

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

*(ім'я та прізвище)*

« 16 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Використання інноваційних підходів для забезпечення  
конкурентоздатності підприємства»

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Олександр ГУРІН

*(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник: \_\_\_\_\_

*(підпис)*

к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

Оксана ЛИСАК

*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«26» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«27» листопад 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти

Гуріна Олександра

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи «Використання інноваційних підходів для забезпечення конкурентоздатності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

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

затверджені наказом ректора університету від «25» листопада 2025 року №600-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 9 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

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

Вступ.

Розділ1 Теоретико-методичні основи формування конкурентоздатності підприємства.

Розділ2. Аналітична оцінка конкурентоздатності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його інноваційного потенціалу

Розділ3. Напрями вдосконалення конкурентоздатності на основі інноваційних підходів

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «27» листопада 2025 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування конкурентоздатності підприємства	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2 Аналітична оцінка конкурентоздатності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його інноваційного потенціалу	16.01.2026 р.	
4	Розділ 3 Напрями вдосконалення конкурентоздатності на основі інноваційних підходів	02.02.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	04.02.2026р.	
6	Перевірка на плагіат	09.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ГУРІН

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

*Тема кваліфікаційної роботи.* «Використання інноваційних підходів для забезпечення конкурентоздатності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

1. *ВНЗ (назва):* ТДАТУ імені Д. Моторного

2. *Рік завершення роботи:* 2026

3. *Обсяг роботи:* 80 с.

4. *Кількість додатків:* 2 од.

5. *Кількість ілюстрацій:* 11 од.

6. *Кількість таблиць:* 38 од.

7. *Кількість джерел літератури:* 50 од.

*Характеристика кваліфікаційної роботи:*

1. *Мета кваліфікаційної роботи:* обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних підходів на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

2. *Методи проведених досліджень:* аналітичний, графічний, статистичний, порівняльний аналіз, економіко-математичний.

3. *Основні результати дослідження (наукові, практичні):* в ході написання кваліфікаційної роботи було визначено сутність підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних підходів; проведений аналіз сучасного стану молокопереробної галузі, діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»; надано оцінку інноваційного потенціалу підприємства; запропоновані напрями вдосконалення діяльності підприємства на основі впровадження інноваційного продукту та управлінських рішень.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, інновації, ефективність, критерії, показники, потенціал

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, основні критерії та фактори формування конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств	15
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та роль інновацій у цих методиках	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	27
2.1. Аналіз сучасного стану молокопереробної галузі та тенденцій упровадження інновацій на підприємствах галузі	27
2.2. Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	31
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»	37
2.4. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ	53
3.1. Інноваційні механізми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	53
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження нового продукту	56
3.3. Управлінські заходи щодо реалізації інновацій, оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

## ВСТУП

Важливим чинником соціально-економічного розвитку в сучасних умовах є підвищення конкурентоспроможності підприємств, що виступає основою їх стабільного функціонування, адаптації до змін ринкового середовища. В умовах євроінтеграційних процесів, посилення конкуренції, воєнних викликів та трансформації структури національної економіки особливої актуальності набуває проблема формування стійких конкурентних переваг на основі інноваційного розвитку.

Для України, яка перебуває у фазі структурної перебудови економіки та модернізації виробничого сектору, інновації стають ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств і зміцнення їх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблеми конкурентоспроможності та інноваційного розвитку широко висвітлені у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема М. Портера, Й. Шумпетера, П. Друкера, Ж.-Ж. Ламбена, Д. Аакера, В. Гейця, А. Гальчинського, О. Амоші, І. Должанського, Л. Кривенко, І. Акімової та інших. У їхніх дослідженнях розкрито сутність конкурентоспроможності, визначено її основні критерії та фактори, обґрунтовано роль інновацій як стратегічного ресурсу розвитку підприємств. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичного застосування інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності конкретних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює актуальність обраної теми та доцільність її подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних підходів на прикладі ТДВ «Яготинський

маслозавод». Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

1. Дослідити теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства;
2. Визначити роль інновацій як чинника підвищення конкурентних переваг;
3. Проаналізувати сучасний стан молокопереробної галузі України;
4. Здійснити комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»;
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення діяльності підприємства на основі впровадження інноваційного продукту та управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Теоретико-методичною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні огляди галузі, фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» та матеріали мережі Internet.

У роботі використано методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності; системно-структурний метод – для дослідження ролі інновацій у розвитку підприємства; статистичний і графічний методи – для аналізу стану галузі та діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентних позицій; економіко-математичні методи – для обґрунтування економічної ефективності інноваційних заходів; метод логічного узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його інноваційного потенціалу, а також у розробці практичних напрямів підвищення конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційного продукту в діяльність молокопереробного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у діяльності підприємств молокопереробної галузі при формуванні стратегій інноваційного розвитку, обґрунтуванні управлінських рішень та підвищенні ефективності господарської діяльності.

Тези роботи апробовано на II-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу».

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, у тому числі 38 таблиць, 11 рисунків та 2 додатки. У висновках узагальнено основні результати дослідження відповідно до поставленої мети та завдань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙ

### 1.1. Сутність, основні критерії та фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Зміцнення конкурентних позицій виступає ключовим чинником стимулювання розвитку національного виробництва. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності належать до фундаментальних економічних категорій, що визначають динаміку функціонування ринкових систем.

Поняття «конкурентоспроможність» у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлює формування різноманітних методичних підходів до її оцінювання. Це стосується як аналізу конкурентних позицій промислового комплексу чи окремих секторів національної економіки, так і визначення рівня конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції.

I. Акімова підкреслює, що конкурентоспроможність — це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [1].

П. Фісуненко вважає, що конкурентоспроможність — це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість та здатність це робити за їх рахунок і не допускати конкурентних прорахунків [2].

Л. Кривенко доводить, що конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем

задоволення потреб споживачів товарами та за ефективністю виробничої діяльності [3].

На основі аналізу та узагальнення наукових джерел, поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна визначити як комплексну системну категорію.

Воно відображає сукупність конкурентних переваг конкретного підприємства над іншими суб'єктами ринку, що формується через взаємопов'язану низку параметрів – економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо.

Показники конкурентоспроможності торгового підприємства можна поділити на дві категорії: результативні та факторні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Показники конкурентоспроможності торгового підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Результативні показники дають змогу оцінити фактичний стан конкурентоспроможності підприємства. До таких показників належать показники товарообороту та похідні від нього (структура товарообороту, ефективність використання площі), частка ринку. За допомогою таких показників можна проводити оцінку поточної конкурентної позиції підприємства на ринку, а в динаміці такі показники відображають зміну рівня конкурентоспроможності підприємства в часі.

Факторні показники відображають вплив того чи іншого явища на рівень конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, це такі показники, як ефективність реклами та системи стимулювання збуту, рівень задоволеності споживачів обслуговуванням, широта асортиментних позицій, продуктивність праці тощо.

Оцінка факторних показників дає можливість зрозуміти міру впливу того чи іншого показника на рівень конкурентоспроможності підприємства, а їх порівняння з показниками конкурентів дає розуміння того, які з факторних показників необхідно поліпшувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, підвищення факторних показників приводить до підвищення результуючих показників.

Поєднання оцінки результуючих і факторних показників дає можливість проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства та зрозуміти його поточне становище та визначити стратегію зростання [4]. Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає визначення її критеріїв та показників. Складено орієнтовний список критеріїв та груп показників, що застосовуються при оцінці конкурентоспроможності підприємства в процесі розробки та реалізації його конкурентних стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства**

Критерії	Група показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва; площа земельних угідь, поголів'я худоби
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат у колективі
Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; кількість рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керованості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних та інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних фондів; продуктивність праці
Ділова активність підприємства й ефективність організації збуту і просування товарів	Рівень затовареність готовою продукцією; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників; швидкість реакції на замовлення; обсяги постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції
Фінансовий стан організації	Показники майнового стану; показники ліквідності і платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники фінансових результатів діяльності підприємства

*Джерело: побудовано на основі [5].*

У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення.

Загальноприйнятою є класифікація факторів за джерелами походження: на фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища, як показано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [6]*

На думку І. З. Должанського, зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства мають розглядатися у взаємозв'язку, оскільки саме їх комплексний аналіз дає змогу об'єктивно оцінити ринкові можливості суб'єкта господарювання [6]. Підприємству необхідно системно вивчати власні сильні та слабкі сторони, враховувати вплив зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на його зміни. У процесі дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників застосовуються кількісні та якісні показники, які характеризують рівень підприємства, його виробничі можливості та здатність випускати продукцію, що відповідає попиту ринку.

Н.Е. Красностанова, П.С. Маковсєв виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства.

1. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: якість наукових

досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції; якість продукції; висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії; низькі витрати по реалізації; швидка доставка; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; різноманітність видів продукції; мистецтво продажу; привабливий дизайн; гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння певною технологією; здатність створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; досвід і ноу-хау в області менеджменту.

6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [6].

Так, серед внутрішніх первинних чинників можна назвати показники стану та ефективності використання основного й оборотного капіталу, фінансові коефіцієнти ліквідності і платоспроможності, ділової активності тощо. До зовнішніх первинних факторів конкурентоспроможності підприємства треба віднести політичні ризики підприємницької діяльності, наявність в регіоні мережі оптових та роздрібних дистриб'юторів продукції, конкурентну структуру галузі тощо [6].

## 1.2. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств

Упродовж тривалого часу науковці активно досліджують питання удосконалення теоретичних підходів, методологічних засад, інформаційної підтримки та аналітичних інструментів управління інноваційною діяльністю.

І. Ломачинська та І. Підгірна [7] зазначають, що в умовах технологічного прогресу ефективне використання інноваційного потенціалу є ключовим чинником економічного зростання. Їхній аналіз впливу цього потенціалу на ВВП і експортні показники країн ЄС показав, що на конкурентоспроможність розвинених країн найбільше впливають наукові, фінансові та кадрові ресурси. У своїх дослідженнях М. Вакулич [8] розглядає особливості формування інноваційного середовища в Україні та наголошує, що суттєве зміцнення цього середовища можливе передусім завдяки збільшенню припливу інвестицій із міжнародних джерел. В. Ляшенко та Л. Ковчуга [9] розробили підхід до оцінки інноваційної активності українських підприємств, порівнюючи їх з високотехнологічними компаніями. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони вітчизняних підприємств.

Ефективні інновації створюють стратегічні переваги в конкурентних галузях. Лідери досягають конкурентних переваг завдяки новим технологіям та методам, але для їх утримання необхідні постійні вдосконалення. На сучасному етапі конкурентоспроможність визначається інноваційністю — здатністю до безперервного розвитку, оновлення та змін через нововведення. Інноваційність включає використання науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу для розвитку та підвищення якості життя [10].

Враховуючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливим є виділення двох головних видів інновацій:

1. Зростаючі інновації з характером удосконалення продуктів і технологій. Вводяться найчастіше систематично, уможлиблюючи поступове зростання чи підтримування конкурентоспроможності. Їх можна трактувати як чинник, який послідовно, лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

2. Радикальні інновації сприяють не лише розробці нових технологій і продуктів, але й формуванню нових бізнес-концепцій. Як приростові, так і радикальні інновації впливають на три важливі сфери, які є вирішальними для конкурентоспроможності: економіка і сектори, що її утворюють, підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності та продукти і процеси (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

## Сфери впливу інновацій

Види інновацій	Сфери впливу інновацій		
	Економіка та її сектори	Підприємства, бізнес діяльність	Продукти і процеси
Зростаючі	Стосунки між підприємствами (B2B). Інтеграція ланцюга поставок	Процеси удосконалення організації, (реінженірінг, TQM)	Модифікаційні процеси і продукти
Радикальні	Нові, інноваційні структури секторів та економіки	Створення бізнес-концепцій	Зміна конфігурації процесів. Нові продукти

*Джерело: побудовано автором на основі [11].*

Як свідчить світова практика, ефект інноваційної діяльності підприємства з точки зору його конкурентоспроможності має три складові: підвищення конкурентоспроможності продукції; поява нових споживчих потреб; підвищення ефективності виробництва [12].

В ідеальній ситуації інноваційне підприємство має не лише впроваджувати нові типи продукції (продуктові інновації), нові типи виробництв (технологічні інновації), а й «оформляти» всю інноваційну діяльність у єдину інноваційну бізнес-модель (управлінські інновації). Крім того, важливе місце в імплементації бізнес-моделей займають цифрові та

інтелектуальні інструменти менеджменту (Big Data, блокчейн, нейронні мережі, хмарні обчислення) [40]. Впровадження інновацій є основною частиною менеджменту підприємства. Воно починається з первинного аналізу ринку, аналізу потреб споживачів та аналізу конкуренції. Подальші етапи включають комплексну оцінку знань, технічного стану організації, визначення інноваційної діяльності, виділення команди, яка працює над впровадженням інновацій, розробку концепції, проектів, економічну оцінку. І на останок, приймається рішення і впроваджується інноваційний проект.

Підприємство, яке вдало впроваджує інновації може сподіватися на отримання переваг (рис.1.3) [13].



Рис. 1.3. Конкурентні переваги, які отримують підприємства від втілення інновацій в свою діяльність

*Джерело: побудовано автором на основі [13]*

На сьогоднішній момент немає країни, де економічне змагання за лідерство на світових ринках не було пов'язано з інноваціями. Ще більшою мірою це стосується нашої держави, адже створити і особливо утримати національні конкурентні переваги, реалізувати їх в економіці глобального ринку можна лише шляхом інноваційного розвитку. Таким чином, основою нового стратегічного курсу, його визначальним пріоритетом для нашої країни мають стати розроблення та реалізація програми, спрямованої на інноваційний розвиток. Необхідно змінити пріоритети промислової політики України та здійснити переорієнтування промислового комплексу на переважний розвиток високотехнологічних галузей. Інноваційний розвиток дозволить досягти необхідного рівня конкурентоспроможності продукції з метою вільного конкурування на світових ринках [10].

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та роль інновацій у цих методиках.

Дослідженню теоретичних конкурентних переваг підприємств та методів оцінки їх конкурентоспроможності присвячені праці відомих закордонних і вітчизняних вчених (зокрема, Д. Аакера, Г. Азоєва, О.А. Амоші, У. Бролля, Дж. Ванека, А. Гальчинського, В. Гейця, А. Градова, Д. Довганя, К. Ерроу, І. Кравіса, Ж.–Ж. Ламбена, Т. Льовітта, В. Немцова, М. Перлітца, М. Познера, М. Портера).

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої Радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 1.4 зіставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви — «Союз-Україна», «Рapid», «Прогрес» та «Грант») за дев'ятьма критеріями.

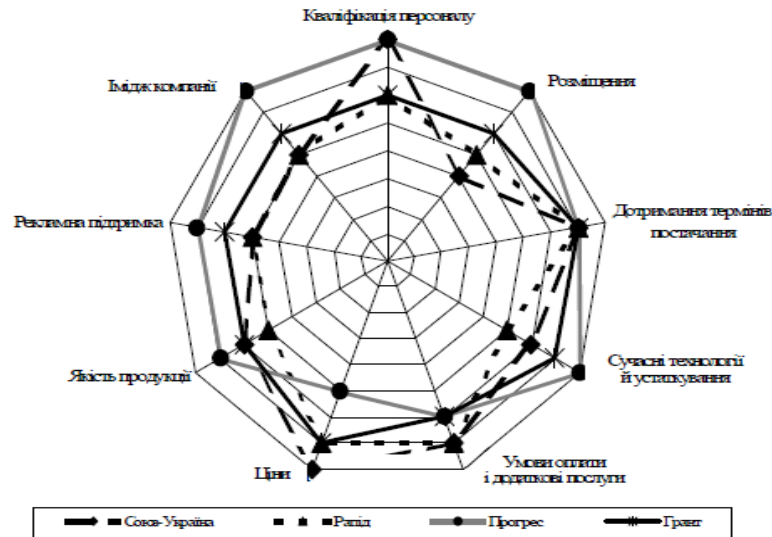


Рис. 1.4. Багатокутник конкурентоспроможності

*Джерело: побудовано на основі [14]*

Побудова багатокутників здійснювалася таким чином: коло поділялося на 9 секторів, кожен з яких відповідав одному критерію. Шкали на радіальних прямих градуєвані так, щоб усі значення критеріїв потрапляли всередину кола, а їх значення збільшувалися від центру до країв. Точки, що відповідали значенням критеріїв для кожного підприємства, з'єднувалися лініями, формуючи багатокутник.

Перевага графічного методу — простота і наочність, але його недолік полягає в неможливості точно визначити значення критеріїв.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці-таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко

відома Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) (рис. 1.5), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.

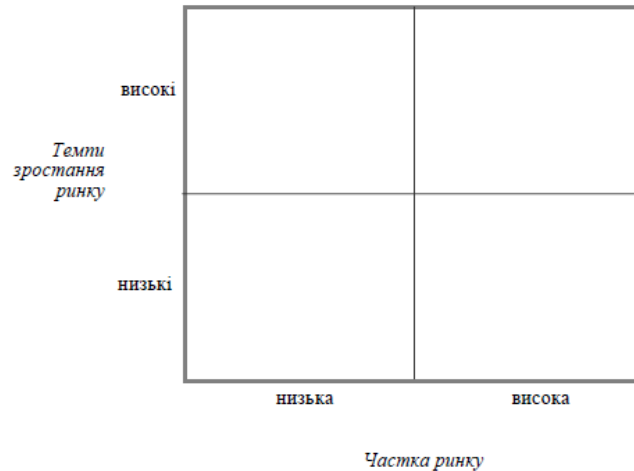


Рис. 1.5. Принциповий вигляд матриці Бостонської консалтингової групи  
*Джерело: побудовано на основі [14]*

Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають велику частку на швидкозростаючому ринку. Перевагою методу є можливість досліджувати динаміку конкуренції та забезпечувати високу репрезентативність оцінки за умови достовірної інформації про обсяги реалізації. Однак його недоліки — надмірна спрощеність та неможливість аналізу причин змін, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Крім матриці БКГ, існують й інші матричні моделі для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи, які дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим аспектами його діяльності тощо;
- комплексні методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають: метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів; метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінювання діяльності.

1. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства визначає рівень конкурентоспроможності на основі споживчої цінності товару, припускаючи, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вища конкурентоспроможність підприємства. Для оцінки використовують співвідношення якості та ціни.

Перевагою методу є можливість врахування важливого критерію — конкурентоспроможності товару. Однак він дає обмежене уявлення про переваги та недоліки підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства ототожнюється лише з конкурентоспроможністю продукції [5].

2. Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, ґрунтується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне. До переваг слід віднести простоту використання, однак недоліком є неможливість

зробити комплексні висновки щодо рівня конкурентоспроможності, оскільки застосування лише виробничих витрат як оціночного критерію не враховує процеси взаємодії виробника з ринком.

3. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Цей метод дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими, оцінити ступінь відставання та розробити управлінські заходи для посилення переваг. Однак, основною проблемою є складність збору необхідної інформації, а для отримання достовірних результатів необхідні трудомісткі розрахунки [5].

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.3), [15]:

*Перша група* – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці в підприємстві.

*Друга група* – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність

Таблиця 1.3

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕП)</b>		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В), грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф), тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Відносний показник рентабельності продукції (Рпр), %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Повна собівартість продукції.
1.4. Відносний показник продуктивності праці (Пп), тис. грн. /осіб	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньосписочна чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства (ФП)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Коб)	Характеризує ефективність використання оборотних коштів.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажів (Рп), %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару (Км)</b>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: складено автором на основі [16]

підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

*Третя група* – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

*Четверта група* – показники конкурентоспроможності товару.

Кожен із них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства ( $K_{кп}$ ), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами:

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{кп} = 0,15 \times EB + 0,29 \times \Phi П + 0,23 \times EЗ + 0,33 \times K_T \quad (1.1)$$

де  $EB$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства,

$\Phi П$  – значення критерію фінансового стан підприємства,  $EЗ$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку,

$K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерії ефективності виробничої діяльності:

$$EB = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times R_{пр} + 0,10 \times Пп \quad (1.2)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції,  $\Phi$  – відносний показник фондівдачі,

$R_{пр}$  – відносний показник рентабельності продукції,

$Пп$  – відносний показник продуктивності праці;

Критерії фінансового стану діяльності підприємства:

$$\Phi\Pi = 0,29 \times K_a + 0,20 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_{\text{Л}} + 0,15 \times K_{\text{об}} \quad (1.3)$$

де  $K_a$  – відносний показник автономії підприємства,

$K_{\Pi}$  – відносний показник платоспроможності підприємства,

$K_{\text{Л}}$  – відносний показник ліквідності підприємства,

$K_{\text{об}}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів;

Критерій ефективності організації збуту:

$$EЗ = 0,37 \text{ РП} + 0,29 \times K_{\text{зат}} + 0,21 \times K_{\text{М}} + 0,14 \times K_{\text{р}} \quad (1.4)$$

де:  $EЗ$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару,

$\text{РП}$  – відносний показник рентабельності продажів,

$K_{\text{зат}}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{р}}$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Критерій конкурентоспроможності товару:

$$K_{\text{т}} = \text{ЯТ} / \text{Ц} \quad (1.5)$$

де  $\text{ЯТ}$  – якість товару,

$\text{Ц}$  – ціна споживання.

4. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства включає два критерії: ступінь задоволення потреб споживача (відносна конкурентоспроможність товару) та ефективність виробництва (рентабельність активів або власного капіталу). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, конкурентоспроможність підприємства відповідає конкурентоспроможності

суперника; якщо менше 1 — підприємство менш конкурентоспроможне, якщо більше 1 — більш конкурентоспроможне. Перевагою методу є його простота та наочність, що дає чітку оцінку конкурентних позицій підприємства. Однак цей підхід підходить лише для монопродуктових підприємств [5].

