конкуренції.

Але вже неокласики почали розглядати конкуренцію як раціональну поведінку, що існує в умовах суперництва та боротьби економічних агентів за обмежені блага (ресурси, товари чи гроші). Обмеженість ресурсів спричиняє раціональну поведінку виробників, які повинні робити вибір між конкуруючими цілями їх використання.

Водночас споживачі мають вибір між конкуруючими напрямками використання грошей, що змушує продавців вступати в конкурентну боротьбу за гроші споживачів. А. Сміт та Д. Рікардо зазначали конкуренцію як змагання заради прибутку [2, с. 88].

М. Портер у своїй роботі детермінує конкуренцію як динамічний процес, який розвивається; ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [3, с. 88].

Й. Шумпетер також здійснив суттєвий вклад у розвиток теорії конкуренції, означивши, що досконала конкуренція для суспільства – це стимул для мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності.

Ефективна конкуренція, за Шумпетером, можлива тільки в умовах економічної динаміки. Цей стан забезпечується якісно новим рівнем виробництва, що базується на безперервному запровадженні нововведень,

новаторстві на всіх рівнях технології, управління й організації виробництва, якості продукту, освоєння нових ринків збуту, сировини. Отже, ефективна конкуренція – це побудована на новаторстві конкуренція нового типу [4, с. 77].

Важливою частиною ринкового середовища діяльності промислового підприємства є конкуренція. Вона виступає основним інструментом регулювання ринкової економіки.

Конкуренція знаходить своє відображення в, з одного боку, загостренні ринкових і виробничих відносин, а з іншого – в прискоренні НТП та підвищенні ефективності господарської діяльності. Конкуренція відноситься до неконтрольованих факторів, які впливають на діяльність компаній.

Ринковий механізм конкуренції має основоположне значення для підприємницької діяльності, що визначає як неминуче системне значення умов конкуренції для концептуального обґрунтування підприємницької етики [1].

Одним із регуляторів пропорцій суспільного виробництва виступає економічна конкуренція.

Вона стимулює ефективність виробництва, визначає ринкову вартість товару, слугує фактором формування середньої норми прибутку, розподіляє товаровиробників за рівнем доходу, реалізує матеріальний інтерес товаровиробників.

Конкуренція, спираючись на об'єктивні процеси й закономірності, виступає засобом успішного функціонування ринкової економіки в усіх своїх проявах та не вступає в конфронтацію з основними тенденціями прогресу продуктивних сил.

Конкуренція символізує економічні процеси, які виникають між підприємствами, що функціонують на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [5, с. 95].

Як наслідок економічної конкуренції товаровиробників виникає неперервне пришвидшення процесів модернізації виробництва й продукції.

Отже, конкуренція вимагає від виробників дотримання жорсткої

технологічної дисципліни, постійного підвищення якості виробів, оновлення дизайну, передбачати перспективні потреби, а не лише торгувати тим, що виробляється.

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський вчений Фридрих А. фон Хайек відзначає, що конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання [6].

У табл. 1.1 нами консолідовано визначення «конкуренції», що надали різні вчені.

*Таблиця 1.1*

### **Визначення сутності конкуренція**

<b>Автор</b>	<b>Зміст</b>
Адамик В.А.	“Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети”
Грецький Р.	“Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці”
Мочерний С.В.	“Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти”
Панасенко Д.А.	“Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників”
Пуцентейло П.	“В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці”
Рудницька М.О	“Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності”
Филюк Г.М.	“Процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб”

Складено на основі [1,2,4,7,8,9,10,11]

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджувало чимало вчених. Це такі як Т.Б, Харченко, В. Шкардун, Г.Р. Чупик, І. Коломоєць, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков та інші.

У кожного з них була своя особиста думка з приводу визначення сутності самої конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, її впливу на діяльність підприємства, і, врешті-решт, самого поняття «конкурентна перевага».

М. Портер пише в своїй книзі «Конкурентні переваги по суті виникають з тієї вартості, яку компанія здатна створити для своїх споживачів і яка перевищує витрати по її створенню. Вартість – це те, що покупці готові оплачувати: висока вартість обумовлюється або нижчим рівнем ціни в порівнянні з ціною конкурентів на аналогічний продукт, або наданням унікальних вигод, що реабілітують вищу ціну».

Ж. Ламбен визначає конкурентну перевагу як «характеристики, властивості товару або марці, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть бути самими різними і відноситися як до самого товару (базовою послуги), так і до додаткових послуг, супроводжуваних базовою, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічним для фірми або товару».

У трактуванні Ж. Ламбена позитивною є вказівка на те, що конкурентна перевага є відносною, оскільки визначається в порівнянні з конкурентом, що займає якнайкращу позицію на товарному ринку або його окремому сегменті. П.С. Завьялов приводить найбільш загальне трактування конкурентних переваг, під якими їм розуміються «якості, які відсутні або менш виражені у суперників».

При цьому конкурентні переваги розглядаються як найважливіший показник конкурентоспроможності економічного об'єкту будь-якого рівня.

Позитивним моментом даного трактування є спроба пов'язати поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможності, хоча характеристику конкурентних переваг як показника конкурентоспроможності, на нашу думку,

слід визнати невірною, оскільки конкурентні переваги як самостійне поняття, мають власний смисловий зміст, відмінний від змісту поняття конкурентоспроможності.

Таким чином, запропоноване П.С.Завьяловим визначення конкурентних переваг не можна визнати достатньо точним і таким, що відображає специфіку виробничо-господарської діяльності підприємств.

Р.А. Фатхутдінов пропонує визначити суть конкурентної переваги на основі поняття «цінність». При цьому, під цінністю ним розуміється «щось особливе, то, чим система володіє (містить в собі), прегне зберегти, або мати в майбутньому. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведеннями, торгова марка і т.п.»

Р.А. Фатхутдінов класифікує цінності по ряду ознак. По приналежності до системи, в якій реалізується конкурентна перевага, їм пропонується виділяти біологічні, соціальні, виробничі і технічні цінності. Сукупність цінностей визначає конкурентні переваги. «Цінності можуть перетворитися на конкурентні переваги, що реалізуються зовні або всередині біологічної, соціальної або виробничої системи в глобальному, локальному або індивідуальному масштабі».

Даний автор вводить поняття конкурентної переваги системи, під якою пропонує розуміти «яку-небудь ексклюзивну цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами».

При цьому він вважає, що конкурентні переваги утілюються у товарах, що випускаються системою і що реалізуються на ринках. Таке трактування дозволяє виділяти лише реалізовані конкурентні переваги, але не припускає існування потенційних і нереалізованих в товарі конкурентних переваг.

Проте наявність у системи таких виняткових особливостей (цінностей) не завжди пов'язана з перевагою над конкурентами. Так, володіння економічною системою навіть унікальними національними, політичними, духовними, культурними, соціальними особливостями, цінностями не гарантує появи

переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності

Отже, розглянувши думки багатьох вчених, пропонується своє трактування поняття «конкурентні переваги» - це різноманітні особливості будь – якої із сфер діяльності фірми, за допомогою яких підприємство має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.

Конкурентна перевага – це рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Тобто, поняття конкурентної переваги можна визначити як специфічні характеристики і властивості товару, які створюють для компанії певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на специфічних властивостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Таким чином, конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку.

До них також можуть належати високий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в сталому економічному зростанні.

Визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути

тактичними і стратегічними:

1.Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно переважає або буде переважати у найближчий період (до 1 року) конкуруючі компанії.

2.Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

Формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях:

1) на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції і товарного асортименту підприємства в цілому);

2) на рівні виробничо–технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому);

3) на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому).

Необхідність розгляду проблеми управління конкурентними перевагами підприємства в системі стратегічного менеджменту пояснюється наступним:

1) мета забезпечення конкурентоспроможності носить довгостроковий характер і відбивається як в тактичних, так і в стратегічних планах;

2) застосування методів і інструментів стратегічного менеджменту дозволяє підприємству визначити свої можливості і конкурентні переваги, розробити оптимальну ринкову стратегію і реалізувати поставлену мету;

3) застосування інструментів стратегічного менеджменту особливо необхідне для підприємств, які випускають продукцію з порівняно довгим життєвим циклом .

Фундаментальна основа забезпечення конкурентоспроможності продукції

- формування та забезпечення її конкурентних переваг. В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з конкурентоспроможністю. Але між цими поняттями існують відмінності.

Конкурентна перевага продукції - яскраво виражене прояв переваги над конкурентами в різних областях. Це результат низької собівартості, якості і технічного рівня продукції, наявності розвиненої збутової мережі. Конкурентну перевагу слід відрізнити також від потенційних можливостей.

На відміну від можливостей конкурентна перевага - це факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців.

В даний час ці потенційні можливості в значній мірі збереглися, так і не ставши конкурентними перевагами. І все ж наявність конкурентних переваг не означає автоматичного переваги. На конкурентоспроможність продукції можуть вплинути зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства.

Конкурентоспроможність продукції на відміну від конкурентних переваг відчуває на собі сильний вплив стратегічних і тактичних змін на ринку, не пов'язаних з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища тощо).

Тому конкурентоспроможність передбачає уміле маневрування в ринковому просторі й у часі і максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців.

На конкурентоспроможність продукції впливають зовнішні і внутрішні фактори.

Під внутрішніми факторами ми розуміємо внутрішнє середовище підприємства: елементи, що становлять економічний потенціал підприємства, який визначається сукупністю ресурсів підприємства та ефективність їх використання.

Зовнішні фактори - це все, що знаходиться за межами підприємства.

Аналіз показує, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Ефективне застосування внутрішніх факторів дозволяє продукції підприємства отримати конкурентні переваги, а залучення зовнішніх факторів дозволяє говорити про конкурентоспроможність продукції.

Оцінивши конкурентоспроможність своєї продукції, підприємство може розробити заходи по її підвищенню, вибрати підприємства-партнерів для організації спільного випуску продукції, залучити кошти інвесторів для організації конкурентоспроможного виробництва, скласти маркетингові програми для виходу підприємства на нові ринки збуту, своєчасно прийняти рішення про оптимальний зміну товарного асортименту, розробці і виробництві нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей та ін .

Природно, що основний фактор зовнішнього середовища - це діяльність конкурентів і в цілому безпосереднє оточення підприємства.

