

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**  
**Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки**  
**Кафедра маркетингу**

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_Наталія КУКІНА

«06» лютого 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ**  
**СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ» НА РИНКУ СИРУ**

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Денис МИХАЙЛИК  
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Наталія ШКВИРЯ  
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026р.

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

Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки  
Кафедра Маркетингу  
Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної  
програми

\_\_\_\_\_ Наталя ШКВИРЯ  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )  
«25» листопада 2025р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталя КУКІНА  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )  
«25» листопада 2025р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи магістра**

здобувача вищої освіти **Дениса МИХАЙЛИКА**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Конкурентна стратегія  
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру  
керівник роботи к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання )

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025р. № 602-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ до 06.02.2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітність ПрАТ «Звенигородський  
сироробний комбінат»

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):  
теоретичне обґрунтування та розробка методологічних положень, а також  
науково-практичних рекомендацій процесу формування та реалізації  
конкурентної стратегії на ринку сиру

5. Перелік графічного матеріалу: 4 рисунки, 35 таблиць.

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025	виконано
2	Розділ 1 <i>Теоретико-методичні засади формування конкурентних стратегій підприємства</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2 <i>Тенденції розвитку ринку сиру</i>	09.01.2025	виконано
4	Розділ 3 <i>Розробка та обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Денис МИХАЙЛИК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталя ШКВИРЯ

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

### **«Конкурентна стратегія ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру»**

ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.

Рік завершення роботи: 2026 р.

Обсяг роботи: 110 стор.

Кількість додатків: 1

Кількість ілюстрацій: 4

Кількість таблиць: 33

Кількість джерел літератури: 71

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства на споживчому ринку харчових продуктів.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних положень і практичних інструментів стратегічного маркетингу, що використовуються для оцінювання конкурентного середовища та розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи* є систематизація теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру України.

*Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:* узагальнити наявні теоретичні концепції та розширити понятійно-категоріальний апарат у сфері конкурентних стратегій підприємства.; визначити фактори макросередовища підприємств на ринку сиру; проаналізувати вплив мікросередовища на діяльність сироробних підприємств; сформувати модель поведінки споживача ринку; провести оцінку стратегічний позицій досліджуваного підприємства; сформувати конкурентну стратегію розвитку підприємства; обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованої стратегії

*Методи проведення дослідження* включають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення), методи стратегічного аналізу, економіко-статистичні та фінансово-економічні методи, а також методи маркетингових досліджень.

*Основні результати дослідження* полягають у визначенні ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», формуванні стратегічних альтернатив розвитку підприємства на ринку сиру та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його маркетингової діяльності в умовах високої конкуренції.

*Ключові слова:* конкурентна стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність, ринок сиру, стратегічний аналіз, споживча поведінка.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	9
1.2. Фактори формування та детермінанти конкурентних переваг підприємства в харчовій промисловості.....	21
1.3. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії .....	28
РОЗДІЛ 2	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СИРУ.....	35
2.1. Маркетингове макросередовище ринку.....	35
2.2. Маркетингове мікросередовище ринку.....	49
2.3 Маркетингове дослідження споживчої поведінки на ринку сиру...	62
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ».....	74
3.1. Стратегічне обґрунтування діяльності підприємства на ринку сирів.....	74
3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку.....	82
3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованої стратегії.....	88
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

## ВСТУП

Ринок сиру в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, присутністю численних національних і міжнародних виробників, зростанням імпорتنих поставок та посиленням вимог споживачів до якості продукції. Зміни споживчих уподобань, коливання цін на сировину та обмеженість ресурсів створюють необхідність розробки ефективних стратегічних рішень для підвищення фінансових показників і зміцнення позицій на ринку. Реалізація конкурентної стратегії дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оптимізувати виробничі та маркетингові процеси, а також забезпечити задоволення потреб різних груп споживачів у сучасних економічних і ринкових умовах.

Дослідження питань формування конкурентних стратегій привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них можна відокремити: І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Дж. Барні, С. Гаркавенко, О. Войчака, Л. Балабанову, Н. Куденко, О. Герасименко, І. Беляєву З. Шершньову та ін. Разом із цим слід підкреслити, що у сфері формування конкурентних стратегій на ринку сиру існує низка практичних питань, які потребують більш ґрунтовного дослідження.

Метою дослідження є систематизація теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру України.