5. Метод самооцінювання діяльності передбачає експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства за обраною моделлю (модель ділової досконалості, інноваційна модель тощо). Його результати слугують основою для формування стратегічних і тактичних планів удосконалення та забезпечують регулярне оцінювання діяльності, порівняння за національними критеріями й виявлення ключових прогалів. Водночас метод потребує залучення всіх підрозділів підприємства, а отримані оцінки мають суб'єктивний характер [5].

### Висновки до розділу 1

Отже, аналіз теоретико-методичних засад формування конкурентоспроможності підприємства засвідчив, що конкурентоспроможність є комплексною системною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Доведено, що рівень конкурентоспроможності визначається взаємодією результативних і факторних показників, а також сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. Обґрунтовано ключову роль інновацій як стратегічного чинника підвищення конкурентних позицій підприємства, що забезпечує його розвиток, оновлення діяльності та довгострокову ринкову стійкість.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

## 2.1. Аналіз сучасного стану молокопереробної галузі та тенденцій упровадження інновацій на підприємствах галузі

Основа розвитку молочної галузі – молочне скотарство, яке забезпечує молокопереробні підприємства молочною сировиною для виробництва молочних продуктів. На жаль, 2025 року в молочному скотарстві України й далі тривають спадні тренди: скорочується загальне поголів'я молочних корів (очікується, що вже наступного року їхня кількість буде менша за 1 млн. голів), знижуються обсяги виробництва молока (цього року валовий надій буде нижчим ніж 7 млн. тонн) – 2018 року вони перевищували 10 млн. тонн [17].

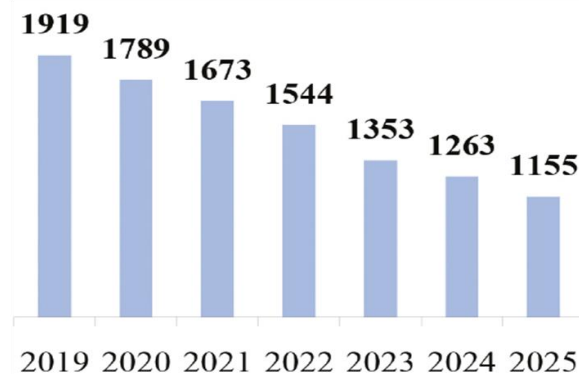


Рис. 2.1. Загальне поголів'я корів в Україні (тис. гол.)

*Джерело: систематизовано автором на основі [18]*

Обсяги виробництва молока в Україні скорочуються: у 2023 році усіма категоріями господарств було вироблено близько 7,41 млн. тонн молока-сировини, що на 5% менше, ніж попереднього року. Це зумовлено передусім

різким спадом виробництва у дрібних особистих господарствах населення, тоді як промислові ферми спромоглися наростити надої і досягти довоєнного рівня виробництва. Така ситуація підкреслює важливість підприємницького сектору у виробництві молока і одночасно вказує на вразливість домогосподарств, які традиційно виробляли більшу частину сирого молока [19].

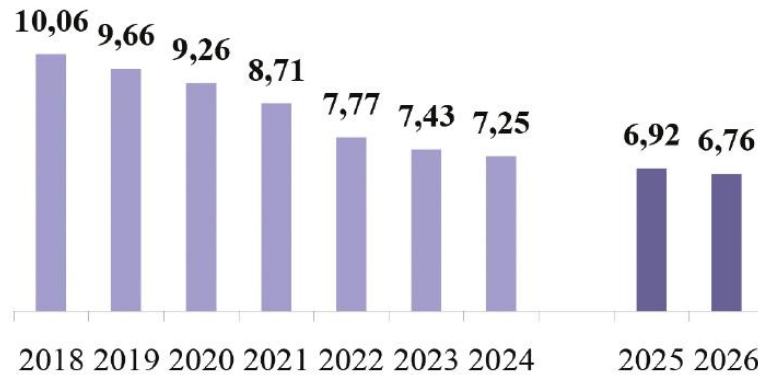


Рис. 2.2. Обсяги виробництва молока в Україні (млн. т)

*Джерело: систематизовано автором на основі [18]*

З початку 2025 року, на тлі збільшення обсягів надоїв у країнах Океанії, США та Латинської Америки через сприятливі погодні умови, простежується тимчасова поява надлишків молока-сировини на світовому ринку, що призвело до послаблення цін на біржові товари [49].

Молокопереробні підприємства працювали на склад з середини серпня 2025 року після призупинення експорту молочної продукції до ЄС через вичерпання квот, унаслідок чого ціни на молоко-продукцію значно впали [50].

У жовтні 2025р. набрала чинності змінена торговельна частина Угоди про асоціацію Україна – ЄС: введено новий торговельний режим, зменшено або скасовано ввізні мита, а для багатьох продуктів збільшено тарифні квоти на молокопродукти. Порівняно з рівнем 2021р. квоти зросли: сухе молоко – на 308%; вершкове масло – на 233,3%; молоко, вершки, згущене молоко – на 150%

[20]. Цінова динаміка другого півріччя 2023/24 рр. (рис. 2.3) сприяла збільшенню доходів від ведення молочного скотарства й, відповідно, його рентабельності – особливо це стосується IV кварталу 2024 року.

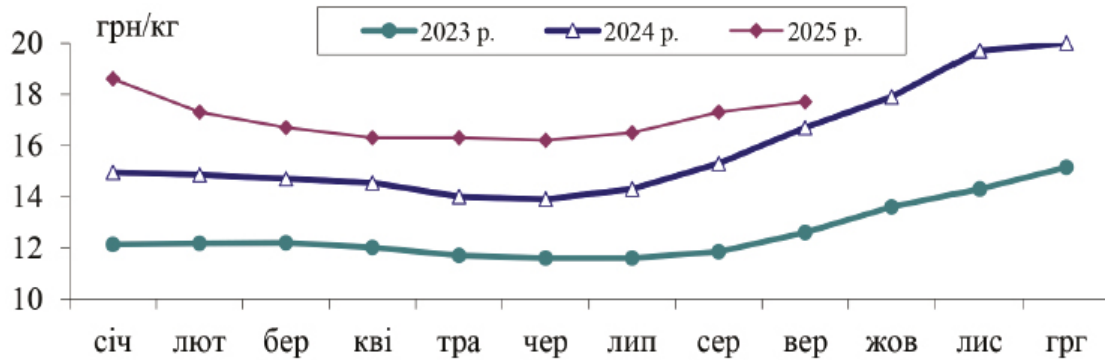


Рис. 2.3. Середні закупівельні ціни сирого молока ґатунку «Екстра», грн/кг  
Джерело: систематизовано автором на основі [18]

Відбулися суттєві зміни на молочній карті України, як наслідок російського військового вторгнення виробництво молока змістилось зі східних і північно-східних областей до центральних та західних областей [17].

Обсяги надходження сирого молока на промислову переробку з 2023 року динамічно збільшуються – середньорічний темп збільшення перевищує 10% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Надходження молоко-сировини на промислову переробку (млн. т) та частка у них підприємств (%)

Джерело: систематизовано автором на основі [18]

Збільшення офіційних обсягів надходження сирого молока на промислову переробку у 2024–2025 рр. зумовлено збільшенням обсягів його виробництва насамперед через підвищення продуктивності корів унаслідок удосконалення технологій їх утримання, а також збільшенням кількості операторів ринку молокопереробки. [17].

Щодо структури виробництва молокопродуктів (рис. 2.5), то найбільшу частку молоко-сировини, що надходить на промислову переробку, спрямовують на виробництво масла / молочних жирів (у парі із СЗМ / казеїном) (понад третину), ще майже третину – на виробництво різноманітних сирів (у парі із сироваткою), близько чверті – на продукти із цільного молока (без його зневоднення), залишок (7–8%) – на виробництво продуктів на основі зневоднення цільного молока (СНМ, згущеного молока тощо) [17].

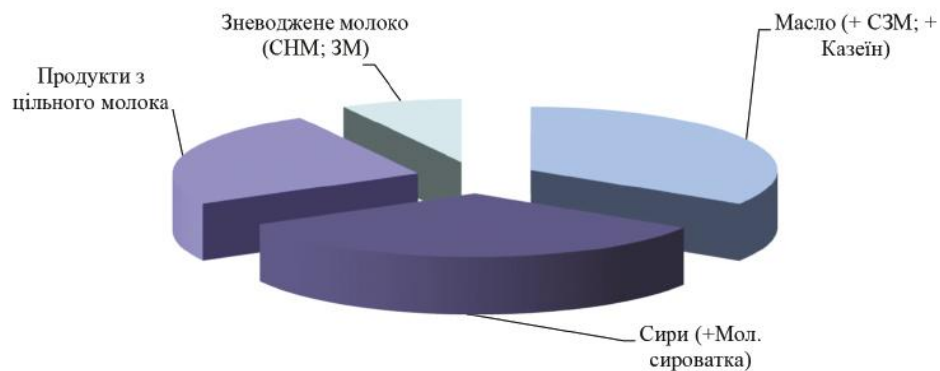


Рис. 2.5. Структура виробництва молокопродуктів 2024 року (%)

*Джерело: систематизовано автором на основі [18]*

За останні три роки молочні ферми зробили майже неможливе: +20% продуктивності корів, 60% молока гатунку «екстра», понад 95% промислового молока у поставках, інвестиції в автоматизацію, енергонезалежність і генетику — навіть під час війни. І водночас всього +2% поголів'я та +6% поставок молока у 2025р. вже призвели до обвалу ринку, бо значна частина переробки

технологічно не готова це молоко ефективно й прибутково переробляти. Представники Асоціації виробників молока заявили, що реформа має починатися з рішучої модернізації молокопереробки, реального стимулювання експорту і споживання української продукції. [38].

Подальший розвиток молочної галузі України буде залежати від двох ключових напрямів.

По-перше, важливим є рівень упровадження та масштабування сучасних технологій утримання худоби й виробництва молока, з урахуванням євроінтеграційних стандартів добробуту тварин та екологічних вимог.

По-друге, значущим чинником стане модернізація технологій переробки молока й розширення виробництва інноваційних молочних продуктів [21].

## 2.2. Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Наразі група компаній «Молочний альянс» посідає провідні позиції в молочній галузі України, об'єднуючи сучасні та потужні підприємства з виробництва молочної продукції. До її складу входять 5 виробничих майданчиків, що виготовляють продукцію під 6 відомими брендами: ТДВ «Яготинський маслозавод», ТДВ «Пирятинський сирзавод», ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», АТ «Молочний альянс».

За рейтингом кращих виробників молочної продукції України у 2025 році від Ukrainian Business Award [22] за ключовими показниками операційної діяльності, продуктової диверсифікації, клієнтоорієнтованості, цифрової активності та ринкової впізнаваності холдинг «Молочний альянс» зайняв перше місце серед молокопереробних підприємств України.