Важливу роль відіграє державна політика в галузі розвитку конкуренції й обмеження монополістичної діяльності, законодавчо-правові норми в області захисту прав споживачів, стандартизації, сертифікації, державне регулювання експортно-імпортової діяльності, спрямований на захист вітчизняного виробника, доступ позикового капіталу, доступ до більш дешевим і зручним сировинних джерел.

## **1.2. Методи і критерії оцінки конкурентних переваг продукції підприємства**

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентних переваг, автором якого є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе створити умови для підвищення ціни продажу до рівня вищого, ніж у головного конкуренту, який немає такою переваги (іноді її називають перевагою за ціною товару). Фахівці називають цю властивість ціновою еластичністю попиту.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага підприємства у витратах виробництва, що створює «цінність для виробника» внаслідок вищої продуктивності праці. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними.

Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни головного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й головного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка.

Для забезпечення об'єктивного управління формуванням конкурентних переваг дільно проаналізувати їх джерела.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг компанії – її відмітні особливості [13, с. 70].

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід вважати [14, с. 13]:

- фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу);
- ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії;
- створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій;

- використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.

Л.О. Лігоненко виділяє як джерела досягнення конкурентних переваг:

- суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дозволяє мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати;
- розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами, наприклад з найкращим податковим кліматом [15, с. 15].

Ряд авторів джерелами конкурентних переваг вважають:

- підвищення якості продукції; оптимізацію асортименту;
- регулювання цін;
- застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію;
- розташування постачальників сировини [16, с. 90].

До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить:

- унікальну конкурентна позиція підприємства;
- ретельно підібрану систему видів діяльності;
- відношення до конкурентів (чіткі компроміси, співробітництво тощо);
- визначення ключових факторів успіху [17, с. 94].

П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь [18, с. 40-41].

В науковій літературі існують різні підходи щодо формування конкурентних переваг. Так, представники ринкової позиції вважають, що підприємство має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли: забезпечує споживчі вимоги; є унікальним; його переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковим.

Прихильники ресурсного підходу підкреслюють, що стійка конкурентна перевага може бути завойована підприємством лише завдяки ресурсам.

Підприємства відрізняються одне від одного ресурсним оснащенням, що пояснює різницю у рівні їх ефективності і прибутковості.

Прихильники даної теорії акцентують увагу на ресурсах, які повинні бути основою стратегічних переваг підприємства перед конкурентами, завдяки чому воно позиціонує себе на ринку.

Прикладом узагальнення такого підходу є спроба В. Бурра довести, що для збереження стійкої конкурентної переваги необхідно мати одночасно всі характеристики ресурсів і зовнішнього середовища [19, с. 109].

Продовжуючи виклад результатів наукового дослідження слід відзначити, що у літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому, І.А.Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам [20].

Т.Коупленд, Т.Коллер і Д.Муррін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне у порівнянні з конкурентами використання капіталу [21].

Г.Л.Азоєв і Р.А.Фатхутдінов розробили класифікації конкурентних переваг за декількома критеріями, які мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г.Л.Азоєв в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації і характер динаміки [22]. Р.А.Фатхутдінов запропонував сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема: сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни; зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо

відноситься до переваг товару; метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер [7].

Аналізуючи висловлені підходи до класифікації конкурентних переваг можна зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

В процесі дослідження проблеми формування конкурентних переваг важливо проаналізувати її історичні аспекти.

В еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг можна виділити декілька етапів.

Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) підприємства і, відповідно, фокусуванням його на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог.

Так, до початку ХХ сторіччя ефективність діяльності окремих підприємств переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів.

Національна економіка розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів.

У другий період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

На третьому етапі, починаючи з 60х років, головна увага приділялася якості: спочатку – якості продукції та послуг, а пізніше – якості процесів та

систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву “тотального управління якістю”

Характерною ознакою четвертої фази (70-ті - 80-ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості підприємства, з метою забезпечення можливостей негайного його реагування на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб.

На п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80ті-90ті роки ХХ століття) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання.

На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій.

В останні роки ХХ і початку ХХІ століття дослідники в галузі теорії та практики управління формуванням конкурентних переваг все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху – знання (інформація) та час.

Важливим фактором стратегічного успіху підприємств стає час, що проявляється за такими основними напрямками:

- 1) скорочення тривалості всіх процесів (економія часу);
- 2) дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність);
- 3) реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість);
- 4) розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність).

В даний час формування часових конкурентних переваг пов'язане з підвищенням швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення

процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг.

В зв'язку з стрімким підвищенням рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростанням вимогливості споживачів у найближчі десятиліття успіх матиме лише те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращання якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвитку знань та у сфері економії часу.

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства.

Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

В таблиці 1.2 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [1]. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим.

Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми:

за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту.

Таблиця 1.2

### Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виду стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукту-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

*Джерело: складено автором на основі [4]*

Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації.

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування). Головне завдання при виборі такої стратегії, це мінімізувати витрати на собівартість своєї продукції та обійти конкурентів.

Характерними прикладами стратегії диференціації, використовують всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» і «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba і «LG» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard та Iphone.

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента.

Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції.

Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку.

Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги.

Модель оснований на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ**  
**«ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

**2.1. Маркетингова характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод» та аналіз основних показників роботи підприємства**

Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод», місце розташування: Київська область, м. Яготин, вул. Шевченка, 213. Вид економічної діяльності – код за КВЕД: 15.51.0 – виробництво молочних продуктів.

Статутний фонд сформовано шляхом внесення викупленого майна у держави трудовим колективом орендного підприємства «Яготинський маслозавод».

*Таблиця 2.1*

**Інформація про засновників та учасників ПАТ «Яготинський маслозавод» і вартість акцій**

Найменування юридичної особи засновника або учасника	Код за ЄДРПОУ засновника або учасника	Місцезнаходження	Відсоток акцій, які належать засновнику або учаснику
ТОВ Компанія з управління активами «Еталон Ессет Менеджмент»	33833619	Україна Київська Шевченківський в м. Києві 01034 м. Київ Прорізна, б.6	0,006637
ПАТ «Молочний альянс»	34480442	Україна Київська Печерський в м. Києві 01001 м. Київ Лескова, б.9	99,34733

*Джерело [48 ]*

Вищим органом управління товариства є Загальні Збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню Товариства на чолі Голови Правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді.

Структура управління, зображена на рис.2.1. характеризує правильний

підхід до організації плідної праці на заводі, налагоджену роботу всіх підрозділів.

Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структур і підрозділів підприємства, а також механізм їх взаємозв'язку.

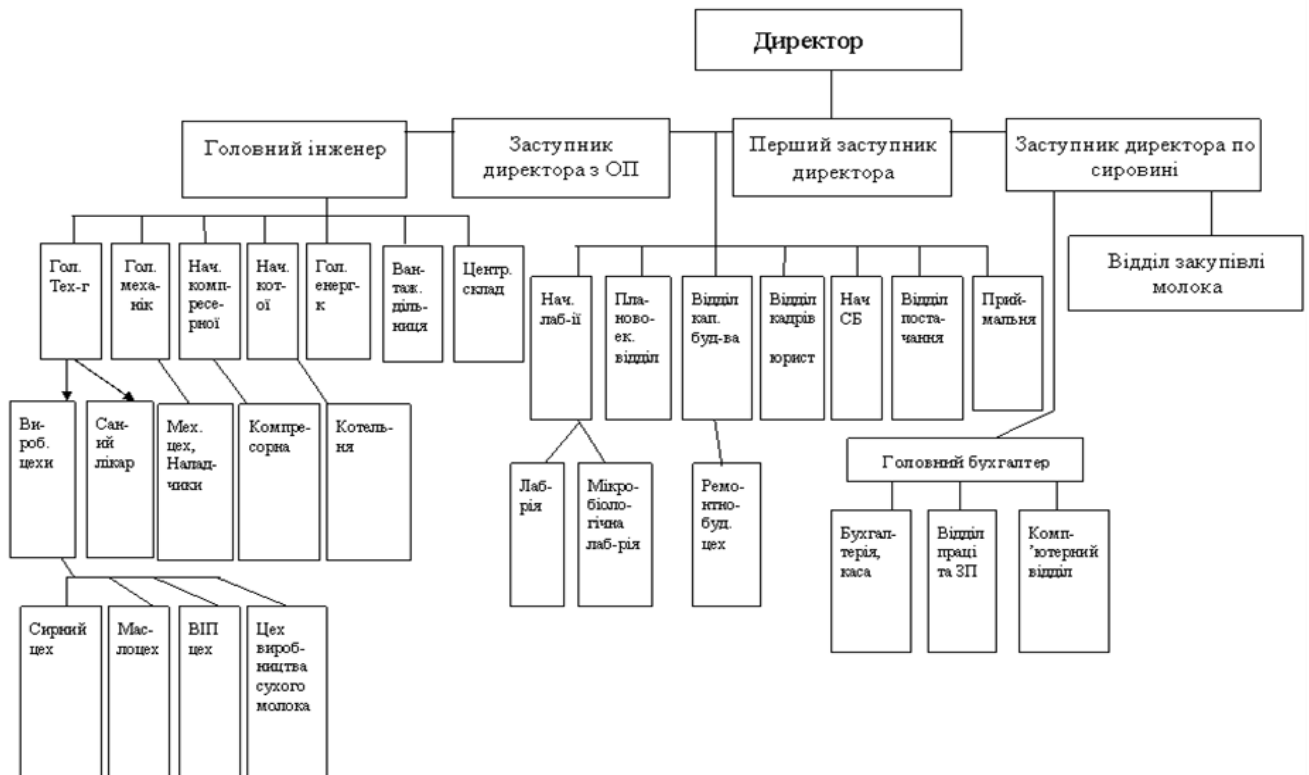


Рис. 2.1. Виробнича структура ПАТ «Яготинський маслозавод»

\* розроблено автором на основі звітності підприємства

Виробнича інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів, які безпосередньо не беруть участі у створенні профільної (основної) продукції, але своєю діяльністю створюють необхідні умови для успішного функціонування основних виробничих цехів.