Реалізація мети магістерської роботи зумовила вирішення комплексу взаємоузгоджених завдань:

- узагальнити наявні теоретичні концепції та розширити понятійно-категоріальний апарат у сфері конкурентних стратегій підприємства.;
- визначити фактори макросередовища підприємств на ринку сиру;
- проаналізувати вплив мікросередовища на діяльність сироробних підприємств;

- сформуувати модель поведінки споживача ринку;
- провести оцінку стратегічній позицій досліджуваного підприємства;
- сформуувати конкурентну стратегію розвитку підприємства;
- обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованої стратегії

Предметом проведеного дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, що забезпечують вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження - процес і ступінь розвитку маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру.

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів. Інформаційну базу дослідження сформували правові та нормативні акти, матеріали і звіти державних органів та наукових установ, статистичні дані підприємства, а також результати монографічних, соціологічних та маркетингових досліджень. Залежно від цілей і завдань дослідження застосовувалися різноманітні методи, зокрема абстрактно-логічний, соціологічні методи, статистико-економічний, монографічний, індукції та дедукції, аналіз і синтез, методи порівняння, стратегічного та економічного аналізу, статистичних угруповань, вибіркового обстежень та інші підходи.

Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.), організованій Таврійським державним агротехнологічним університетом імені Дмитра Моторного. Матеріали дослідження опубліковано у збірнику тез конференції. Обговорення результатів із науковою спільнотою дозволило уточнити окремі теоретичні положення та практичні рекомендації, що підвищило обґрунтованість і наукову цінність отриманих висновків.

Основою для проведення аналізу та узагальнень стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Державної служби статистики України, внутрішні дані підприємства та результати власного анкетування.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаної літератури, додатків. Основний текст дипломної роботи викладено на 110 сторінках, що містить 33 таблиці, 4 рисунків, 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства функціонують у динамічному середовищі, де вирішальним чинником довгострокового успіху є здатність створювати та підтримувати конкурентні переваги. Саме конкурентна стратегія визначає шляхи, інструменти та напрями досягнення стійких позицій на ринку, забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх викликів і формує підґрунтя його стратегічного розвитку [18].

Проблематика конкурентних стратегій посідає важливе місце в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних учених. Класичне розуміння поняття було закладене М. Портером, який визначив конкурентну стратегію як довгостроковий план дій підприємства, спрямований на здобуття та утримання конкурентних переваг у галузі шляхом ефективного позиціонування щодо конкурентів [38]. В основі його концепції лежать три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування, що стали фундаментом стратегічного аналізу конкурентного середовища.

І. Ансофф, досліджуючи стратегічне управління, розглядав стратегію конкуренції як сукупність управлінських рішень, що забезпечують узгодженість між можливостями підприємства та загрозами зовнішнього середовища [2]. Він увів поняття «вектору зростання підприємства», запропонувавши матрицю «товар–ринок», яка визначає чотири базові напрями розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію [1].

Ф. Котлер трактує конкурентну стратегію як комплекс маркетингових рішень, спрямованих на створення унікальної ціннісної пропозиції, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами [64]. Згідно з його підходом,

конкурентна стратегія повинна формуватися з урахуванням поведінки споживачів і бути складовою системи стратегічного маркетингу.

Інший підхід представлений Г. Мінцбергом, який наголошував, що стратегія є не лише заздалегідь розробленим планом дій, а й певним зразком поведінки підприємства у процесі його розвитку [33]. Це означає, що конкурентна стратегія може формуватися не лише на основі раціонального планування, але й еволюційно - через практику управлінських рішень і досвід.

Ресурсна теорія стратегічних переваг Дж. Барні розглядає конкурентну стратегію як використання унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, що створюють тривалий ефект відмінності від конкурентів [3]. Таким чином, конкурентоспроможність розглядається як наслідок внутрішніх можливостей, а не лише реакції на зовнішнє середовище.

А. Томпсон і А. Стрікланд визначають конкурентну стратегію як систему дій і управлінських підходів, спрямованих на завоювання сильної ринкової позиції та досягнення довгострокових конкурентних цілей [42]. На їхню думку, стратегія формується шляхом поєднання аналітичних оцінок, прогнозів і практичних заходів, що забезпечують синергію маркетингових, виробничих і фінансових рішень.