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає широкий асортимент молочних продуктів під брендом «Яготинське» (36 різновидів): молоко, вершкове масло,

сметану, кефір, термостатна молочна продукція (кисле молоко, ряжанка і йогурти), а також м'які і кисломолочні сири. Завод виробляє понад 100 унікальних позицій молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, топлене масло, молоко, сметану, кефір, айран, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, питну закваску з наповнювачами, йогурти, какао на молоці, функціональний кисломолочний продукт «Геролакт» [23].

Загальний товарообіг компанії за 2024 рік склав 5,6 млрд. грн у порівнянні з 2023 роком. Компанія керується принципами виготовлення безпечної та якісної молочної продукції, у зв'язку з чим особливу увагу приділяє оновленню й модернізації виробничих потужностей.

ТДВ «Яготинський маслозавод» першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Усі етапи виробничого процесу – від приймання сировини до фасування готової продукції повністю автоматизовані, що мінімізує необхідність людського втручання. Компанія експлуатує сучасне високотехнологічне обладнання провідних світових виробників, що працює за принципом закритого циклу. Це гарантує безпеку і якість продукту [24].

Динаміку доходів від виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за окремими сегментами наведено в таблиці 2.1.

Отже, упродовж 2022–2024 рр. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструвало стійку позитивну динаміку доходів від реалізації молочної продукції: у 2023 році зростання становило 30% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – 16% відносно 2023 року.

Найперспективнішими напрямками залишаються молоко, кисломолочна та сирно-творожна продукція, тоді як сегменти вершків і дитячого харчування потребують додаткових маркетингових та стратегічних заходів (табл. 2.2).

Діяльність компанії характеризувалася зростанням обсягів реалізації та підвищенням ефективності використання ресурсів. Чистий дохід у 2023 році зріс на 27,33%, а у 2024 році – на 18,46%. Позитивною є динаміка продуктивності праці та коефіцієнта оборотності оборотних коштів, водночас у 2024 році спостерігається зростання витрат і зниження прибутковості.

Розглянемо показники динаміки структури операційних витрат на виробництво продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 2.3.

Як видно з даних таблиці 2.3, у структурі операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 рр. домінують матеріальні витрати, частка яких упродовж усього періоду перевищує 83 %.

Загалом у 2024 році операційні витрати зросли порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення собівартості продукції та потребу в оптимізації витрат. Розрахуємо показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки (табл. 2.4).

Загалом показники ліквідності підприємства можна оцінити як задовільні, за винятком абсолютної ліквідності.

Проаналізуємо показники фінансового стану та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки (табл. 2.5).

У 2022–2024 рр. коефіцієнт фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» знизився, що свідчить про погіршення структури капіталу. Водночас динаміка коефіцієнта фінансового левериджу є позитивною та вказує на зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнти загальної та поточної платоспроможності не досягали нормативних значень, що свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства.

Проаналізуємо показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки (табл. 2.6).

Аналіз ділової активності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за

Відповідно до даних таблиці 2.6, ділова активність Товариства у 2022–2024 рр. загалом характеризується позитивною динамікою. Загалом отримані результати вказують на покращення показників ділової активності підприємства.

Динаміка показників рентабельності компанії наведена в табл. 2.7.

Упродовж 2022–2024 рр. показники рентабельності мали нестабільну динаміку. Загалом це характеризує нестійкість фінансових результатів та посилення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність господарської діяльності.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів

Відповідно до аналітичних досліджень Ukrainian Business Award у 2025 році серед виробників молочної продукції України за ключовими показниками операційної діяльності, продуктової диверсифікації, клієнтоорієнтованості, цифрової активності та ринкової впізнаваності основними конкурентами у компанії «Молочний Альянс» є: «Террафуд», «Злагода», «Danone», «Люстдорф», «Галичина», «Молокія» [22]. Компанії демонструють різні моделі розвитку: одні фокусуються на ширині асортименту та кількості торгових марок, інші – на нішевості та регіональному покритті (табл. 2.8).

Узагальнені висновки з рейтингу молокопереробних підприємств у 2025 році: лідер за масштабом виробництва – «Молочний Альянс» (максимальний асортимент, категорії та трафік). Для підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Молочний Альянс» доцільно зосередитися на покращенні якості взаємодії з ринком, споживачами та цифровими каналами.

Питання аналізу конкурентоспроможності компанії ґрунтується на необхідності визначити стан і тенденції розвитку підприємства, дослідити ключові внутрішні чинники, проаналізувати зовнішні фактори ринку, оцінити рівень конкурентоспроможності та визначити напрями підвищення ефективності функціонування заводу.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу шляхом порівняння сильних і слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» із ринковими можливостями та загрозами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відомий бренд з високою впізнаваністю в Україні;</li> <li>– досвід виробництва якісних молочних продуктів (масло, молоко, йогурти);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від постачання сировини, ціни на яку коливаються через сезонність та військові ризики;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність стабільних каналів дистрибуції по Україні та частково за кордон;</li> <li>– впровадження сучасних технологій виробництва і контролю якості;</li> <li>– підтримка європейських стандартів (ISO, HACCP);</li> <li>– система мотивації працівників та високий рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>– гнучкість у реагуванні на зміни на ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на енергоресурси та енергоефективність;</li> <li>– обмежене впровадження цифровізації та онлайн-продажів;</li> <li>– потреба в постійній модернізації виробничих потужностей;</li> <li>– ризики, пов'язані з міграцією кадрів;</li> <li>– висока конкуренція на ринку молочних продуктів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення асортименту (нові види йогуртів, сметани, органічна продукція, функціональні продукти для здоров'я);</li> <li>– експортні можливості в ЄС після зниження мит і розширення тарифних квот;</li> <li>– державна підтримка АПК та програми енергоефективності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– військові дії та логістичні проблеми;</li> <li>– цінова конкуренція (падіння цін на вершкове масло та молоко через імпорту з ЄС та перепопнені склад);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток онлайн-продажів і маркетплейсів;</li> <li>– інновації у пакуванні (екологічні матеріали);</li> <li>– впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на виробництв</li> <li>– укладання довгострокових контрактів з постачальниками молока;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання цін на енергоносії та сировину;</li> <li>– зміна споживчих переваг та падіння купівельної спроможності населення;</li> <li>– можливі проблеми з дотриманням стандартів безпечності через форс-мажорні обставини;</li> <li>– політична та економічна нестабільність в країнах-імпортерах;</li> <li>– збільшення імпорту та поява нових</li> </ul>

– можливість підвищення впізнаваності через соціальні мережі, реклама, участь у виставках	конкурентів на внутрішньому ринку.
---	------------------------------------

*Джерело: складено автором на основі даних філії ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має достатній стратегічний потенціал для розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Сильні сторони підприємства, зокрема впізнаваний бренд, досвід виробництва, відповідність європейським стандартам і наявність розвинених каналів збуту, формують основу його конкурентоспроможності.

Водночас на діяльність підприємства впливають низка обмежувальних факторів, пов'язаних із залежністю від сировини, зростанням витрат і недостатнім рівнем цифровізації, що потребує системних управлінських рішень. Результати аналізу свідчать, що стратегічні пріоритети мають бути зосереджені на розширенні асортименту та ринків збуту, розвитку електронної комерції, підвищенні енергоефективності й оптимізації витрат. Для вивчення зовнішнього середовища підприємства доцільно застосувати STEP-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### STEP-аналіз діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– війна впливає на логістику та постачання сировини;</li> <li>– державна підтримка (субсидії, дотації);</li> <li>– митна політика та регулювання експорту/ імпорту молочних продуктів;</li> <li>– євроінтеграційні вимоги щодо стандартів якості та безпеки продукції.</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція та коливання цін на сировину та енергоносії;</li> <li>– купівельна спроможність населення;</li> <li>– логістичні витрати на доставку продукції всередині країни та на експорт;</li> <li>– курс валют та вплив на імпортне обладнання та матеріали.</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання уваги споживачів до здорового харчування та натуральної продукції;</li> <li>– демографічні зміни та міграція впливають на внутрішній ринок збуту;</li> <li>– підвищення вимог до соціальної відповідальності компаній.</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження автоматизованого обладнання для виробництва та пакування;</li> <li>– використання сучасних технологій збереження та обробки молока;</li> <li>– цифровізація процесів управління та контролю якості продукції;</li> <li>– інновації у продуктах (нові види сирів, молочні напої, функціональні продукти).</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі даних філії ТДВ «Яготинський маслозавод»*

STEP-аналіз показує, що діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається в умовах значної зовнішньої нестабільності, спричиненої війною, коливанням цін на сировину та енергоносії. Політичні та економічні фактори створюють ризики для логістики, постачання та собівартості продукції, але водночас державна підтримка та субсидії відкривають можливості для модернізації виробництва.

Зростання уваги споживачів до здорового харчування, створюють потенціал для розширення асортименту натуральної продукції. Технологічні фактори дозволяють підвищити ефективність виробництва, впроваджуючи автоматизацію та цифровізацію, розробляти нові інноваційні продукти.

На основі STEP-аналізу можна сформулювати перелік ключових факторів успіху (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Визначення ключових факторів успіху для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Зростання попиту на натуральну та здорову продукцію.	Конкуренти впроваджують інноваційні продукти та сучасні технології.	Розробка та виробництво нових видів натуральної та функціональної продукції.
Потреба споживачів у високій якості та безпечних продуктах.	Високі стандарти якості та сертифікації у конкурентів.	Впровадження сучасних систем контролю якості та відповідності євро-стандартам.
Зміни в купівельній спроможності населення.	Цінова конкуренція серед вітчизняних та імпортних виробників.	Гнучка цінова політика та пропозиція продукції різних цінових сегментів.
Орієнтація споживачів на соціально відповідальні бренди.	Брендові переваги конкурентів, що комунікують соціальні та екологічні ініціативи.	Підвищення соціальної відповідальності підприємства та зміцнення іміджу бренду.
Потреба у швидкій доступності продукції.	Розвинена логістична мережа у конкурентів.	Оптимізація логістики та забезпечення своєчасних поставок продукції.

*Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Результати SWOT- та STEP-аналізів свідчать, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити як достатньо високу,

однак таку, що потребує постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та цілеспрямованого стратегічного управління.

Комплексним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є інтегральний метод Маслюка О. В. Він поділяє інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства на чотири групи [25]:

1) Ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Показниками ефективності виробничої діяльності підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{Повні витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Відносний показник фондвіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності продукції (Рпр)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_{pr} = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$Pp = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічна кількість працівників}$

*Джерело складене автором на основі даних [25,с.57]*

2) Показники фінансового стану представлені в табл. 2.13.

До другої групи показників входять показники, які відображають фінансовий стан підприємства, здатність підприємства брати кредити та погашати його, показники інвестиційної привабливості підприємства.

3) Ефективності організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту) (табл. 2.14).