Детальніше глибина і ширина асортименту представлена у табл. 2.2

Відповідно до табл. 2.2 ширина товарного асортименту ПАТ «Яготинський маслозавод» представлена чотирма групами товарів: молоко питне, кисломолочна питна продукція, сирна продукція, творожна продукція.

## Ширина і глибина асортименту продукції ПАТ «Яготинський маслозавод»

Глибина	Ширина			
	Молоко питне	Кисломолочна продукція	Сири розсільні та м'які	Сири кисломолочні
	Молоко 3,2% жиру	Закваска PRO 0,5% жиру	Сир "Мацарелла" в розсолі 50% жиру	Сир кисломолочний 9,5% жиру
	Молоко 2,6% жиру	Закваска 2,5 % жиру	Сир розсільний "Бринза" 45% жиру	Сир кисломолочний 5% жиру
	Молоко 1% жиру	Закваска 0% жиру	Сир м'який "Любительський" 40% жиру	Сир "Домашній" нежирний
	Молоко ультрапастеризоване 3,2% жиру	Кефір безлактозний 2,5 % жиру	Сир "Адигейський" 45% жиру	Сир "Домашній" 5% жиру
	Молоко ультрапастеризоване 2,6 % жиру	Кефір 1 жиру%		Сир "Домашній" 9,5% жиру
	Молоко пряжне 2,6 % жиру	Ряжанка 4% жиру		
		Геролакт 3,2 % жиру		

\* розроблено автором на основі звітності підприємства

Основними сегментами ринку молочної продукції є ринки: сухих молочних продуктів (сухе знежирене молоко і сухе незбиране молоко), цільномолочної продукції, сирів, молочних консервів і морозива.

Потенційна потужність усіх підприємств галузі - 20 млн. т молока в рік. Обсяг ринку цільномолочної промисловості в Україні становить приблизно \$1 млрд. Кількість підприємств в галузі цільномолочної продукції приблизно становить 250 шт.

Кілька років назад цільномолочну продукцію в Україні випускали близько трьохсот підприємств. Щорічно приблизно десять компаній ідуть з ринку, не витримуючи конкуренції.

В даний час «Яготинський маслозавод» містить в асортименті 6 видів молока питного різної жирності, також з сіми видів питних кисломолочних продуктів різної калорійності. Саме ця група має найбільшу глибину, серед всього асортименту продукції.

Також ПАТ «Яготинський маслозавод» випускає, ще дві групи товарів, а саме , сири розсільні та м'які і сири кисломолочні.

До цих груп входять два види розсільних сирів та два м'яких, а також п'ять видів кисломолочних сирів відповідно.

Підприємство ПАТ «Яготинський маслозавод» діє, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

В табл. 2.3. представлено динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп).

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій  
(груп)**

Найменування	Вироблено продукції в натуральному виразі , тис тон		Відхилення	
	2017	2018	абсолютне +/-	відносне %
Молоко питне	48811,00	48433,00	-378,00	-0,78
Кисломолочна продукція	23078,00	25708,00	2630,00	11,39
Сирно-творожна продукція	3227,00	7866,00	4639,00	143,75
Разом	75116,00	82007,00	6891,00	9,17

*\* розроблено автором на основі звітності підприємства*

Проаналізувавши табл. 2.3, ми бачимо, що підприємство ПАТ "Яготинський маслозавод" виробив на 6891 тон продукції більше в поточному році відносно минулого року , що у відсотковому значенні = 9,17 % . Також з даних таблиці видно , що дві з трьох груп мають позитивну динаміку.

Це було здійснено за допомогою постійного удосконалення технологій виробництва, та оптимізації роботи заводу.

В наступній табл. 2.4. представлено динаміку структуру асортименту продукції.

Проаналізувавши табл. 2.4. ми спостерігаємо, те що тільки одна с трьох груп має позитивну динаміку та гарний потенціал до розвитку.

**Динаміка структури асортименту продукції ПАТ «Яготинський  
маслозавод»**

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі,%
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
Молоко питне	684412,00	778339,00	49,88	46,63	-3,25
Кисломолочна продукція	430461,00	556932,00	31,37	33,36	1,99
Сирно-творожна продукція	257260,00	334024,00	18,75	20,01	1,26
Разом:	1372133,00	1669295,00	100,00	100,00	x

*\* розроблено автором на основі звітності підприємства*

Але групи молоко питне та кисломолочна продукція є найбільшою питомою вагою навпроти мають негативну динаміку, в відсотковому значенні це -14,5% та -4,3 відповідно.

Це відбулося внаслідок проблеми з сировиною, оскільки головним постачальником молока є населення, і цей постачальник не є надійним в зв'язку з його непостійністю. На цей вид постачання впливає велика кількість різноманітних факторів.

Наступним кроком проведемо аналіз техніко-економічних показників ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2017– 2018 роки. Розглянемо таблицю 2.5.

Аналізуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ПАТ «Яготинський маслозавод» слід зазначити, що його значення в 2018 році є вищим на 495569 тис. грн. або 18,3% і складає 3201672 тис. грн. Темпи зростання чистого доходу перевищує темпи зростання собівартості.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

**Основні техніко-економічних показників діяльності ПАТ  
«Яготинський маслозавод»**

Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2706103,00	3201672,00	495569,00	18,31
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2052854,00	2342351,00	289497,00	14,10
Адміністративні витрати	тис. грн.	22668,00	26531,00	3863,00	17,04
Витрати на збут	тис. грн.	363425,00	446501,00	83076,00	22,85
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2438947,00	2815383,00	376436,00	15,43
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	267156,00	386289,00	119133,00	44,60
Прибуток чистий	тис. грн.	164523,00	253732,00	89209,00	54,22
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,13	87,93	-2,20	-2,44
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,08	7,92	1,84	x
Рентабельність продукції	%	10,95	13,72	2,77	x

*\* розроблено автором на основі звітності підприємства*

Прибуток – це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують підприємства після реалізації продукції як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності.

Обсяг прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. Тому ці показники характеризують усі сторони господарювання.

Чистий прибуток ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік відносно 2017 року збільшився на 54,22%, тобто на 89209 тис. грн.

*Аналіз постачальників.* Підприємство виробляє масло тваринне, цільномолочну продукцію.

Продукція виробляється вищого гатунку та користується попитом у споживачів, про що свідчать замовлення на виробництво та реалізацію. Готова продукція реалізується в межах району, області, України. Клієнтами є оптові покупці та дрібні підприємці. Молочна галузь в даний час набула значного розвитку.

На ринку продажу покупцям пропонується широкий асортимент якісної молочної продукції в розфасованому вигляді. У зв'язку з тим, що молокопереробних підприємств в області досить багато, відповідно і конкуренція як на сировинному, так і на ринку готової продукції досить висока.

Зрозуміло, що основною сировиною для ПАТ «Яготинський маслозавод», як і для будь якого підприємства галузі є молоко.

На відміну від багатьох молокопереробних підприємств України, яким різко довелось знизити обсяги виробництва через провальне становище в молочному тваринництві, Яготинський маслозавод зумів розв'язати сировинну проблему.

Замість переходу на сухе молоко і подібні йому концентрати і нерозривну з даним переходом втрату технологічних традицій, погіршення якісних і смакових показників, підприємство чи не перше в Україні запровадили забуту практику роботи з індивідуальними молокоздавачами, налагодивши систему збирання, оплати, заохочення, ставши в цьому показовим підприємством галузі.

Задля цього ще в 90х роках організовано відділ із закупівлі молока від населення (4 особи), якому підпорядковані 44 особи лаборантів та приймальників 10 молокоприймальних пунктів, з яких 3 стаціонарні з холодильними установками на місцях.

Наступним кроком було розширення сировинної зони за межі району. У результаті маслозавод нині приймає молочну сировину (молоко та вершки) від 62 сільськогосподарських формувань усіх форм власності, в тому числі від 3 фермерських господарств та 4 дочірніх сільгоспідприємств та від населення із 43 населених пунктів названих районів.

Нині на переробне підприємство надходить дві третини молока від

населення та одна третина – від сільськогосподарських формувань усіх форм власності.

Зважаючи на складну ситуацію в молочному скотарстві країни особливо обирати постачальників не доводиться. Основною проблемою є не їх вибір, а їх достатня кількість для достатнього використання виробничих потужностей.

Таблиця 2.6

### Види ресурсів та їх обсяги

Найменування ресурсів	Кількість ресурсів у натуральному виразі, тис т		Відхилення, (+/-)	
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %
Молоко	206125	308415	102290	49,63
Паливо	560,5	744,9	184,4	32,90

\* розроблено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.7

### Основні постачальники ресурсів, обсяги їхніх поставок

Основні постачальники	Обсяги поставок у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	абсолютне (+/-), од.	відносне, %
Населення	1642236	1894556	252320	15,36
ПАТ «Лукойл»	106404	174552	68148	64,05
Водоканал	11506	16745	5239	45,53
ДТЕК	106523	126874	20351	19,10
ТОВ «Тетра-Пак»	36411	28744	-7667	-21,06
Разом	1903080	2241471	338391	17,78

\* розроблено автором на основі звітності підприємства

*Аналіз посередників.* ПАТ «Яготинський маслозавод» у процесі своєї діяльності користується послугами фірм посередників, серед яких хотілося б виділити торгового посередника ТД «Еталон», ТОВ «Ашан Україна», рекламну агенцію «Артмастер», Акціонерний комерційний банк «Райффайзен Аваль», компанії по управлінню активами «Еталон Есет Менеджмент», логістичну компанію «Еталон-Логістик». *Аналіз споживачів.* ПАТ «Яготинський маслозавод» діє на п'ятьох ринках:

- Споживчий ринок. Продукція підприємства займає нішу якісних молочних продуктів вироблених не з сухого молока. Серед споживачів молочних товарів існує думка, що продукція ПАТ «Яготинський маслозавод» є

безперечним лідером за співвідношенням «ціна-якість».