Серед українських науковців питання конкурентних стратегій висвітлено у працях С. Гаркавенко, О. Войчака, Л. Балабанової, Н. Куденко, О. Герасименко, І. Беляєвої та інших [5,22, 31]. Вони розглядають конкурентну стратегію як систему управлінських рішень, спрямованих на формування та розвиток конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища, поведінки споживачів та ринкових трендів. За визначенням С. Гаркавенко, конкурентна стратегія є системою маркетингових рішень, що забезпечує довгострокову перевагу підприємства і формує лояльність споживачів [7]. О. Войчак розглядає її як складову маркетингової стратегії, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у цільових сегментах ринку [8].

Порівняльний аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що спільним для більшості авторів є трактування конкурентної стратегії як

інтегрованої системи дій, орієнтованих на досягнення тривалої ринкової переваги. Основними відмінностями є акценти: класичні підходи зосереджені на позиціонуванні в галузі, тоді як сучасні – на управлінні ресурсами, компетенціями та взаємодією зі споживачами.

Класифікаційні ознаки конкурентних стратегій є досить різноманітними. За М. Портером, виділяють три базові типи стратегій:

- стратегія лідерства за витратами, що передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і цін;
- стратегія диференціації, яка полягає у створенні унікальної пропозиції з вищою цінністю для споживача;
- стратегія фокусування, орієнтована на вузький сегмент ринку [38].

За ресурсним підходом (Дж. Барні, Г. Гамел), виділяють стратегії на основі ключових компетенцій, що формуються з урахуванням унікальних знань, технологій і кадрового потенціалу. Згідно з маркетинговим підходом (Котлер, Гаркавенко), конкурентні стратегії поділяються на стратегії лідера, послідовника, претендента та нішера, що визначають поведінку підприємства у конкурентній боротьбі [17].

У сучасних умовах цифровізації економіки конкурентна стратегія набуває нових ознак. Провідною тенденцією стає орієнтація на створення цінності для споживача (customer value) і персоналізація маркетингових дій. Застосування аналітики даних, CRM-систем, технологій Big Data дозволяє формувати глибоке розуміння потреб клієнтів і швидко адаптувати пропозицію під зміни попиту. Поширюється концепція «agile strategy» – гнучких стратегій, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на турбулентність ринку [11]. Крім того, у глобальній практиці зростає значення сталого розвитку (sustainability). Підприємства впроваджують екологічно орієнтовані стратегії (green strategy), що поєднують конкурентні переваги з екологічною відповідальністю. Особливо актуальним стає застосування принципів ESG (environmental, social, governance) у стратегічному маркетингу [43].

Серед актуальних напрямів розвитку конкурентних стратегій також слід виокремити:

- інноваційність (створення нових продуктів і технологій як основа переваги);
- цифровізацію комунікацій і продажів (e-commerce, соціальні мережі, омніканальність);
- глобалізацію з локальною адаптацією (glocal strategy);
- коопетицію - співпрацю з конкурентами у межах спільних проєктів для створення доданої вартості.

Отже, узагальнюючи підходи, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія підприємства - це система довгострокових маркетингових, управлінських і фінансових рішень, спрямованих на формування та реалізацію унікальних конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі. Вона базується на комплексному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, інтегрує інноваційні, цифрові та клієнтоорієнтовані інструменти й покликана забезпечити сталий розвиток підприємства.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», що працює на ринку високої конкуренції серед виробників молочної продукції, актуальним є поєднання стратегії диференціації (через акцент на якості, натуральності, брендовій історії) із елементами стратегії інноваційного розвитку, що забезпечить підвищення лояльності споживачів і стійкість позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У сучасній теорії стратегічного управління та маркетингу підходи М. Портера, І. Ансоффа та Ф. Котлера становлять основу формування конкурентних стратегій підприємства. Вони визначають різні, але взаємодоповнюючі аспекти стратегічного управління: позиційний, планово-аналітичний і маркетингово-клієнтський [1, 37, 38, 64].