Таблиця 2.13

## Показники фінансового положення підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна	$K_a = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність покрити всі зобов'язання підприємства (короткотермінові і довгострокові)	$K_p = \text{активи підприємства} / \text{загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно	$K_l = \text{грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних засобів	$K_o = \text{виручка (чистий дохід)} / \text{середньорічна вартість оборотних коштів}$

*Джерело складене автором на основі даних [25,с.57]*

Таблиця 2.14

## Показники збуту продукції підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Рентабельність продажів (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продажів}$
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів}$
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$

*Джерело: складене автором на основі даних [25,с.58]*

4) Конкурентоспроможності товару (якість товару, ціна товару). Даний показник визначає спроможність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими аналогічними товарами.

Наведені показники мають різну ступінь ваги для аналізу коефіцієнта

конкурентоспроможності підприємства, тому експертним шляхом було визначено ступінь ваги кожного критерію [25, с.59].

Після проведення комплексного фінансово-економічного аналізу компанії, оцінки її сильних і слабких сторін, доцільно перейти до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності здійснимо за допомогою методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції. Далі наведено розрахунок інтегрального показника сформованого на основі комплексної оцінки фінансових, економічних і збутових показників діяльності підприємства, а також показників конкурентоспроможності продукції (табл. 2.15).

Розраховані значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства зведемо в таблицю та проаналізуємо їх (табл. 2.16).

Застосування інтегрального методу Маслюка О. В. дало змогу здійснити комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за основними напрямками діяльності. Результати розрахунків засвідчили стале зростання інтегрального показника у 2022–2024 рр., що свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства.

Позитивна динаміка була зумовлена підвищенням ефективності виробництва та покращенням фінансового стану, а за показниками збуту й конкурентоспроможності продукції спостерігалися окремі ознаки уповільнення, пов'язані зі зростанням цін.

Узагальнені результати дозволяють визначити підприємство як таке, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, для якої характерні посилення конкуренції та ефективного використання ресурсів. За цих умов стратегічними пріоритетами є оновлення асортименту, розвиток цифрових каналів збуту та оптимізація витрат з метою збереження стійких ринкових позицій в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## 2.4. Оцінка інноваційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» та його впливу на рівень конкурентоспроможності

У наукових дослідженнях найчастіше використовується класифікація інноваційного потенціалу, відповідно до якої виокремлюють такі основні складові: кадрову, науково-дослідну, технологічну, фінансову, маркетингову та організаційно-управлінську [26].

За допомогою експертної оцінки було визначено десятку найпотужніших виробників молочної продукції: Молочний Альянс, Террафуд, Комбінат «Придніпровський», Danone, Люстдорф, Молочна компанія «Галичина», Тернопільський молокозавод, Юрія, Старий Порицьк, Галичина, Одеський консервний завод дитячого харчування [27].

Таблиця 2.17

### Основні інноваційні напрямки роботи провідних виробників молочної продукції України

Підприємство/ Торгові марки	Інноваційні напрямки діяльності
АТ «Молочний Альянс» «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Славія», «Пирятин», «Златокрай»	Розвиток спеціалізованої лінійки дитячого харчування. Розширення асортименту функціональними молочними продуктами з доданою цінністю
ТОВ «Терра Фуд» «Ферма», «Тульчинка», «Біла лінія», «Fremialle», «Золотий резерв»	Розширення асортименту безлактозними видами продукції. Розвиток сегменту м'яких сирів – моцарели та фети
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» «Злагода», «Любимчик»	Розвиток дитячої групи продукції та функціональних молочних продуктів
Danone «Активіа», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». Дитяче харчування представлено ТМ «Nutrilon» та «Milupa».	Напрямок клінічного харчування – інноваційні продукти медичного харчування для осіб, що мають певні захворювання (пероральне харчування, зондове харчування, харчування при рідкісних генетичних захворюваннях). Розвиток дитячого спеціалізованого харчування
ТОВ «Люстдорф» «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Green Smile», «Весела Бурьонка», «Смачно Шеф»	Розвиток функціонального харчування та продукції на рослинній основі для веганів, безлактозної продукції
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» «Галичина», «Галичанське», «ГоКарпати»	Фокус на інноваційні категорії продуктів (йогурти Go Карпати, безлактозні продукти, екзотичні смаки, рослинні напої).

Джерело: створено автором на основі [28]

Аналіз даних таблиці 2.17 засвідчує, що навіть в умовах нестабільного ринкового середовища провідні виробники молочної продукції активно розширюють асортимент, зосереджуючись передусім на розвитку функціональних та органічних продуктів. Це відповідає сучасним споживчим тенденціям, орієнтованим на здорове та спеціалізоване харчування.

Водночас посилюється конкуренція внаслідок входження нових учасників ринку та диверсифікації діяльності традиційних виробників, які освоюють нові сегменти, зокрема дитяче й клінічне харчування.

За таких умов конкурентна боротьба дедалі більше ґрунтується на інноваціях, підвищенні стандартів якості, асортиментній політиці та ефективних маркетингових стратегіях, що стає ключовим чинником зміцнення ринкових позицій підприємств.

Станом на кінець 2024 року в ТДВ «Яготинський маслозавод» працювало 756 співробітників.

Аналіз фінансової звітності показує, що компанія є досить успішною та прибутковою. У 2024 році, незважаючи на складні економічні умови, спричинені повномасштабним вторгненням російських окупантів в Україну, підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 175362 тис. грн., що на 280 % більше ніж у 2022 році. Виручка від реалізації продукції зросла у порівнянні з 2022 роком на 53% і склала 5 246 430 тис. грн.

Товариство постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування.

Компанією проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впроваджений об'єкт змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для уникнення технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності.

На підприємстві постійно розробляють нові види продукції, змінюють та вдосконалюють рецептури продукції згідно з вподобаннями споживачів [31].

Головними завданнями перспективного розвитку діяльності компанії є:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білка на основі технічної бази підприємства з застосуванням сучасних технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації з використанням систем контролю.

2. Оновлення інтегрованої системи управління проводиться шляхом постійної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням та встановленням додаткового обладнання.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Tetra Pak, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктові-ягідні наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії NoReCa з ультрапастеризованим молоком, кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій [30].

Основні зміни у технологічній складовій інноваційного потенціалу ТДВ "Яготинський маслозавод" відбулися ще у 2011–2012 рр:

– у цехах маслозаводу була проведена модернізація технологічних ліній, ввели в експлуатацію 17 ємностей загальним обсягом 92 кв. для виготовлення різних видів кисломолочної продукції, дві установки для пастеризації, охолодження та ферментації з виробничою потужністю 10 000 і 5000 літрів на годину, автоматичне та напівавтоматичне обладнання закритого циклу для приготування йогурту, ряжанки, кефіру, топленого та пастеризованого молока, яке виключає втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини та закінчуючи фасуванням готової продукції;

– побудований завод дитячого харчування «Яготинське для дітей». На

заводі встановлено обладнання закритого циклу зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню та інших країн, що унеможливило контакт людських рук з продукцією під час її виробництва [32].

2014–2017 рр. – інноваційна діяльність мала переважно продуктової характер: підприємство запровадило низку унікальних кисломолочних продуктів, орієнтованих на різні споживчі сегменти, а також удосконалило упаковку, що підвищило зручність споживання, екологічність і термін зберігання продукції.

2018–2020 рр. – підприємство зосередилося на диверсифікації асортименту та розвитку функціональних інновацій, упроваджуючи пробіотичні й безлактозні продукти, а також нові формати йогуртів і десертів відповідно до трендів здорового харчування. Використання сучасних технологій забезпечило збереження якості та конкурентоспроможності продукції.

У 2021–2025 рр. інноваційна діяльність набула комплексного характеру, поєднавши продуктової, маркетингові та дизайнерські інновації. Це відображається в оновленні дизайну упаковки, запуску партнерських лінійок і розширенні безлактозного сегмента, що свідчить про високу адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [33].

Для оцінки ресурсної складової інноваційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» проведений аналіз наявних ресурсів підприємства та їх змін, які можуть бути задіяні в процесі інноваційної діяльності. Зокрема, на основі фінансової звітності розглянемо людські, матеріально-технічні та фінансові ресурси.

Окремо здійснимо дослідження кадрового потенціалу компанії. Динаміка зміни чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» подана в таблиці 2.18.

Середньооблікова чисельність штатних працівників дещо скоротилася, що не мало негативного впливу на результати діяльності.

Проведемо аналіз матеріально-технічних ресурсів компанії. У табл. 2.19 подано динаміку вартості основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямовує значні ресурси на модернізацію своїх потужностей, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Проведемо аналіз фінансових ресурсів. У табл. 2.20 подано динаміку фінансових показників інноваційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Загалом отримані результати підтверджують зростання інноваційного потенціалу підприємства за рахунок матеріальних інвестицій, проте актуалізують потребу у більш збалансованому управлінні фінансовими та нематеріальними ресурсами з метою забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства характеризується як такий, що зростає переважно за рахунок матеріально-технічних чинників.

## Висновки до розділу 2

Отже, результати комплексного аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчили стійке зростання обсягів реалізації та підвищення ділової активності підприємства у 2022–2024 рр., що свідчить про зміцнення його ринкових позицій. Водночас виявлено зростання витрат і зниження показників рентабельності у 2024 році, що актуалізує потребу в оптимізації ресурсів і витратного управління. Оцінка конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу показала, що підприємство має достатній стратегічний і технологічний потенціал для розвитку, однак його інноваційне зростання відбувається переважно за рахунок матеріально-технічних чинників за умов недостатньої уваги до нематеріальних ресурсів. Загалом підприємство характеризується як конкурентоспроможне, з потенціалом подальшого розвитку

за умови активізації інноваційної діяльності, цифровізації та підвищення ефективності управління витратами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

#### 3.1. Інноваційні механізми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства – є інноваційна діяльність, яка спрямована на оновленні продукції, удосконаленні виробничих процесів, підвищенні її споживчої цінності.

Впровадження ключових інновацій вже сьогодні змінюють молочну галузь і допомагають компаніям, залишатися конкурентоспроможними [34]:

1. Сучасні автоматизовані доїльні системи (роботизовані доїльні установки, системи контролю здоров'я корів та моніторинг молочної продуктивності, можливість замовити обладнання з повною інтеграцією у фермерські процеси). Автоматизація підвищує ефективність та дозволяє знизити витрати на персонал, забезпечуючи стабільну якість молока;

2. Інноваційні методи зберігання та переробки молока (ультрафільтрація та мембранні технології для розділення компонентів молока, інтелектуальні системи охолодження та зберігання). Ці рішення допомагають знизити втрати продукції, підвищують безпеку та роблять молочну продукцію більш затребуваною на ринку;

3. Біорозкладна та розумна упаковка (еко-упаковка та біорозкладні матеріали для молочних продуктів; інтелектуальні етикетки з QR-кодами та датчиками свіжості). Нові стандарти упаковки орієнтовані на екологічність та зручність, підвищують довіру споживачів та сприяють збільшенню продажів на ринку;

4. Цифровізація та аналітика виробництва (програмні рішення для моніторингу та аналізу всіх етапів виробництва, інтеграція з системами логістики та контролю якості). Цифровізація допомагає прогнозувати попит, оптимізувати процеси та підвищувати прибутковість бізнесу.