Таблиця 2.8

### Характеристика торговельних посередників підприємства

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн.		Відхилення		Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %	
ТД «Еталон»	10263	12609	2346	22,86	2,32
ТОВ «Ашан Україна»	14112	15487	1375	9,74	2,85
РА «Артмайстер»	8263	10216	1953	23,64	1,88
КУА «Еталон Есет Менеджмент»	4112	4108	-4	-0,10	0,76
«Еталон-Логістик»	2086	2120	34	1,63	0,39
Разом	38836	44540	5704	57,770415	8,20

\* розроблено автором на основі звітності підприємства

Охоплення різних цінових сегментів ринку залишається досить нерівномірним. Так, йогурти через недостатню розрекламованість порівняно з більшістю конкурентних продуктів мають меншу ціну, в той час як добре знане масло з «кремлівською» історією є одним з найдорожчих серед масел представлених в роздрібній торгівлі.

Існують також проблеми з «донесенням» інформації про новинки до споживачів.

- Ринок виробників. ПАТ «Яготинський маслозавод» залишається серед тієї невеликої кількості молокопереробних підприємств, які працюють на свіжому молоці. Підприємство має молокосушарний цех і одним з основних постачальників сировини для столичних молокозаводів.

- Посередницький ринок. 70% всієї виробленої продукції реалізується через торговий дім «Еталон», який взаємодіє з усіма підприємствами АТ «Молочний альянс». Через дану структуру закуплена оптом продукція розподіляється між роздрібними та оптовими мережами супермаркетів, а також іншими торговими точками по м. Києву. Оптова і роздрібна торгівля здійснюється через мережі супермаркетів "Сільпо", "Фуршет", "Еко", "Велика кишеня", Fozzy, BILLA, АТБ.

- Урядовий ринок. ПАТ «Яготинський маслозавод» є постачальником молочних продуктів у школи та дитячі садки Яготину та Яготинського району.

- Міжнародний ринок. У 2003 році завод уклав вигідні контракти на постачання сухого молока до Японії, Франції, Алжиру, Лівану, Лівії, Польщі, Китаю. Дані контракти діють і нині. Прийнято курс на розширення географії поставок сухого молока.

*Аналіз конкурентів.* Головними конкурентами є «Гадячсир», Білоцерківський молочний комбінат, Житомирський маслозавод, ТОВ «Українська молочна компанія», «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»»

Таблиця 2.9

### Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	Житомирський маслозавод	ТОВ «Українська молочна компанія»	КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»
1. Цілі конкурентів: – щодо товарів; – щодо збуту продукції; – щодо ціни; – щодо реклами; – щодо розвитку компанії у майбутньому.	– розширити асортимент – збільшити частку ринку – тримати ціни доступними споживачам – просування продукції – збільшити частку ринку		
2. Сильні сторони конкурентів	– якість продукції – наявність фінансових ресурсів		
3. Слабкі сторони конкурентів	періодичні скандали	слово впізнаваний бренд	

*Джерело*[35]

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.10

Отже, на діяльність підприємства в умовах глобалізації впливають численні фактори, проте для підприємства рибництва найбільш важливий з них – економічний.

**Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі**

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації на зовнішньому ринку	Збільшення попиту на продукцію внаслідок збільшення ціни на імпортні товари, збільшення фірм, які здійснюють пропозицію	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на рибу	Зростають	Можливе зростання вартості товарів та послуг підприємства
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток з 25 до 18%	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту на продукцію рибництва протягом постів	Розширення продажів

*Джерело* [ 40]

Отже, ПАТ «Яготинський маслозавод» має потужний потенціал для подальшого розвитку та прибутку, але йому не вистачає більш рішучих маркетингових дій, щодо ознайомлення споживача з новими продуктами.

## 2.2 Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства за допомогою графічного методу

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є головним завданням кожного підприємства, що гарантує йому зміцнення власних позицій серед конкурентів, тому теоретичного і практичного значення набуває оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність може вимірюватись певною групою показників. Оцінка конкурентоспроможності підприємства це складний процес, який потребує досконалого вивчення підприємства. Розглянувши низку різних методик аналізу конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» було обрано графічний метод.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» конкурентоспроможності на відповідній діаграмі.

Для аналізу було взято наступні підприємства конкуренти: КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА», як ідеальний товар та АТ Житомирський маслозавод. Серед конкурентів підприємства було обрано однакову групу товарів, які виробляють кожен з конкурентів підприємства.

Щоб виконати дослідження обраним методом, було проведене опитування 20 споживачів за допомогою анкетування. Було обрано 9 параметрів для опитування споживачів асортиментної групи, а саме «молоко питне 2,5% жиру». Анкета представлена у додатках.

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею (S). Вихідною інформацією для дослідження буде слідувати оцінка визначення конкурентоспроможності продукції, а саме питне молоко за інтегральним показником, табл. 2.11.

Отже, за результатами табл. 2.11 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності асортиментної групи «питне молоко».

Площа багатокутника дорівнює сумі площин трикутників. Площа трикутників, коли відома величина його сторін і кут, знаходиться за формулою (2.1):

$$S = 1/2 a * b * \sin(a) \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11

**Результати опитування споживачів, щодо важливості характеристики  
питного молока та їх значень**

Параметри продукції	Середній бал за кожну характеристику продукції		
	ПАТ «Яготинський маслозавод»	АТ «Житомирський маслозавод»	Ідеальний товар
1. Якість	8,3	7,5	8,8
2. Упаковка	5,8	6,4	7,6
3. Місце продажу	8,3	8,0	9,2
4. Смак	7,0	7,0	9,2
5. Запах	7,2	6,6	9,5
6. Склад продукції	7,7	7,1	9,8
7.Формостійкість	7,5	7,2	9,0
8. Жирність	9,0	7,5	9,7
9. Фірма - виробник	7,7	7,4	8,8
Разом	-	-	-

\* розроблено автором

Якщо,  $\alpha = 360/9 = 0,643$

Визначимо площу для ПАТ «Яготинський маслозавод»:

$$S_1 = 1/2 \times 8,3 \times 5,8 \times 0,643 = 15,48$$

$$S_2 = 1/2 \times 5,8 \times 8,3 \times 0,643 = 15,48$$

$$S_3 = 1/2 \times 8,3 \times 7,0 \times 0,643 = 18,68$$

$$S_4 = 1/2 \times 7,0 \times 7,2 \times 0,643 = 16,20$$

$$S_5 = 1/2 \times 7,2 \times 7,7 \times 0,643 = 17,82$$

$$S_6 = 1/2 \times 7,7 \times 7,5 \times 0,643 = 18,57$$

$$S_7 = 1/2 \times 7,5 \times 9,0 \times 0,643 = 21,70$$

$$S_8 = 1/2 \times 9,0 \times 7,7 \times 0,643 = 22,28$$

$$S_9 = 1/2 \times 7,7 \times 8,3 \times 0,643 = 20,55$$

$$\sum S = 15,48 + 15,48 + 18,68 + 16,20 + 17,82 + 18,57 + 21,70 + 22,28 + 20,55 = 166,76$$

Визначимо площу для АТ Житомирський маслозавод:

$$S_1 = 1/2 \times 7,5 \times 6,4 \times 0,643 = 15,43$$

$$S_2 = 1/2 \times 6,4 \times 8,0 \times 0,643 = 16,46$$

$$S_3 = 1/2 \times 8,0 \times 7,0 \times 0,643 = 18,00$$

$$S_4 = 1/2 \times 7,0 \times 6,6 \times 0,643 = 14,85$$

$$S_5 = 1/2 \times 6,6 \times 7,1 \times 0,643 = 15,07$$

$$S_6 = 1/2 \times 7,1 \times 7,2 \times 0,643 = 16,44$$

$$S_7 = 1/2 \times 7,2 \times 6,5 \times 0,643 = 17,36$$

$$S_8 = 1/2 \times 7,5 \times 7,4 \times 0,643 = 17,84$$

$$S_9 = 1/2 \times 7,4 \times 7,5 \times 0,643 = 17,84$$

$$\sum S = 149,30$$

Визначимо площу для «Ідеальний товар»:

$$S_1 = 1/2 \times 8,8 \times 7,6 \times 0,643 = 21,50$$

$$S_2 = 1/2 \times 7,6 \times 9,2 \times 0,643 = 22,48$$

$$S_3 = 1/2 \times 9,2 \times 9,2 \times 0,643 = 27,21$$

$$S_4 = 1/2 \times 9,2 \times 9,5 \times 0,643 = 28,10$$

$$S_5 = 1/2 \times 9,5 \times 9,8 \times 0,643 = 29,93$$

$$S_6 = 1/2 \times 9,8 \times 9,0 \times 0,643 = 28,36$$

$$S_7 = 1/2 \times 9,0 \times 9,7 \times 0,643 = 28,07$$

$$S_8 = 1/2 \times 9,7 \times 8,8 \times 0,643 = 27,44$$

$$S_9 = 1/2 \times 8,8 \times 8,8 \times 0,643 = 24,90$$

$$\sum S = 237,99$$

З наведених вище розрахунків , ми можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності продукції (рис. 2.1)