Підхід М. Портера базується на концепції «п'яти сил конкуренції», згідно з якою інтенсивність конкуренції в галузі визначається силою постачальників, споживачів, загрозою появи нових конкурентів, товарів-замінників і рівнем внутрішнього суперництва. Учений виділив три базові конкурентні стратегії:

лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Кожна з них спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом оптимізації витрат, створення унікальної ціннісної пропозиції або спеціалізації на певному сегменті ринку. У своїй концепції Портер також розробив модель «ланцюга створення цінності» (Value Chain), яка розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що забезпечують формування доданої вартості та конкурентної переваги. Його підхід має галузевий характер і спрямований на визначення стратегічної позиції підприємства в ринковій структурі [37].

I. Ансофф запропонував стратегічно-плановий підхід, у центрі якого знаходиться аналіз поєднання ринку і товару. Матриця «товар–ринок» (Product–Market Matrix) визначає чотири базові напрями розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Цей інструмент дозволяє підприємству обирати стратегічну альтернативу залежно від рівня новизни продукту і ринку. Чим далі підприємство відходить від існуючої діяльності, тим вищі потенційні ризики і можливості. Ансофф також наголошував на принципі «стратегічної відповідності» (Strategic Fit), тобто необхідності узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами. Його підхід зорієнтований на системне стратегічне планування, що враховує ризики, ресурси та можливості розвитку [1].

Ф. Котлер розвинув маркетингово-клієнтський підхід до побудови конкурентних стратегій, у якому основним джерелом переваги виступає створення цінності для споживача. Науковець виокремив чотири типи стратегічної поведінки підприємств залежно від їхньої позиції на ринку: стратегії лідера, претендента (челенджера), послідовника та нішера. В основі кожної лежить принцип клієнтоорієнтованості, гнучкості та постійного оновлення маркетингових інструментів [63].

Ключовим елементом підходу Котлера є орієнтація на процес створення, комунікації та надання цінності (value delivery process). Конкуренція, за його трактуванням, відбувається не лише між товарами, а між маркетинговими

комплексами (Product, Price, Place, Promotion), які формують унікальну ціннісну пропозицію.

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика підходів до формування конкурентних стратегій

Критерій	М. Портер	І. Ансофф	Ф. Котлер
Тип підходу	Позиційний (галузевий)	Стратегічно-плановий	Маркетингово-клієнтський
Основна ідея	Вибір позиції у галузі з мінімальним конкурентним тиском	Поєднання товару та ринку для визначення напрямку розвитку	Створення цінності для споживача через маркетингові рішення
Ключовий інструмент	Модель п'яти сил конкуренції, ланцюг цінності	Матриця «товар–ринок»	Комплекс маркетингу (4P), сегментація, позиціонування
Орієнтація	Зовнішнє середовище галузі	Внутрішній потенціал і ринкові можливості	Поведінка та потреби споживачів
Очікуваний результат	Формування стійкої позиції у галузі	Вибір оптимального напрямку зростання	Зміцнення лояльності споживачів і брендової переваги

*Джерело: узагальнено автором на основі [12,28,71]*

Отже, підхід М. Портера орієнтований на визначення конкурентної позиції підприємства у галузі, підхід І. Ансоффа - на стратегічне планування з урахуванням комбінації ринку та продукту, тоді як підхід Ф. Котлера акцентує увагу на маркетинговому створенні цінності для споживача. Синтез цих підходів формує сучасну модель побудови конкурентної стратегії, де поєднуються аналітичність, плановість та клієнтоорієнтованість.

У доповнення до класичних підходів М. Портера, І. Ансоффа та Ф. Котлера, значного поширення в сучасній теорії стратегічного управління набула концепція «Стратегії блакитного океану» (W. Chan Kim, R. Mauborgne, 2005) [27]. Її сутність полягає у створенні нового ринкового простору, де конкуренція стає недоречною, а головна мета підприємства полягає не у боротьбі за частку на існуючому ринку, а у формуванні абсолютно нових сегментів попиту.

На відміну від традиційних стратегій «червоного океану», які орієнтуються на суперництво у межах ustalених галузей, стратегія блакитного океану

спрямована на відкриття нових можливостей розвитку за рахунок ціннісних інновацій (Value Innovation). Її ключова ідея полягає у поєднанні зниження витрат з одночасним підвищенням цінності для споживача, що дозволяє підприємству вийти за межі традиційної конкуренції.

Ключовим аналітичним інструментом цієї концепції є «решітка усунення-зниження-підвищення-створення» (Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid), яка допомагає визначити, які елементи галузевої пропозиції слід усунути або знизити, а які - підвищити чи створити заново. Таким чином, підприємство може сформулювати унікальну ціннісну пропозицію, що поєднує низькі витрати з високим рівнем споживчої користі.