5. Продукти з доданою функціональністю (молочні продукти з пробіотиками та вітамінами, функціональні йогурти та сири для здоров'я і харчування). Сучасний споживач шукає не лише молоко, а й корисні властивості. Фокус на функціональність допомагає виділитися на ринку та розширити асортимент продукції.

Зміни технологій переробки молока, споживчих уподобань та зростання конкуренції зумовлюють необхідність постійного оновлення діяльності підприємств, а продуктові інновації є основою їх конкурентоспроможності.

Для успішного впровадження нової продукції доцільно здійснити такі заходи:

- провести аналіз ринку продукту для визначення місткості сегмента ринку та рівня конкуренції;
- розробити оптимальну рецептуру з урахуванням смакових уподобань споживачів;
- забезпечити привабливий дизайн упаковки, зробити акцент на натуральності складників та корисних властивостях новинки;
- реалізувати маркетингову кампанію з використанням соціальних мереж, дегустацій, кулінарних блогів.

Асортиментна лінійка ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена переважно традиційними молочними продуктами, зокрема молоком, кисломолочною продукцією та десертами. Для українського ринку молочної продукції характерним є зростання попиту на функціональні та «здорові» продукти, що формує передумови для впровадження інновацій саме у сегменті кисломолочних виробів. Йогуртові соуси є основою багатьох світових кухонь завдяки своїй легкості, здатності балансувати гострі страви та універсальності.

На даний час залишаються головною здоровою альтернативою жирним майонезним заправкам. Цей продукт використовуються для салатів, м'ясних та рибних блюд [36]. На тлі перенасичення ринку традиційних соусів, ніша йогуртових заправок в Україні на даний час залишається вільною. Це створює стратегічне вікно можливостей для запуску нових продуктів у категорії Healthy Food.

За результатами моніторингу ринку основними конкурентами у сегменті йогуртових соусів визначено ТМ «Молокія» та невеликі локальні, крафтові виробники. Смакова гамма функціональних соусів на основі йогурту ТМ «Молокія» на даний час представлена двома смаками «Томат-базилік» та «Огірок-кріп» у пластикових стаканчиках ємкістю 250г [35].

Для посилення позицій на ринку йогуртових соусів ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно застосовувати інноваційні підходи та залучати науково-технологічний потенціал підприємства (зокрема базу дитячого харчування).

#### 1. Функціональні інновації:

– використання технології ультрафільтрації, яку завод вже застосовує для сиркових паст, для створення соусів на основі грецького йогурту з подвійним вмістом білка. Це сприятиме залученню аудиторії відвідувачів фітнес-клубів та споживачів, які дотримуються дієтичного харчування.

– додавання пребіотиків у соус. Це дозволить маркувати продукт як «Соус для імунітету та травлення»;

– створення безлактозного «дзадзикі», оскільки «Яготинське» має сильну експертизу в безлактозних продуктах.

#### 2. Технологічні інновації:

– м'яка туба з вузьким носиком-дозатором, як для майонезу, але меншого об'єму (120–150г), що дозволяє використовувати соус акуратно, але така упаковка дещо коштовна ніж класичне пакування;

– маленькі упаковки по 30–50г для одноразового використання, що

підходить для сервісів доставки їжі та офісних працівників.

3. Гастрономічні інновації (збільшення асортименту смакової гами): безлактозні йогуртові соуси, які адаптовані під смаки дітей щоб привчати їх їсти овочі.

4. Маркетингова перевага: компанія може зробити ставку на повну відсутність крохмалю як загущувача, використовуючи лише природне згущення через відщіджування сироватки. Це дозволить винести на етикетку напис: «0% крохмалю, 100% густий йогурт».

З метою розширення функціонального асортименту підприємства пропонується впровадження інноваційного продукту — безлактозного йогуртового соусу з трьома смаками «З гірчицею та медом», «Часник-Зелень», «Карі-Манго» у пластиковому стакані 200г з використанням існуючої технологічної бази та на основі продукції, яку виробляє маслозавод.

Це створює передумови для швидкого виходу безлактозного йогуртового соусу на ринок та формування додаткових конкурентних переваг підприємства.

Отже, у наступному підрозділі 3.2 магістерської роботи буде детально розглянуто захід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема розробку проекту та його економічне обґрунтування.

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового продукту

Як і зазначалося в попередньому підрозділі, впровадження нового продукту сприяє розширенню асортименту підприємства, охопленню нових споживчих сегментів. У сучасних умовах зростає попит на функціональні продукти, зокрема соуси на молочній основі, які поєднують натуральність, користь і зручність у споживанні. Запропонований продукт позиціонується у середньому ціновому сегменті та орієнтований як на постійних споживачів продукції ТМ «Яготинське», так і на залучення нової цільової аудиторії,

зокрема молоді та прихильників здорового способу життя.

Безлактозний йогуртовий соус на основі натурального грецького йогурту має низку конкурентних переваг: натуральна молочна основа замість майонезних соусів; відсутність штучних консервантів; універсальність використання в домашній кулінарії; приємні смакові властивості продукту; помірна калорійність і дієтичні характеристики; розширення цільової аудиторії за рахунок споживачів з лактозною непереносимістю; функціональна цінність і краща засвоюваність; можливість позиціонування продукту як корисного для здорового способу життя; відокремлення від конкурентів завдяки використанню інноваційної рецептури; можливість виробництва на існуючих технологічних лініях ТМ «Яготинське» без потреби у значних капіталовкладеннях.

Виробництво йогуртового соусу планується організувати із використанням існуючих технологічних ліній без необхідності їх суттєвої модернізації, що сприяє зниженню інвестиційних витрат на реалізацію проєкту. Основним компонентом продукту обрано йогурт «Грецький» 3,0% ТМ «Яготинське».



Рис. 3.1. Етапи технологічного процесу виробництва безлактозного йогуртового соусу

*Джерело: розроблено автором на основі [37].*

Відповідно до рис. 3.1 технологічні операції виробництва безлактозного йогуртового соусу включають: приймання та контроль якості сировини; нормалізацію молока для отримання йогуртової основи із масовою часткою жиру 3%; пастеризацію (88–90 °С, 3–5 хв) і гомогенізацію; охолодження та внесення ферменту лактази з подальшою витримкою для гідролізу лактози; заквашування і ферментацію до досягнення необхідної кислотності; стабілізацію грецької йогуртової основи; додавання гірчиці та меду; перемішування; фасування; охолодження та зберігання готового продукту при температурі 2–6 °С протягом 10–14 діб [48]. Відповідно до технологічної операції розробляється рецептура (табл. 3.1)

Відповідно до таблиці 3.1 основним компонентом рецептури є натуральний грецький йогурт, який є продуктом ТДВ «Яготинський маслозавод» і формує харчову цінність продукту та забезпечує його функціональність. Грецький йогурт характеризується високим вмістом білка та кальцію, належить до категорії «легких» продуктів, сприяє прискоренню обміну речовин і зміцненню кісткової системи. Завдяки наявності корисних молочнокислих бактерій він позитивно впливає на процеси травлення людини. Безлактозний йогурт має високу біологічну цінність, легко засвоюється та є функціональним продуктом для споживачів із лактозною непереносимістю [43]. Мед і гірчиця виконують смакову та маркетингову функції, формуючи унікальну смакову привабливість продукту.

Передбачається виробництво безлактозного йогуртового соусу з гірчицею та медом жирністю 3,0 % у споживчому пакуванні масою 200 г (пластиковому стаканчику). Річний обсяг випуску продукції заплановано на рівні 4262 т з перспективою подальшого нарощування виробничих потужностей, що підтверджується наведеними нижче розрахунками.

На основі розробленої рецептури безлактозного йогуртового соусу «Гірчиця з медом» здійснено розрахунок витрат за статтею «Сировина і основні матеріали» на виробництво 1 т продукції, результати якого наведено в табл. 3.2.

Отже, річні витрати на сировину для виробництва 1 т йогуртового соусу становлять трохи більше 80 тис. грн, що є відносно невисоким показником порівняно з традиційними молочними десертами.

Наступним етапом доцільно здійснити розрахунок витрат за статтею «Паливо та електроенергія на виробничі цілі» для виготовлення безлактозного йогуртового соусу з гірчицею та медом жирністю 3,0 %, результати якого наведено в таблиці 3.4.

У таблиці 3.3 наведено перелік основного технологічного обладнання для виробництва безлактозного йогуртового соусу та його встановлену потужність.

Середній тариф на електроенергію для підприємств у 2025 році становить 6,5 грн/кВт·год. За умови функціонування виробництва у дві зміни по 8 годин протягом 222 робочих днів річне споживання електроенергії становитиме:

$$21 \times 16 \times 222 = 74\,592 \text{ кВт}\cdot\text{год.}$$

Відповідно, загальні витрати на електроенергію складуть:

$$74\,592 \times 6,5 = 484\,848 \text{ грн на рік.}$$

З урахуванням річного обсягу випуску продукції на рівні 4262 т, питомі витрати електроенергії становлять:

$$74\,592 / 4262 = 17,5 \text{ кВт}\cdot\text{год на 1 т продукції.}$$

Вартість електроенергії на одиницю продукції дорівнює:

$$17,5 \times 6,5 = 113,75 \text{ грн/т.}$$

Передбачається, що теплова енергія у вигляді пари виробляється власною котельнею підприємства, тому у подальших розрахунках враховуються лише витрати природного газу без окремого обліку пари. Для газу прийнято середню

ринкову ціну на рівні 22,8 грн/м<sup>3</sup> (з урахуванням ПДВ), а нормативне споживання становить 24 м<sup>3</sup> на 1 т продукції.

Розрахунок витрат за статтею «Допоміжні та таропакувальні матеріали» на виробництво 1 т безлактозного йогуртового соусу з гірчицею та медом наведено в табл. 3.5.

Розрахунок витрат за статтею «Основна заробітна плата робітників» здійснюється на основі визначення річного ефективного фонду робочого часу одного працівника, наведеного в таблиці 3.6.

Розрахунок виробничої програми в натуральних показниках для безлактозного йогуртового соусу представлено в таблиці 3.7.

Добова виробнича потужність обчислюється з урахуванням технічних можливостей провідного обладнання за формулою:

$$P_{\text{доб}} = P_{\text{г}} \times T_{\text{змін}} \times K_{\text{змін}} \quad (3.1)$$

де  $P_{\text{г}}$  – годинна продуктивність провідного обладнання;

$T_{\text{змін}}$  – тривалість однієї зміни;

$K_{\text{змін}}$  – кількість змін протягом доби.