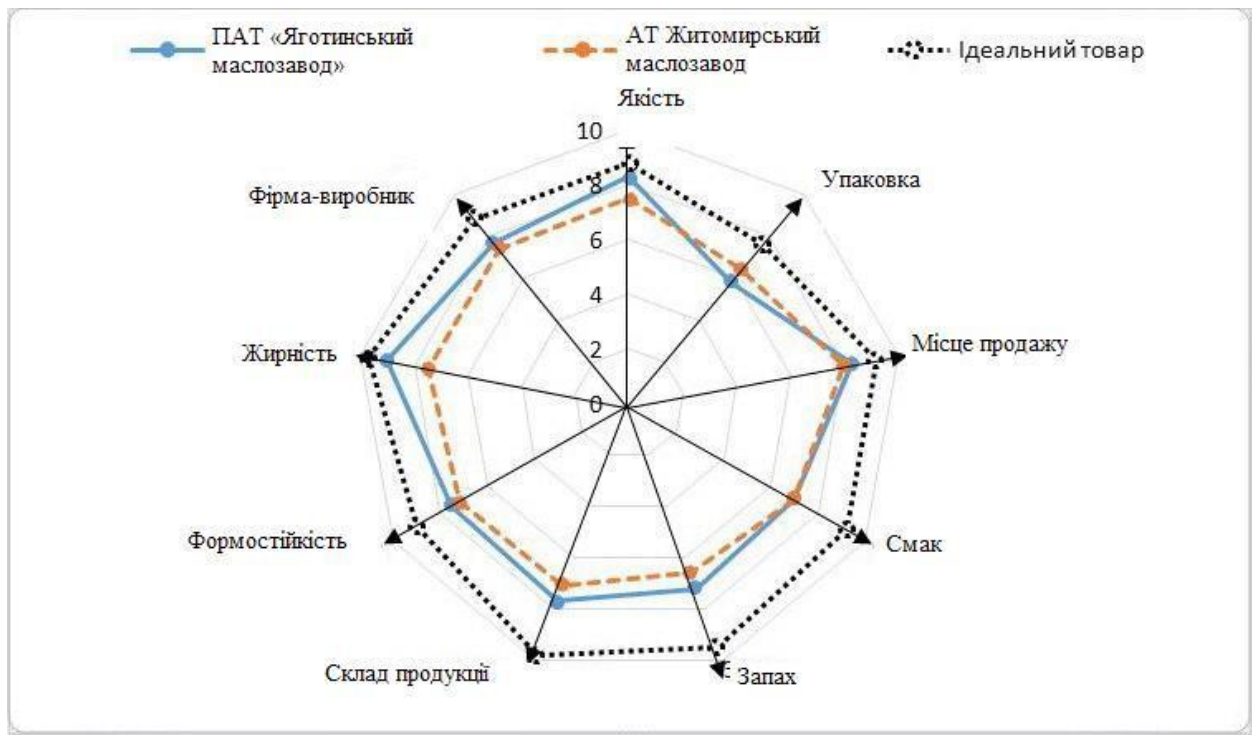


Рис. 2.1 Багатокутник конкурентоспроможності продукції

- - багатокутник конкурентоспроможності продукції АТ Житомирський маслозавод :
- - багатокутник конкурентоспроможності продукції «Ідеальний товар»:
- - багатокутник конкурентоспроможності продукції ПАТ «Яготинський маслозавод».

Отже, очевидно, що для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності характерним є багатокутник із найбільшою площею. Тому аналізуючи дані розрахунки, можемо зазначити, що найбільш конкурентоспроможним є ПАТ «Яготинський маслозавод» як видно на рис.2.1, але його площа більша за площу конкурента, але менша за площу конкурентоспроможності «ідеального продукту», а саме КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА». Це зумовлено тим, що продукція ПАТ «Яготинський маслозавод», більше задовольняє споживачів за обраними параметрами і при виборі купівлі продукції даного виду, віддають перевагу саме нашим товарам. ПАТ «Яготинський маслозавод» демонструє свою конкурентоспроможність на ринку молочних виробів в Україні.

Визначено, що згідно розрахунку конкурентоспроможність ПАТ «Яготинський маслозавод» перевищує за аналогічним товаром, а саме досліджувалися питне молоко АТ «Житомирський маслозавод».

Відносно еталону, продукція ПАТ «Яготинський маслозавод» поки що йому поступається, але це ще не є негативною рисою або критичним становищем, а навпаки, у нас є шляхи та можливості для розвитку і вдосконалення.

Досліджено, що серед конкурентів підприємство ПАТ «Яготинський маслозавод» має лідируючу позицію, про що свідчать результати оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства на основі використання методу багатокутника конкурентоспроможності.

Площа багатокутника ПАТ «Яготинський маслозавод» дорівнює 166,76, а площа багатокутника АТ «Житомирський маслозавод» лише 149,30. Згідно з цих розрахунків, ми бачимо, що максимальна площа багатокутника відповідає підприємству з найвищим рівнем конкурентоспроможності.

Продукція є конкурентоспроможною на ринку, але не достатньо вдосконаленою, щоб бути ідеальним товаром для споживачів. Саме їхнє гарне ставлення та визнання є місією нашого підприємства.

Але аналіз показав за якими саме критеріями, продукція ПАТ «Яготинський маслозавод» відстає від еталону, а саме параметром «Упаковка». При цьому товари практично не відрізняються один від одного за складом і якістю самого продукту.

Упаковка набуває першочергового значення в запеклій боротьбі за споживача. Будучи важливою складовою іміджу брендів, вона поступово стає невід'ємною частиною самого товару і, крім того, повинна грати роль продавця.

Отже, для покращення конкурентного становища підприємства на ринку застосувати – редизайн.

### **2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства розрахунково-аналітичним методом**

Оцінивши конкурентоспроможність ПАТ «Яготинський маслозавод», а саме асортиментну групу «Молоко питне» за методом багатокутника ми визначили, що для підприємства найактуальнішою проблемою є проведення - редизайну.

Для проведення більш глибокого аналізу було доцільно провести аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Яготинський маслозавод» за іншим методом та на іншу асортиментну групу, яка є також у підприємств конкурентів. Було обрано асортиментну групу – «Кисломолочна продукція».

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін. [2].

Тому важливо дослідити конкурентоспроможність вибраної асортиментної групи ПАТ «Яготинський маслозавод» в більш широкому ракурсі – з урахуванням якісних, технічних та маркетингових функцій ПАТ «Яготинський маслозавод», його загального іміджу.

Доцільно провести оцінку конкурентоспроможності «Кисломолочна продукція» шляхом порівняння їх з еталонними (ідеальними) значеннями, за підприємство конкурента можна взяти КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА». Для аналізу використаємо розрахунково-аналітичний метод.

В якості технічних та якісних параметрів послуги візьмемо наступні:

1. строк придатності, бали – оцінка наявності товарів в магазинах;
2. різноманітність наповнювачів, бали – оцінка глибини асортименту;
3. якість складу, бали – оцінка складових параметрів виробів;
4. фірма-виробник, бали – оцінка лояльності до виробника;

5. упаковка, бали – оцінка дизайнів упаковок;
6. жирність, бали – оцінка цінової політики підприємства;
7. смакові властивості, бали – оцінка смаку виробів.

Всі ці показники – «м'які», їх оцінка визначається в балах за п'ятибальною шкалою. Відповідно, еталонною оцінкою буде по 5 балів за кожним показником. В якості економічного параметру слід взяти ціну одиниці виготовленого товару ПАТ «Яготинський маслозавод» асортиментної групи «Кисломолочна продукція» - 29 грн. 59 коп.

Для проведення опитування було залучено 20 респондентів – жителів Голосіївського, Дарницького та Печерського районів м. Києва, це найбільш заселені райони Києва. Спочатку було визначено важливість технічних параметрів (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

**Результати опитування споживачів стосовно важливості окремих параметрів для ПАТ «Яготинський маслозавод»**

Респонденти	Строк придатності, бали	Різноманітність наповнювачів, бали	Якість складу, бали	Фірма-виробник, бали	Жирність, бали	Упаковка, бали	Смакові властивості, бали	Загальна сума балів по всім характеристикам
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5	4	5	4	4	3	5	
2	5	4	4	5	3	2	4	
3	4	2	3	5	4	3	3	
4	4	2	5	5	2	4	2	
5	5	4	2	4	3	3	4	
6	4	1	4	3	4	2	3	
7	3	3	3	4	4	4	2	
8	5	4	4	3	5	4	2	
9	4	5	5	5	4	4	5	
10	5	2	3	5	3	4	3	
11	3	3	4	5	4	2	5	
12	5	4	4	5	5	2	5	
13	5	5	4	4	4	4	1	

14	4	1	5	5	3	3	5	
----	---	---	---	---	---	---	---	--

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	5	4	4	3	4	5	3	
16	4	3	2	4	5	3	4	
17	5	4	3	3	1	5	3	
18	3	5	4	2	3	3	5	
19	4	2	3	2	3	2	4	
20	5	5	4	4	4	3	4	
Сума балів	87	67	75	80	72	65	72	518
Коефіцієнт вагомості	0,17	0,13	0,14	0,15	0,14	0,13	0,14	1

Результати опитування з табл. 2.12 представимо графічно в рис.2.2:

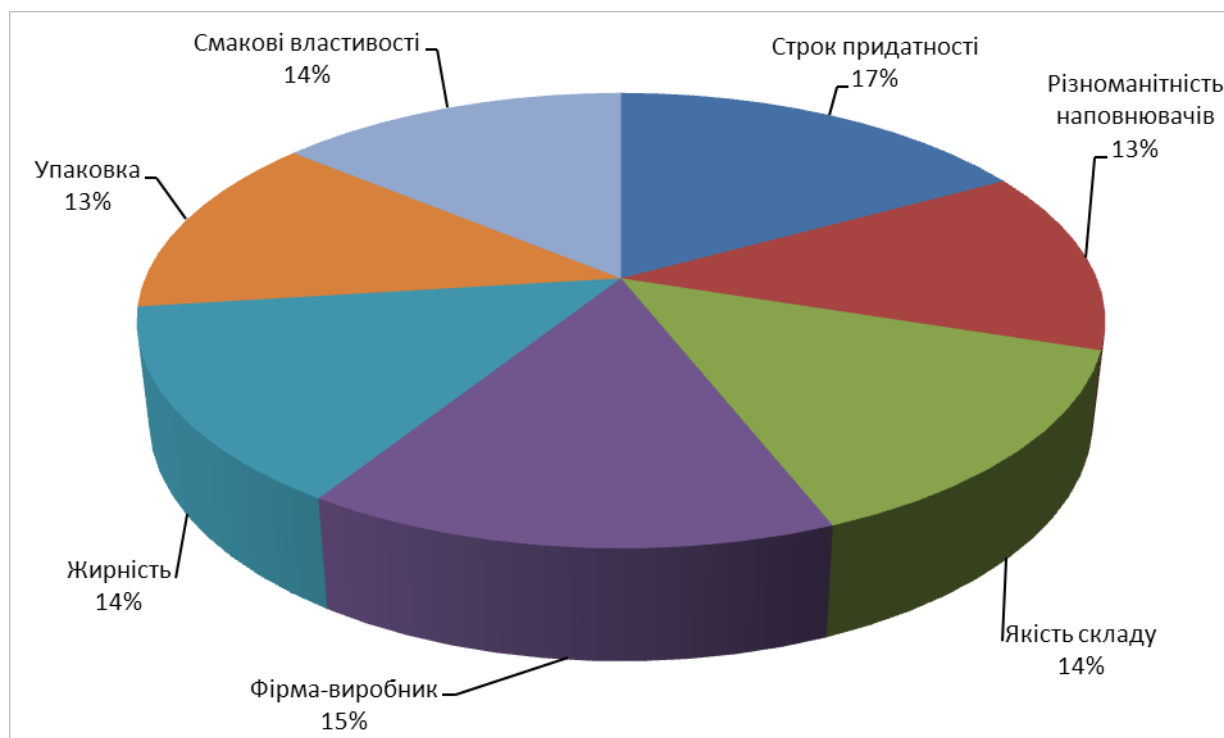


Рис. 2.2. Важливість окремих показників конкурентоспроможності для ПАТ «Яготинський маслозавод» для споживачів

Як видно з рис. 2.2, найважливішими показниками для споживачів виступають строк придатності (17%, або 0,17) та фірма-виробник (15%, або 0,15). Дуже важливим також є показники якості товару (14%, або 0,14) та смакові властивості виробу (14%, або 0,14). До менш важливих показників

різноманітність наповнювачів (також 13%, або 0,13) та одним з найнижчих показників все ж має параметр упаковка (13%, або 0,13).