Таблиця 1.2

### Порівняльні характеристики концепцій

Критерій	Стратегія червоного океану (традиційна конкуренція)	Стратегія блакитного океану (Kim & Mauborgne)
Основна мета	Перемогти конкурентів у межах існуючої галузі	Створити новий ринковий простір без конкуренції
Підхід до попиту	Використання існуючого попиту	Створення нового попиту
Орієнтація	Ціна або диференціація	Ціннісна інновація - поєднання низьких витрат і високої цінності
Результат	Обмежене зростання у насиченій галузі	Проривний розвиток і нові можливості

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, 58, 73]*

Отже, стратегія блакитного океану розширює рамки традиційного підходу до формування конкурентних стратегій, переносячи акцент з конкуренції на інноваційне створення нових ринків і споживчих цінностей. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», цей підхід може бути реалізований через розробку нових продуктів або унікальних смакових лінійок, орієнтованих на сучасні тенденції екологічність, здорове харчування та локальну автентичність.

Одним із найпоширеніших підходів до класифікації конкурентних стратегій є концепція М. Портера, який виокремив три базові стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціацію та

фокусування [37]. Кожна з них базується на певних механізмах створення цінності для споживача і формує відповідну модель поведінки підприємства на ринку.

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і, відповідно, можливість встановлення конкурентної ціни без втрати прибутковості. Її сутність полягає у стандартизації продукції, оптимізації операційних процесів, контролі витрат і підвищенні продуктивності праці. Основна перевага цієї стратегії - можливість утримувати значну частку ринку навіть у періоди цінової конкуренції. Недоліком є ризик зниження якості продукції та інноваційності через надмірну концентрацію на економії ресурсів [39].

Стратегія диференціації орієнтується на створення унікальної цінності продукту, яку споживач сприймає як виняткову. Підприємство прагне запропонувати особливі характеристики товару або послуги, що забезпечують відмінність від конкурентів - за дизайном, якістю, функціональністю, рівнем сервісу, іміджем чи брендом [11]. Таке позиціонування формує лояльність споживачів і дозволяє встановлювати вищу ціну, проте вимагає значних витрат на маркетингові дослідження, рекламу та інновації.

Стратегія фокусування полягає у зосередженні зусиль підприємства на вузькому сегменті ринку, що має специфічні потреби або характеристики. Вона може реалізовуватися у двох варіантах - фокусування на витратах (зменшення собівартості у межах конкретної ніші) та фокусування на диференціації (створення унікальної пропозиції для вибраної групи споживачів). Перевагою такої стратегії є висока лояльність клієнтів та обмежена кількість конкурентів, однак існує ризик звуження ринкових можливостей у разі зміни уподобань споживачів [48].

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують комбіновані (гібридні) стратегії, які поєднують елементи кількох підходів - наприклад, помірне лідерство за витратами з диференціацією за якістю. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність в умовах високої динамічності ринку [5].

Додатково до класичних моделей Портера сучасні дослідники виділяють інноваційну стратегію, стратегію гнучкості, стратегію сталого розвитку та стратегію “блакитного океану”, яка передбачає створення нового ринкового простору без прямої конкуренції [38].

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» вибір конкурентної стратегії має базуватись на поєднанні внутрішнього потенціалу підприємства та ринкових тенденцій у галузі молокопродуктів України. Підприємство працює у середовищі високої конкуренції, де представлені як великі національні, так і регіональні виробники, що вимагає збалансованого підходу до формування конкурентних переваг. Стратегія лідерства за витратами може бути ефективною з огляду на можливості зниження собівартості за рахунок автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики та масштабування обсягів виробництва. Проте орієнтація лише на ціновий аспект може призвести до втрати якості продукції, що є критично важливим у харчовій галузі.

Стратегія диференціації виглядає найбільш перспективною для комбінату, оскільки підприємство має впізнаваний бренд, багаторічний досвід і стабільну репутацію якості. Це створює можливість розширення преміального асортименту, впровадження екологічно чистих та безлактозних продуктів, акценту на натуральність і місцеве походження сировини. Такі характеристики можуть формувати емоційний зв'язок зі споживачем і підвищити додану вартість бренду [56].