За умови, що годинна продуктивність лінії становить 1,5 т, тривалість зміни — 8 годин, а кількість змін — 2, розрахункова добова потужність складає:

$$P_{\text{доб}} = 1,5 \times 8 \times 2 = 24 \text{ т.}$$

Коефіцієнт використання виробничої потужності прийнято на рівні 0,8, що відповідає реальним умовам експлуатації технологічного обладнання. Таким чином, фактичний добовий обсяг випуску продукції становить:  $24 \times 0,8 = 19,2 \text{ т.}$

З урахуванням річного фонду роботи підприємства, який становить 222 ефективні робочі дні, загальний обсяг виробництва безлактозного йогуртового соусу складе:  $19,2 \times 222 = 4\,262 \text{ т на рік.}$

Наразі підприємство функціонує у дві зміни тривалістю по 8 годин, із залученням двох виробничих бригад.

У зв'язку з відсутністю затвердженого штатного розпису, розрахунок місячного посадового окладу працівників здійснюється на основі даних річної фінансової звітності підприємства. Відповідно до результатів аналізу, наведених у розділі 2 (таблиця 2.2 «Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки, тис. грн»), станом на 2024 рік середньомісячна заробітна плата одного працівника становить 32920,30 грн.

Розрахунок основної заробітної плати персоналу подано в таблиці 3.8.

Виходячи з установлених тарифних коефіцієнтів та середнього рівня місячної заробітної плати за 2024 рік, здійснюємо розрахунок розміру оплати праці кожного працівника.

Загальний річний фонд основної заробітної плати персоналу визначається за формулою:

$$\text{ОЗП} = \text{T год} \times 1776 \times \text{N} \quad (3.2)$$

Витрати на основну заробітну плату в розрахунку на 1 т продукції обчислюються за формулою 3.3, враховується що річний обсяг виробництва становить 4262 т.:

$$\text{ОЗП на 1 т} = \text{Загальна ОЗП} / \text{Обсяг продукції} \quad (3.3)$$

$$3278861,88 \text{ грн} / 4262 \text{ т} = 769,32 \text{ грн/т.}$$

Додаткова заробітна плата приймається на рівні 30% від основної та становитиме 230,80 грн/т;

Відрахування на єдиний соціальний внесок визначаються у розмірі 22% від

суми основної та додаткової заробітної плати, становитиме 220,03 грн/т;

Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва, приймаються на рівні 3% від основної заробітної плати, становитиме 23,08 грн/т;

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання становлять 200% від основної заробітної плати -1538,64 грн/т;

Загальновиробничі витрати приймаються у розмірі 260% від основної заробітної плати - 2000,23 грн/т;

На цьому етапі завершується формування цехової собівартості, яка визначається як сума всіх виробничих витрат:

$$СВ \text{ цех} = 80200,00 + 3834,63 + 660,95 + 769,32 + 230,80 + 220,03 + 23,08 + 1538,64 + 2000,23 = 89\,477,68 \text{ грн/т};$$

Адміністративні витрати приймаються у розмірі 300% від основної заробітної плати та дорівнюватиме 2307,96 грн/т;

Супутня продукція у процесі виробництва відсутня, тому відповідні витрати не враховуються.

Виробнича собівартість визначається становить:

$$СВ_{\text{вир}} = 89477,68 + 2307,96 = 91785,64 \text{ грн};$$

Витрати на збут приймаються на рівні 3% від виробничої собівартості та дорівнюватимуть 2753,57 грн/т;

Інші операційні витрати становлять 0,5% від виробничої собівартості, складають 458,93 грн/т;

Узагальнені результати проведених розрахунків зведено до таблиці 3.9.

Сукупні витрати, пов'язані з упровадженням нового продукту, згруповано та подано в таблиці 3.9, що дає змогу здійснити всебічну оцінку економічної ефективності його виробництва та обсягу залучених ресурсів.

Отримані результати свідчать, що повна собівартість 1 т безлактозного йогуртового соусу з масовою часткою жиру 3,0% становить 94998,14 грн.

Таким чином, загальні витрати на виготовлення річного обсягу продукції становлять 404882,07 тис. грн.

На наступному етапі здійснюється розрахунок грошових надходжень підприємства, при цьому запланований розмір прибутку встановлюється на рівні 25%. Результати наведено в таблиці 3.10.

При запланованій масі готового продукту – 200 гр. вихід з 1 т становитиме 5000 од. Ціна однієї упаковки масою 200 г безлактозного йогуртового соусу становитиме: 28,50 грн. (142497,21 / 5000од).

На основі запланованого обсягу грошових надходжень в розрахунку на 1 тону готової продукції, загальна виручка від реалізації річної програми без ПДВ становитиме 506 102, 6 тис.грн (118747,68 × 4262 т)

Таким чином, впровадження безлактозного йогуртового соусу є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним, оскільки має відносно низьку собівартість сировини, відсутня необхідність у придбанні дорогого нового обладнання та відповідає сучасним споживчим тенденціям та універсальності використання продукту,.

### 3.3. Управлінські заходи щодо реалізації інновацій, оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Управлінське забезпечення, щодо реалізації нового продукту є однією із основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві. Саме від їх ефективності залежить конкурентоспроможність організації та можливість її подальшого існування. На ТДВ «Яготинський маслозавод» практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, що визначаються характером і специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою.

Ефективна організація починається з вищого керівництва, яке несе повну

відповідальність за успіх нових продуктів.

Процес створення нового товару можна поділити на основні етапи прийняття управлінського рішення:

Таблиця 3.11

Управлінські заходи щодо реалізації інновацій

Фаза I: Генерація та скринінг ідей	Етап II: Розробка нових продуктів	Фаза III: Комерціалізація нових продуктів
Етап 1: Генерація нових ідей продукту	Етап 4: Аналіз бізнес-кейсів	Етап 6: Тестовий маркетинг
Етап 2: Скринінг ідей продукту	Етап 5: Технічна та маркетингова розробка	Етап 7: Запуск
Етап 3: Розробка концепції та тестування		Етап 8: Оцінка

*Джерело: розроблено автором на основі [39]*

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Прийняття управлінського рішення залежить від стиля керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Зважаючи на це, для підвищення ефективності діяльності підприємств потрібно особливу увагу приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

В таблиці 3.12 наведено показники ефективності впровадження у виробництво безлактозному йогуртовому соусу в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Відповідно до розрахунків запропонованого заходу, щодо введення у виробництво безлактозного йогуртового соусу «Гірчиця з медом» у пластикових стаканчиках 200 мг;

- обсяг виробництва збільшився на 507661,56 тис. грн. – 9,7%;
- прибуток від реалізації зростає на 101532,3 тис. грн. – 36,4 %;
- рентабельність продукції збільшилась на – 1,5 %;
- продуктивність праці зростає на – 671,51 грн./особу;
- витрати на 1 грн. товарної продукції зменшилися на – 0,02 грн.

Відповідно до показників діяльності за досліджуваний період та впровадження заходу щодо покращення конкурентоспроможності підприємства, прогностичні показники конкурентоспроможності наведені в табл. 3.13.

Для виявлення прогнозованого рівня конкурентоспроможності розрахуємо такі показники як:

1) Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$E_v = 0,31 \times 0,93 + 0,19 \times 11,69 + 0,40 \times 7,1 + 0,10 \times 7\,611,23 = 766,45$$

2) Критерій фінансового стану діяльності підприємства:

$$F_n = 0,29 \times 0,39 + 0,20 \times 9,88 + 0,36 \times 0,03 + 0,15 \times 3,26 = 2,6$$

3) Критерій ефективності організації збуту:

$$E_z = 0,44 \times 6,6 + 0,36 \times 0,01 = 2,9$$

4) Критерій конкурентоспроможності товару:

$$K_t = 83/87 = 0,95$$

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності зміниться так :

$$K_{kp} = 0,15 \times 766,45 + 0,29 \times 2,6 + 0,23 \times 2,9 + 0,33 \times 0,95 = 117,2$$

Розраховані значення наведено в табл.3.14.

На підставі отриманих розрахунків можна зробити висновок, що прогнозована динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності має позитивний характер, оскільки після реалізації запропонованого заходу його значення зросло на 3,10 % порівняно з базовим рівнем.

Отже, впровадження інноваційного продукту — безлактозного йогуртового соусу — сприятиме покращенню основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», забезпечить підвищення ефективності виробничого процесу і збуту, створить передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

### Висновки до розділу 3

Отже, обґрунтовано доцільність упровадження інноваційного продукту, безлактозного йогуртового соусу на основі грецького йогурту, як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». На основі аналізу галузевих тенденцій та споживчих уподобань встановлено, що ринок молочної продукції характеризується зростанням попиту на функціональні та здорові продукти, що формує сприятливі умови для розширення асортименту підприємства в даному сегменті.

Відповідно до запропонованої рецептури, визначено основні етапи технологічного процесу та підтверджено можливість його виробництва на базі наявних технологічних ліній без суттєвих капіталовкладень. Проведені розрахунки виробничої програми, калькуляції собівартості та енерговитрат засвідчили, що повна собівартість 1 т безлактозного йогуртового соусу є економічно обґрунтованою та конкурентоспроможною порівняно з аналогічними продуктами.

На основі визначеної відпускної ціни та запланованих обсягів виробництва розраховано очікувані фінансові результати, які свідчать про зростання чистого доходу, прибутку від реалізації та рівня рентабельності діяльності підприємства. Впровадження нового продукту також позитивно впливає на показники продуктивності праці та зменшення витрат на одиницю доходу, що підтверджує підвищення загальної ефективності використання ресурсів.

Управлінські заходи щодо реалізації проекту та прогностичні розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчили, що запропонований захід має комплексний позитивний вплив як на виробничо-економічні, так і на фінансові та збутові параметри діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження безлактозного йогуртового соусу є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Реалізація поставленої мети і завдань дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дозволило обґрунтувати її як комплексну системну категорію, що інтегрує економічні, фінансові, виробничі, кадрові та ринкові характеристики діяльності суб'єкта господарювання.

2. Установлено, що формування конкурентоспроможності відбувається під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють рівень технологічного розвитку, якість управління, інноваційна активність, фінансовий стан та ринкова орієнтація підприємства. Особливу вагу має системний підхід до управління конкурентоспроможністю, який передбачає одночасний вплив на факторні та результативні показники.

3. Доведено, що інновації виступають базовим стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують постійне оновлення продуктів, процесів і методів управління. Інноваційність діяльності визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати нові споживчі цінності та забезпечувати сталий розвиток.

4. Аналіз сучасного стану молокопереробної галузі України засвідчив наявність системних проблем, зокрема скорочення сировинної бази, високу залежність від зовнішніх ринкових коливань, обмеженість експортних можливостей та нерівномірність технологічного розвитку підприємств. Водночас встановлено, що саме інновації здатні виконувати роль мультиплікативного чинника модернізації галузі.