Після визначення важливості кожного показника конкурентоспроможності послуги було опитано споживачів кисломолочної продукції з приводу фактичної їх оцінки за визначеними критеріями. Результати такого опитування наведено у табл. 2.13:

Таблиця 2.13

**Оцінка споживачами показників конкурентоспроможності  
«Кисломолочна продукція» ПАТ «Яготинський маслозавод»**

Респонденти	Строк придатності, бали	Різноманітність наповнювачів, бали	Якість складу, бали	Фірма-виробник, бали	Жирність , бали	Упаковка, бали	Смакові властивості, бали
1	3	4	3	3	5	4	3
2	3	3	4	2	4	3	2
3	2	3	5	4	3	3	3
4	4	4	5	2	2	2	4
5	4	2	4	3	4	4	3
6	3	4	3	4	3	3	2
7	3	3	4	4	2	2	4
8	4	4	3	5	4	2	5
9	5	5	5	4	5	5	4
10	2	3	5	3	3	3	4
11	3	4	5	4	3	5	2
12	4	4	5	5	2	5	2
13	5	4	4	4	1	1	4
14	4	5	5	3	5	5	3
15	4	4	3	4	3	3	5
16	3	2	4	5	4	4	3
17	4	3	3	1	5	3	5
18	5	4	2	3	5	5	3
19	2	3	2	3	4	4	5
20	4	5	3	5	3	3	4
Середній бал	3,5	3,5	4,1	3,4	3,5	3,3	3,3

Як видно з табл. 2.13, найгіршою є ситуація по показникам «упаковка» (3,33 бали), «смакові властивості» (3,35 бали) та «фірма-виробник» (3,45 балів), найкращою – по показнику «якість» (4,1 балів).

Після аналізу досліджуваного підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз для підприємства конкурента «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»». Спочатку визначимо важливість технічних параметрів (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

**Результати опитування споживачів стосовно важливості аналогічних параметрів для «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»»**

Респонденти	Строк придатності, бали	Різноманітність напоїв/наповнювачів, бали	Якість складу, бали	Фірма-виробник, бали	Жирність, бали	Упаковка, бали	Смакові властивості, бали	Загальна сума балів по всіх характеристикам
1	5	2	3	5	3	4	3	
2	3	3	4	5	4	4	5	
3	5	4	4	5	5	2	5	
4	5	5	4	4	4	4	1	
5	4	2	5	5	3	3	5	
6	4	3	5	4	5	3	4	
7	5	4	3	3	2	5	3	
8	3	5	4	2	3	3	5	
9	4	3	2	4	5	3	4	
10	5	4	3	3	1	5	3	
11	3	3	4	5	4	2	5	
12	5	4	4	5	5	5	5	
13	5	5	4	4	4	4	2	
14	4	2	5	5	3	3	5	
15	5	4	4	3	4	5	3	
16	4	3	4	4	5	3	4	
17	5	4	3	3	2	5	3	
18	3	5	4	2	3	3	5	
19	4	2	3	2	3	5	4	
20	5	5	4	4	4	4	4	
Сума балів	86	72	76	77	72	75	78	536
Коефіцієнт	0,16	0,13	0,14	0,14	0,13	0,14	0,15	1

Результати опитування споживачів стосовно важливості аналогічних параметрів для «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»». з табл.2.14 представимо графічно в рис.2.3. та визначимо, що є найбільшим конкурентоспроможним параметром на думку споживачів.



Рис. 2.3. Важливість окремих показників конкурентоспроможності для «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»» для споживачів

Як видно з рис. 2.5, найважливішими показниками для споживачів Компанія «Данон-Україна» виступають строк придатності (17%, або 0,17) та смакові властивості (15%, або 0,15). Найнижчі показники має параметр жирність (13%, або 0,13).

Тому важливо дослідити конкурентоспроможність послуг «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»» в більш широкому ракурсі його загального іміджу. Тому доцільно провести оцінку безпосередньо споживачами «Кисломолочна продукція» конкурентоспроможності «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»» шляхом порівняння їх з еталонними (ідеальними) значеннями.

Після визначення важливості кожного показника конкурентоспроможності послуги було опитано споживачів молочних та сирних

виробів з приводу фактичної їх оцінки за визначеними критеріями. Опитування проходило в тих самих районах, що й для ПАТ «Яготинський маслозавод».

Результати такого опитування наведено у табл. 2.15:

Таблиця 2.15

**Оцінка споживачами показників конкурентоспроможності «Кисломолочна продукція» «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»»**

Респонденти	Строк придатності, бали	Різноманітність наповнювачів, бали	Якість складу, бали	Фірма-виробник, бали	Жирність, бали	Упаковка, бали	Смакові властивості, бали
1	5	4	5	4	3	4	5
2	5	3	4	5	5	4	5
3	4	4	3	5	3	5	4
4	4	3	5	5	4	4	4
5	5	3	3	4	3	4	5
6	4	4	4	3	3	3	4
7	4	4	3	4	4	4	4
8	5	5	4	3	4	4	5
9	4	4	5	5	4	5	4
10	5	3	3	5	4	4	5
11	4	4	4	5	5	3	4
12	5	5	4	5	3	4	5
13	5	4	4	4	4	5	5
14	4	3	5	5	3	4	4
15	5	4	4	3	5	4	5
16	4	5	4	4	3	3	4
17	5	4	3	3	5	4	5
18	3	3	4	5	3	5	3
19	4	4	5	4	4	3	4
20	5	4	4	4	3	5	5
Середній бал	4,4	3,8	4,0	4,2	3,75	4,0	4,4

Проаналізувавши результати з табл. 2.15 можна зробити висновок, що найгіршою є ситуація у показниках «жирність» (3,75 бали), «різноманітність наповнювачів» (3,85 бали) та «якість складу» (4,05 балів).

Найкращі параметри у показниках «смакові властивості» (4,45 балів) та «строки придатності» (4,45 балів).

Для того, щоб більш повно побачити вплив кожного показника на конкурентоспроможність «Кисломолочна продукція», слід врахувати вплив важливості відповідних критеріїв, що здійснюється при розрахунку індексу технічних параметрів.

Еталонні значення рівні п'яти балам. Всі показники є стимуляторами. Зважені одиничні параметри визначалися як добуток коефіцієнтів важливості на одиничні параметри. :

Таблиця 2.16

**Розрахунок індексу технічних параметрів для ПАТ «Яготинський маслозавод»**

Показник	Важливість	Значення для «Кисломолоч на продукція»	Еталонні значення	Одиничний параметр конкурентоспроможності	Зважений одиничний параметр конкурентоспроможності
1. Строк придатності, бали	0,17	3,5	5,0	1,06	0,18
2. Різноманітність наповнювачів, бали	0,13	3,5	5,0	1,00	0,13
3. Фірма-виробник, бали	0,15	3,4	5,0	1,07	0,16
4. Жирність, бали	0,14	3,5	5,0	1,08	0,15
5. Упаковка, бали	0,13	3,3	5,0	0,93	0,12
6. Смакові властивості, бали	0,14	3,3	5,0	0,93	0,13
Індекс технічних параметрів конкурентоспроможності	-	-	-	-	0,87

Як видно табл. 2.16, найпроблемнішими показниками виступили «різноманітність наповнювачів» (0,13), «смакові властивості» (0,13) та «упаковка» (0,12). Хоча за показниками «строк придатності» (0,18) та «фірма виробник» (0,16) досліджуване підприємство має достатньо високі показники.

Підсумок табл. 2.16 – це розрахунок індексу технічних параметрів.

Розрахуємо індекс технічний параметрів за формулою 2.2:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{еет}}} \quad (2.2)$$

$$q_1 = 0,17 : 0,16 = 0,18$$

$$q_2 = 0,13 : 0,13 = 0,13$$

$$q_3 = 0,15 : 0,14 = 0,16$$

$$q_4 = 0,14 : 0,13 = 0,15$$

$$q_5 = 0,13 : 0,14 = 0,12$$

$$q_6 = 0,14 : 0,15 = 0,13$$

$$I_{\text{ТП}} = 0,87$$

Оскільки порівняння здійснювалося з еталоном та  $I_{\text{ТП}} = 0,87$ , то результат дослідження говорить про те, що за технічними параметрами «Кисломолочна продукція» від ПАТ «Яготинський маслозавод» є гіршими за «Кисломолочна продукція» конкурента.

Цінові параметри ПАТ «Яготинський маслозавод» та еталоному Компанія «Данон-Україна» представлені виключно цінами за одиницю продукту, ціна від ПАТ «Яготинський маслозавод» - 29 грн. 59 коп. та ціна від «КОМПАНІЯ «ДАНОН-УКРАЇНА»» 30 грн. 90 коп.

Розрахуємо індекс економічних параметрів за формулою 2.3:

$$K_e = \frac{C_{\text{спож1}}}{C_{\text{спож2}}} \quad (2.3)$$

$$I_{\text{ЕП}} = 30,90 : 29,59 = 1,044.$$

$I_{\text{ЕП}} > 1$ , проте ненабагато, що при порівнянні з еталоном є достатньо хорошим значенням, хоча і свідчить про гірше положення порівняно з ідеальним.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою 2.4:

$$K_{\text{ІНТ}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{ІНТ}} = 0,87 : 1,044 = 0,83$$

За результатами розрахунку можна зробити висновок, що «Кисломолочна продукція» ПАТ «Яготинський маслозавод» значно поступаються еталонним (майже наполовину), що свідчить про наявність суттєвих проблем.

Оскільки за економічними параметрами ПАТ «Яготинський маслозавод» мало поступається еталону, то основні чинники проблем слід шукати в технічних параметрах. Як було визначено вище, найбільш проблемним параметром виступає – «Упаковка».

Для покращення конкурентних позицій треба провести редизайн упаковки продукції, оскільки цей фактор має найнижчі показники.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **3.1. Основні напрямки покращення процесу просування управління конкурентними перевагами ПАТ «Яготинський маслозавод»**

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Важливе місце в здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства повинен відігравати саме науковий підхід. Такий підхід щодо формування системи управління конкурентоспроможністю дає змогу забезпечити систему управління неупередженою інформацією для побудови адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

В даному контексті, на основі опрацювання низки літературних джерел, можна виокремити десять ключових підходів, які можна використовувати при формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Системний підхід. Системний підхід є достатньо дієвим прийомом комплексно збільшити якість та результативність керованих об'єктів. Разом з тим, його основна перевага – комплексність формує складність реалізації в практиці, це і є його визначальним недоліком, через що він і рідко застосовується на практиці.

2. Логічний підхід. У зв'язку з інтенсивним розвитком нових інформаційних технологій останніми роками у вузах спостерігається посилення уваги до логіки як до науки про мислення.

3.Інноваційний підхід. Суть інноваційного підходу до управління зводиться до орієнтації розвитку економіки країни на активізацію інноваційної діяльності в області базових наукоємких галузей, що є двигунами розвитку економіки. Чинники виробництва і інвестицій мусять бути засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

4. Комплексний підхід. При використанні комплексного підходу повинні враховуватися всі аспекти менеджменту та їх взаємозалежності, як економічної природи, так і галузевого характеру. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів управління, то проблема не буде повністю вирішена.

5. Глобальний підхід. Стрімкий розвиток новітніх інформаційних технологій дозволив значно розширити можливості реалізації переваг міжнародної інтеграції та кооперації. Глобальний підхід зводиться до того, що при формуванні системи заходів управління із забезпечення конкурентоспроможності об'єктів, система оцінки можливостей та загроз розвитку повинна бути над глобальною системою.

6. Інтеграційний підхід. Управління засноване на використанні інтеграційного підходу сконцентроване на пошуку та реалізації можливостей поєднання елементів економічної системи.

7. Маркетинговий підхід. Маркетинговий підхід спрямовує орієнтацію підсистеми, що управляє, при вирішенні різноманітних завдань на кінцевого споживача. Так, стратегічні пріоритети розвитку підприємства повинні формуватися на основі аналізу існуючих та прогнозованих потреб, прогнозування життєвих циклів товарів, аналізу рівня конкурентоспроможності товарів підприємства і найближчих конкурентів. Прогнозування їх конкурентних переваг, прогнозування механізму дії закону конкуренції.

8.Ексклюзивний підхід. Суть ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в отриманні виняткового права на користування певним благом або конкурентною перевагою для реалізації своїх цілей в будь-якій сфері діяльності.

9. Відтворювально-еволюційний підхід. Цей підхід орієнтовано на

постійне повторення виробництва продукту із покращеними показниками ефективності діяльності (в динаміці та у порівнянні з конкурентами) у задоволенні потреб конкретного ринку в певному товарі.

10. Процесний підхід. Процесний підхід розглядає функції управління як взаємозв'язані. За процесним підходом процес управління є рядом послідовних дій із реалізацій функцій менеджменту для досягнення поставлених цілей діяльності.

До основних проблем управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі належать: нестабільність економічної ситуації в країні; відсутність систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства; відсутність конкурентної стратегії, орієнтованої на певні цільові групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг і існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Існує нерозривний зв'язок між використанням маркетингу і конкурентоспроможністю підприємства: чим більш повно і ефективно використовує підприємство в своїй діяльності принципи і методи маркетингу, тим більш реальними стають його шанси на виживання в сучасних умовах і утримання довгострокових конкурентних переваг.

Тому, можна зробити висновок, що розвиток маркетингу обумовлює

підвищення конкурентоспроможності.

## **3.2. Проведення VTL-активацій в мережі Інтернет**

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

Основною виявленою проблемою підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» є застарілий дизайн упаковки продукції . Але на даний час редизайн упаковки неможливий , тому що цей процес дуже дорогий в своєму виконанні , оскільки вимагає розробки нового дизайну на основі нових технологій , що тяне за собою впровадження нових технологій виробництва , а це означає модернізацію виробничого обладнання .

Тому був зроблений вибір в бік більш дешевого та легшого в реалізації заходу . Вибір пав на один з видів інтегрованих маркетингових комунікацій , а саме VTL-проекту .

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це одна із можливих конкурентних переваг підприємства .

Дослідження багатьох вчених стверджують, що в умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного зростання підприємства та його конкурентоспроможності стають ефективні маркетингові комунікації, спрямовані на максимальне задоволення потреб покупців в товарах і послугах [3].

Зміст основних елементів комунікацій, за допомогою яких здійснюються різноманітні звернення до споживача, включають джерела запланованих звернень (реклама, PR, стимулювання збуту і т.д.) і незапланованих звернень (термінальне господарство, мерчендайзинг і т.д.)

Механіка: банерна реклама в мережі запрошує перейти на сторінку спеціалізованого дослідження (прихована акція), де користувач може ознайомитись з правилами участі.

Активация: необхідно придбати продукцію («Какао на молоці 3,2% жиру»

, «Айран з кропом 1,8% жиру») та зареєструвати штрих-код чеку на сторінці дослідження-акції. Спеціальне програмне забезпечення контролюю достовірність даних та не дає зареєструвати код двічі.

Розіграш. За допомогою сайту random.org здійснюється розіграш в наслідок якого переможець отримує заохочення (брендовані худі, павербанк, флешку тощо).

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Проведемо розрахунок витрат на впровадження заходу

В табл.3.1. представлено річні витрати на впровадження запропонованого заходу.

*Таблиця 3.1*

### **Розрахунок суми витрат на проведення VTL-активацій в мережі Інтернет**

Найменування статті витрат	Вартість, тис. грн.
Розробка лендингу	30,00
Розробка банерів	19,00
Розміщення банерної реклами	120,00
Призовий фонд	54,00
Разом витрати	223,00

Отже, загальні витрати на реалізацію VTL-проекту на замовлення ПАТ «Яготинський маслозавод» складе 223,00 тис. грн.

### **3.3. Оцінювання ефективності запропонованого заходу**

Після впровадження VTL-активності на замовлення замовлення ПАТ «Яготинський маслозавод» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.2.

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	5600,00	7045,65	7090,45	7145,25	7195,05	7277,70	7320,00

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{від}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	5600,00	7045,65	7090,45	7145,25	7195,05	7277,70	7320,00	
$O_{\text{сер}}$	6953,44							
$\Delta O = O_i + O_{\text{сер}}$ (відхилення)	-1353,44	92,21	137,01	191,81	241,61	324,26	366,56	-
$\Delta O^2$	1831799,83	8502,68	18771,74	36791,07	58375,39	105144,54	134366,23	2193751,41

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

$$O_{\text{сер}} = (48674,1)/7 = 6953,44 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{2193751,41}{7}} = 559,52\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 559,52/6953,44 \times 100 = 8,04\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 7145,25 тис. грн. як середнє значення ряду:

5600,00	7045,65	7090,45	7145,25	7195,05	7277,70	7320,00
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 5600,00, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 7320,00

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження заходу щодо підвищення ефективності просування товарів ПАТ «Яготинський маслозавод», шляхом залучення ВТЛ-агенції для активації в соціальних мережах:

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження запропонованого заходу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = 6916,83 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$6916,83 / 3201672,00 \times 100 = 0,22\%,$$

де 3201672,00 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПАТ «Яготинський маслозавод» у 2018 році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$3201672,00 + 6916,83 = 3208588,83 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 2815383,00 тис. грн. в т.ч. постійні витрати – 703845,75 тис.грн., змінні – 2111537,25 тис.грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$2111537,25 \times 0,0022 = 4561,73 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на проведення запланованого заходу становлять 223,00 тис. грн. Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$703845,75 + 2111537,25 + 4561,73 + 223,00 = 2820167,73 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повний витрат:  $2820167,73 - 2815383,00 = 4784,73$  тис.грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 6916,83 - 4784,73 = 668,85 \text{ тис.грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$386289,00 + 668,85 = 388421,11 \text{ грн.}$$

,де 386289,00 тис. грн. – значення прибутку від реалізації продукції у 2018 році.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2132,11 \times (1 - 0,18) = 1748,33 \text{ тис.грн.}$$

Наведемо очікувані результати в табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Очікувані результати тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	6916,83
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	4784,73
Приріст прибутку від реалізації продукції	2132,11
Приріст чистого прибутку	1748,33

Отже, внаслідок реалізація ВТЛ-проекту матиме наступний вплив на показники діяльності компанії: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 6916,83 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 4784,73 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2132,11 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 1748,33 тис. грн.

### 3.4. Вплив запропонованих заходів на основі показники виробничо-господарської діяльності

Очікувані результати внаслідок впровадження ВТЛ-проекту у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.3), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.4.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. реалізованої продукції складуть:

$$\text{Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (В}_{\text{на 1 грн.РП}}) = \text{ПВ} / \text{ЧД(В)} \times 100 \quad (3.3.)$$

$$\text{Рентабельність продукції (P1)} = \text{Пр} / \text{ПВ} \times 100 \quad (3.4.)$$

$$\text{Рентабельність продаж (P2)} = \text{ЧП} / \text{ЧД(В)} \times 100 \quad (3.5.)$$

Таблиця 3.4

#### Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПАТ

##### «Яготинський маслозавод»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3201672,00	3208588,83	6916,83	0,22
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2815383,00	2820167,73	4784,73	0,17
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	386289,00	388421,11	2132,11	0,55
4. Чистий прибуток	тис. грн.	253732,00	255480,33	1748,33	0,69
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,93	87,89	-0,04	-0,05
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,92	7,96	0,04	x
7. Рентабельність продукції	%	13,72	13,77	0,05	x

*\*Джерело: складено та розраховано автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 6916,83 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3208588,83 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 4784,73 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 2132,11 тис. грн. (або на 0,55%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції не зменшаються. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,69% або на 1748,33 тис.грн.