5. Комплексна оцінка діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволила визначити, що підприємство володіє значним виробничим і кадровим потенціалом, стабільним фінансовим станом та сформованим ринковим

іміджем. Разом з тим виявлено, що рівень його конкурентоспроможності стримується обмеженою диверсифікацією асортименту, недостатнім темпом оновлення продукції та потребує посилення інноваційної складової розвитку.

6. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства показала, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має необхідні передумови для впровадження інноваційних рішень, зокрема доступ до сучасних технологій, кваліфікований персонал та налагоджені виробничі процеси. Водночас виявлено резерви зростання інноваційної активності за рахунок удосконалення системи управління інноваціями та підвищення інвестиційної спрямованості розвитку.

7. Обґрунтування напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних підходів дозволило довести доцільність упровадження інноваційного продукту як інструменту формування нових конкурентних переваг, підвищення привабливості бренду та розширення цільової аудиторії споживачів.

8. Розрахунки економічної ефективності запропонованого інноваційного заходу засвідчили його позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства, зокрема на зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності продукції, покращення фінансових результатів та оптимізацію витрат виробництва.

9. Запропоновані управлінські заходи щодо реалізації інноваційних рішень створюють передумови для підвищення стратегічної стійкості підприємства, його адаптивності до змін ринкового середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Реалізація цих заходів забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й сприяє сталому розвитку підприємства в умовах трансформації національної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М., Корж М.В., Чуб І.В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес–навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
3. Кривенко Л.В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
4. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Бізнесінформ. 2019. №11/2019. С. 210–221.
5. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
6. Падерін І.Д., Яковлев А.І. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
7. Lomachynska I., Podgorna I. Innovation potential: impact on the national economy's competitiveness of the EU developed countries. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. № 4(1). P. 262–270.
8. Вакулич М.М. Глобалізаційні виклики економіки України: діагностування стану інвестиційного клімату як рушійної сили в контексті економічних тенденцій. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 38–43.
9. Ляшенко В.І., Ковчуга Л.І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств. Економіка промисловості. 2018. № 4 (84). С. 87–101.
10. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київський національний економічний університет. 2015. 5 с.
11. Соболева Г.Г. Інноваційні технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. ХНУМГ. 2018. № 2 (54). С. 424-427.
12. Романюк О., Шведа Н. Інновації як рушійна сила конкурентоспроможності підприємства : Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної

конференції. Тернопіль : ТНТУ. 2017. С. 51-52.

13. Гринкевич С.С. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. Львівська політехніка. 2023. №10. 6 с.

14. Романюк Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни. Кіровоград: КНТУ. 2014. 152 с.

15. Леськів Г. З., Франчук В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2022. 220 с.

16. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : Народна українська академія. Видавництво НУА, 2018. 217 с.

17. Тулуш Л. Тенденції розвитку молочної галузі України на 4 році війни. Agro Times. 2025. URL: <https://surl.li/nfibgu> (дата звернення: 12.12.2025)

18. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

19. Нікітченко С., Гуменюк В., Карпенко В., Андрушко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2025. С. 504-512.

20. Свиноус І.В., Радько В.І., Федорук Н.М., Штимак І.В. Організаційні підходи до формування системи реалізації молока як чинник підвищення ефективності виробництва молока. Продовольчі ресурси. 2025. №24. Т. 13. С.213-221.

21. Можелянська А.В., Сагачко Ю.М. Тенденції трансформації молочного скотарства під час воєнного стану. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. №4(13). С.167-172.

22. ТОП-10 виробників молочної продукції України 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/> (дата звернення: 01.12.2025).

23. Група компаній «Молочний Альянс». Яготинський маслозавод. URL: <https://surl.li/ztiqbp> (дата звернення: 08.12.2025).

24. Спілка молочних підприємств України. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://surl.li/jgznnf> (дата звернення: 20.12.2025).

25. Маслюк О.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Фінанси і кредит*. 2017. № 1. С. 57-61.
26. Ковтуненко К. В., Нестеренко О. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5/2. С. 14-18.
27. Рейтинг Кращих Виробників Молочної Продукції України від Ukrainian Business Award. 2025. URL: <https://surl.li/uaywnn> (дата звернення: 02.09.2025)
28. Скопенко Н., Северина І., Вознюк М. Стан молочної галузі України: виклики, перспективи та напрями інноваційного розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №11. С. 179-193.
29. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31.12.2024 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» та звіт незалежного аудитора АС Crowe Ukraine. 2024. С. 57.
30. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31.12.2022 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» та звіт незалежного аудитора АС Crowe Ukraine. 2022. С. 54.
31. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31.12.2023 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» та звіт незалежного аудитора АС Crowe Ukraine. 2023. С. 56.
32. Група компаній «Молочний Альянс». Прес-центр. URL: <https://surl.lt/cyhezn> (дата звернення: 08.12.2025).
33. “Яготинське”: від регіонального виробника до національного бренду. *Welovebrands*. URL: <https://surl.li/qezgta> (дата звернення: 16.12.2025).
38. Експерти назвали головну вразливість молочного сектору України. *Agronews.ua* URL: <https://surl.lu/bcdwrw> (дата звернення: 02.02.2026).
34. ТОП–5 інновацій у молочній промисловості у 2025 році. URL: <https://surl.li/cdtvnb> (дата звернення: 05.12.2025).
35. Український бренд запустив виробництво йогурту-соусу зі смаком томату, базиліку, огірка та кропу. URL: <https://surl.li/sdcprj> (дата звернення: 03.01.2026).
36. Секретний йогуртовий соус для смачної дієти: їж і худни. 1 Київський. URL: <https://surl.li/uxjrlm> (дата звернення: 15.01.2026).

37. Trokhymenko, V., Didukh, M., Kovalchuk, T., Bidenko, V., & Zakharin, V. (2021). Biotechnological features of production and quality assessment of lactose-free yoghurt. *Animal Science and Food Technology*, 12(4), 67-77.
39. Процес розробки нового продукту, URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (дата звернення: 12.01.2026).
40. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61 – 65.
41. Таранич О.В., Бурківська Т.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. 7с.
42. The digital future of dairies: automation and its effects. URL: <https://surl.li/vyvjrs> (дата звернення: 05.12.2025).
43. Марушко, Ю., Єсіпова, С. Проблема лактазної недостатності: діагностика та підходи до лікування у дітей. *Сімейна Медицина. Європейські практики*, 2023, С.29-34.
44. Соуси салатні. Технічні умови: ДСТУ 4561:2006.- [Чинний від 2008- 01--01]-К.: Держспоживстандарт України. 2008. С. 19
45. Belemets T., Yushchenko, N., Lobok, O., Radziyevska, I. Optimization of composition of blend of natural vegetable oils for the production of milk-containing products. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5/11, 4–9.
46. Пастушенко С. С. Удосконалення технології соусів солодких на основі молочної сировини: кваліфікаційна робота магістра: спец. 181 – Харчові технології; наук. кер. Т. В. Черемська; Харків, 2022. 115 с.
47. Івченко В.М., Зірзак О.С., Солошонок А.Л., Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. *Економіка харчової промисловості*. Том 16, Випуск 1/2024. С.14-22.
48. Сторож Л.А., Крупа О.М. Курс лекцій з дисципліни «Сучасні технології

молока і молочних продуктів». Тернопіль: в-во «Вектор», 2025. 101 с.

49. Глобальний квартальний звіт про молочну продукцію за 4 квартал 2025 року. Rabobank. URL: <https://surl.li/zrnumj> (дата звернення: 12.01.2026).

50. Експорт молочних продуктів скоротився в серпні після вичерпання квот ЄС. MilkUA.info. URL: <https://surl.li/gxxalv> (дата звернення: 13.01.2026).

VIZJA

## ДОДАТОК А

Зведені дані балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	1528	1295	1137
первісна вартість	1001	11581	9526	9649
накопичена амортизація	1002	10053	8231	8512
Основні засоби:	1010	390541	415608	568761
первісна вартість	1011	811917	898932	1117338
знос	1012	421376	483324	548577
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	326
Інші необоротні активи	1090	32020	30570	20413
<i>Усього за розділом I</i>	1095	424089	447473	590637
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	165465	192592	253031
Виробничі запаси	1101	117522	106103	137418
Незавершене виробництво	1102	6581	9745	13241
Готова продукція	1103	37927	70083	93333
Товари	1104	3435	6661	9039
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592908	623833	672218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11642	25628	15109
з бюджетом	1135	12613	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	58
з нарахованих доходів	1140	56	68	41
із внутрішніх розрахунків	1145	806529	831558	766793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2977	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7818	41043	28237
Готівка	1166	4	2	1
Рахунки в банках	1167	7814	41041	28236
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-	-
Інші оборотні активи	1190	4470	2165	1245
<i>Усього за розділом II</i>	1195	1604930	1717107	1737059
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	2029019	2164580	2327696
<b>ПАСИВ</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	3797
Резервний капітал	1415	1528	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679715	934870	810433
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Інші резерви	1435	-	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	1495	685040	940195	815758
<b>II. Довгострокові зобов'язання і</b>				

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	27913	13957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225982	225359	215351
<i>Усього за розділом II</i>	1595	253895	239316	215351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	366248	485430	494768
Векселі видані	1605	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	21756	22609	24153
за товари, роботи, послуги	1615	214804	244287	375305
за розрахунками з бюджетом	1620	33616	25101	7424
за у тому числі з податку на прибуток	1621	4681	6811	-
за розрахунками зі страхування	1625	2301	2721	3278
за розрахунками з оплати праці	1630	7979	9913	11307
за одержаними авансами	1635	641	579	1247
за розрахунками з учасниками	1640	1774	1774	221774
із внутрішніх розрахунків	1645	409228	154117	110881
Поточні забезпечення	1660	24879	31639	38910
Інші поточні зобов'язання	1690	6858	6899	7540
<i>Усього за розділом III</i>	1695	1090084	985069	1296587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-
Баланс	1900	2029019	2164580	2327696

## ДОДАТОК Б

Зведені дані Звіту про фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод»  
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3736091	4757266	5635593
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3090847)	(3979309)	(4872373)
Валовий: прибуток	2090	645244	877957	763220
Інші операційні доходи	2120	47017	19109	105715
Адміністративні витрати	2130	(37602)	(44464)	(55406)
Витрати на збут	2150	(296742)	(367149)	(443442)
Інші операційні витрати	2180	(65926)	(41416)	(132314)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	291991	444037	237773
Інші фінансові доходи	2220	1745	1836	8971
Інші доходи	2240	882	1390	1381
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-
Фінансові витрати	2250	(116777)	(138408)	(130658)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	177841	308855	117388
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22202)	(53695)	(21825)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155639	255160	95563
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(-)	(-)	(-)
<b>ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>				
Матеріальні затрати	2500	2634094	3246084	4087026
Витрати на оплату праці	2505	195918	249790	298653
Відрахування на соціальні заходи	2510	47339	52222	62271
Амортизація	2515	75141	73423	80115
Інші операційні витрати	2520	200416	288693	377376
Разом	2550	3152908	3910212	4905441