Як видно з результатів розрахунку, захід має мінімальний позитивний вплив на показники діяльності і є по тактичним кроком покликаному поліпшити процес управління конкурентними перевагами товарів підприємства.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПАТ «Яготинський маслозавод», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності просування товарів підприємства.

## ВИСНОВКИ

В умовах ринкових відносин особливого значення для кожного підприємства набуває забезпечення конкурентоспроможності.

Незважаючи на значний обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення конкурентоспроможності компаній, безліч нюансів даної проблеми потребують подальшого дослідження.

Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг підприємства.

Найбільш широко розкривається трактування поняття конкурентоспроможності, як підсумовуючий показник стійкої роботи компанії, який включає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства, а не його конкурентів досягнути поставлених цілей та завдань.

А також поняття конкурентної переваги – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. Проте наявність у системи таких виняткових особливостей (цінностей) не завжди пов'язана з перевагою над конкурентами. Так, володіння економічною системою навіть унікальними національними, політичними, духовними, культурними, соціальними особливостями, цінностями не гарантує появи переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності

В першому розділі розкрито сутність поняття конкурентоспроможності компанії та конкурентних переваг, розглянуто та проаналізовано різні методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг, а також дослідженні чинники їх забезпечення. Було зроблено висновок, що до оцінки

конкурентоспроможності компанії доцільно підходити комплексно, а саме застосовувати систему методів для більш точної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності, а конкурентна перевага порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж.

У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар».

В другому розділі була складена маркетингова характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод». Основними видами діяльності є виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля. ПАТ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу АТ «Молочний альянс». Організаційна структура - лінійно-функціональна.

Аналізуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ПАТ «Яготинський маслозавод» слід зазначити, що його значення в 2019 році є вищим на 495569 тис. грн. або 18,3% і складає 3201672 тис. грн. Темпи зростання чистого доходу перевищує темпи зростання собівартості.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

Майновий стан підприємства на досить високому рівні, також має ліквідний баланс і здатне вчасно погасити свої зобов'язання, не є фінансово стійким за рахунок великої суми залученого капіталу, яка перевищує суму власного капіталу підприємства, але є рентабельним і кожен коефіцієнт зростає на протязі досліджуваного періоду, показники ділової активності, як зменшуються, так і збільшують в досліджуваному періоді.

Було проведено аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства за допомогою графічного методу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства розрахунково-аналітичним методом.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності 96 ПАТ «Яготинський маслозавод» надано пропозиції та рекомендації щодо покращення показників конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оцінивши конкурентоспроможність ПАТ «Яготинський маслозавод», а саме асортиментну групу «Молоко питне» за методом багатокутника ми визначили, що для підприємства найактуальнішою проблемою є проведення - редизайну.

В третьому розділі були розглянуті шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ПАТ «Яготинський маслозавод». А саме, була проведена ВТЛ – активацій в мережі Інтернет. Це було зроблено в рамках шляху підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю за допомогою інтегрованих маркетингових комунікації (ІМК), які являють собою сучасні конкурентні переваги .

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПАТ «Яготинський маслозавод», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності просування товарів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України №436-ІУ від 16 січня 2003 р. – К.: Велес, 2006. – 160 с.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
4. Закон України «Про ціни і ціноутворення» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про ціни і ціноутворення» (№ 5007-VI). – [Чинний від 2012-06-21]. – К. – Режим доступу до закону: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про захист прав споживачів» (№ 3682-XII; з остан. змінами змінами № 3161-IV). – [Чинний від 1993-15-12; зі змінами від 2005-01-12]. – К. – Режим доступу до закону: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» (№236/96-ВР; з остан. змінами №689-VI). – [Чинний від 07-06-1996; зі змінами від 2009-01-13]. – К. – Режим доступу до закону: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
7. Закон України «Про рекламу» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про рекламу» (№ 270/96-ВР; з остан. змінами № 1465-VI). – [Чинний від 1996-03-07; зі змінами від 2012-02-12]. – К. – Режим доступу до закону: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
8. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про охорону праці». (№ 2694-12; з остан. змінами № 5459-17). – [Чинний від 1992-10-14; зі змінами від 2012-11-18]– К. – Режим доступу до закону: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/ed20121118>.

9. Антошкіна Л.І. Ціноутворення та управління ціновою політикою [Підручник] / Л.І. Антошкіна, Н.П. Скригун, Л.Г. Цимбалюк. – Донецьк: ТОВ «ЮГО-ВОСТОК, ЛТД», 2011. – 322 с.

10. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства [Текст]: навч. посіб. /Л.В. Балабанова, В.В.Холод, І.В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.

11. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – С.Пб.: Питер, 2001. – 864 с.

12. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.

13. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 200 с.

14. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. / О.С. Братко. – Тернопіль: Карт-бланш, 2006. – 275 с.

15. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.

16. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учеб. / Е. П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финпресс, 2008. – 496 с.

17. Горчелс Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч. Уэст – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.

18. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: Навчальний посібник / А.О. Длігач. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 304 с.

19. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика [Текст]: навч. посіб. / С.І. Дугіна. – К. : КНЕУ, 2005. – 393 с.

20. Забарна Є.М. Маркетинг: [Текст]: підруч. / Є.М. Забарна, Т.О. Окландер. – Одеса: ОНПУ, 2012. – 149с.

21. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: учеб. пособ. [для студ. вузов] / А. В. Зозулев. – К.: Центр учебной литературы, 2010. – 572 с.
22. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами]. – К.: КНЕУ, 2009. – 419 с.
23. Колесников, О. В. Основи наукових досліджень [Текст] : навч. посіб. / О. В. Колесников. – 2-ге вид., випр. та доп. – К. : ЦУЛ, 2011. – 144 с.
24. Корінев В. Л. Маркетингова цінова політика [Текст]: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / В. Л. Корінев, М. Х. Корецький, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
25. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Є. В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. – Л.: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2009. – 232 с.
26. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, М. Фертч // Навчальний посібник – Львів: Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017 р., 804с. – (Сер. «Світ маркетингу і логістики».- Вип.12)
27. Липсиц И. В. Ценообразование [Текст]: учеб. / И. В. Липсиц. – [ 3-е изд., перераб. и доп. ]. – М.: Экономистъ, 2006. – 448 с.
28. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика [Текст]: навч. посіб. / Литвиненко Я.В. – К.: Персонал, 2008. – 244 с.
29. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг [Текст]: навч. посіб. / І.Л. Литовченко, В.П. Пилипчук. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 184 с.
30. Лошенко І.Р. Маркетингова цінова політика [Текст] / І.Р. Лошенко, А.М. Гуменюк, Ю.Б. Чаплінський. – К.: Дакор, 2008. – 184 с.
31. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – [2-ге вид., доп. і перероб. ]. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
32. Мазур О.Є. Ринкове ціноутворення: навчальний посібник / О. Є. Мазур. – К.: "Центр учбової літератури", 2012. – 480 с.

33. Майборода О. О. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / О. О. Майборода. – [2-ге, доп. і випр.]. – К.: КНЕУ, 2007. – 250 с.
34. Максимова Т. С. Промисловий маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Т. С. Максимова, І. В. Харченко. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 224 с.
35. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
36. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. та ін.]; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1071 с.
37. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / М. І. Барановська, Ю. Г. Козак, С. Смичек та ін. ; за ред. М. Барановської, Ю. Козака, С. Смичека ; Одес. нац. екон. ун-т. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 302 с.
38. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика. Навч. посіб. / М.А. Окландер, О.П. Чукурна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
39. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг [Текст]: Навчальний посібник / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П.Коваленко. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 364 с.
40. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 1056 с.
41. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / [Конверський А.Є., Лубський В.І., Горбаченко Т.Г. та інш.]; за ред. А. Є. Конверського. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
42. Основи наукових досліджень і технічної творчості [Текст]: навч. посіб. / Г. М. Лисюк, О. Г. Шидакова-Каменюка, О. В. Самохвалова та ін. ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2014. – 202 с.
43. Основи наукових досліджень у прикладних задачах [Текст]: навч. посіб. / Л. О. Кривопляс-Володіна, О. М. Гавва, В. Л. Яровий, С. В. Токарчук ; наук. ред. О. М. Гавва, літ. ред. Л. О. Кривопляс ; Нац. ун-т харч. технол. – К. : Сталь, 2016. – 272 с.

44. Полторац В.А. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. – [3-тє вид., переробл. та доповн.] – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.

45. Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Атіка: Ельга-Н, 2009. – 328 с.

46. Примак Т.О. Рекламний креатив [Текст]: навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : КНЕУ, 2006. – 326 с.

47. Ромат Е. В. Маркетинговые коммуникации / Е. В. Ромат, Д. В. Сендеров. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 496 с.

48. Офіційний сайт ПАТ «Яготинський маслозавод» ».Головна сторінка. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю  
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00446003		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий:			
прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

#### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

**АНКЕТА****Шановний респонденте!**

ПАТ «Яготинський маслозавод»

проводить маркетингове дослідження на прикладі питне молоко «Яготинське» з метою з'ясування ступення необхідності нашої продукції.

Отримані дані будуть використані для покращення смакових характеристик продукції і створення нових видів.

Відповідаючи на наші запитання просимо Вас обвести варіант, який є для вас найбільш прийнятним або ж відповісти власноруч.

1. **Чи вживаєте ви питне молоко «Яготинське» ?**

**ТАК**

**НІ**

2. **Вам подобається на смак молоко «Яготинське»?**

**ТАК**

**НІ**

3. **Чи подобається вам дизайн упаковки молока «Яготинське»?**

**Так**

**Ні**

4. **Чи подобається вам запах?**

**ТАК**

**НІ**

5. **Чи подобається вам якість і склад молока «Яготинське»?**

**ТАК**

**НІ**

6. **Чи користуєтесь ви фірмовими магазинами «Яготинське»?**

**ТАК**

**НІ**

7. **Чи досить вам жирності молока «Яготинське»?**

**ТАК**

**НІ**

Ваш вік : \_\_\_\_\_

Ваша стать : \_\_\_\_\_