Стратегія фокусування є доцільною у роботі з конкретними сегментами - наприклад, мережами HoReCa, роздрібними еко-магазинами або експортними ринками ЄС. Така спеціалізація дозволить зміцнити конкурентні позиції в окремих нішах та мінімізувати ризики коливання внутрішнього попиту.

У перспективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» може розглянути елементи стратегії “блакитного океану”, створюючи нові формати споживання (сирні снеки, набори для перекусу, продукти з високим вмістом білка). Це відкриє можливість формування нового попиту та виходу за межі традиційного ринку твердих сирів. Таким чином, оптимальною для підприємства

є комбінована стратегія диференціації з елементами фокусування, орієнтована на якість, інноваційність та сталий розвиток. Такий підхід відповідає сучасним ринковим тенденціям і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бренду як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

У сучасних умовах глобалізації та зростання ринкової турбулентності конкурентна стратегія є центральним елементом стратегічного маркетингу, оскільки саме вона визначає, яким чином підприємство створює, комунікує та підтримує свою конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі [13].

Стратегічний маркетинг - це процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків, розроблення ціннісних пропозицій і формування комплексу маркетингових заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Його завданням є спрямування ресурсів організації на створення максимальної цінності для споживача при одночасному зміцненні позицій підприємства на ринку [36].

У цьому контексті конкурентна стратегія виступає ядром стратегічного маркетингу, адже вона конкретизує, як саме підприємство буде конкурувати - за рахунок нижчих витрат, унікальності продукту, інновацій, сервісу або ціннісних орієнтацій споживача. Таким чином, стратегічний маркетинг забезпечує інформаційно-аналітичну базу, а конкурентна стратегія - механізм реалізації маркетингових цілей у конкурентному середовищі.

Роль конкурентної стратегії полягає у перетворенні стратегічного маркетингу із концептуальної системи у практичний інструмент управління. Вона сприяє:

- визначенню ключових факторів успіху на цільовому ринку;
- формуванню ціннісної пропозиції, релевантної потребам споживача;
- підвищенню ефективності маркетингового міксу (4P/7P);
- вибудові позиціонування бренду у свідомості споживачів;
- забезпеченню довгострокової прибутковості підприємства.

З погляду системного підходу, конкурентна стратегія виступає інтегруючим елементом між маркетинговими рішеннями (продукт, ціна, просування, розподіл)

і загальною корпоративною стратегією підприємства. Вона визначає орієнтири для прийняття рішень щодо сегментації ринку, вибору цільової аудиторії, формування конкурентних переваг та комунікаційної політики [3].

Конкурентна стратегія формує рамкові умови для розвитку ключових компетенцій підприємства - таких, як інноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість і здатність до адаптації. Її завдання полягає не лише у підтриманні поточних позицій, але й у створенні нових джерел конкурентних переваг, що відповідають змінним ринковим тенденціям.

У межах стратегічного маркетингу конкурентна стратегія:

- трансформує результати маркетингових досліджень у стратегічні рішення;
- координує дії підрозділів маркетингу, продажу, виробництва та логістики;
- визначає маркетингову місію підприємства - тобто, ким воно прагне бути на ринку і яку цінність створює для клієнта;
- забезпечує узгодженість корпоративної, бізнес- та функціональних стратегій.

Відтак, конкурентна стратегія - це зв'язуюча ланка між ринковими можливостями та ресурсними обмеженнями, що дозволяє реалізувати принцип стратегічної відповідності (fit) між середовищем і потенціалом підприємства [10].

Для ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» конкурентна стратегія виступає практичним механізмом реалізації маркетингової політики підприємства. Вона визначає способи позиціонування бренду «Звенигора» як якісного, надійного та екологічного виробника сирів. Через інструменти стратегічного маркетингу - цінову, товарну, збутову та комунікаційну політику - комбінат реалізує стратегію диференціації з елементами фокусування.

Маркетингова діяльність підприємства, орієнтована на підкреслення натуральності продукту, місцевого походження сировини, соціальної відповідальності та сталого розвитку, безпосередньо підтримує конкурентну стратегію бренду. Це забезпечує узгодженість між стратегічним маркетингом і корпоративною стратегією, сприяючи зміцненню ринкової позиції підприємства в умовах загострення конкуренції на ринку молокопродуктів. Конкурентна

стратегія відіграє ключову роль у системі стратегічного маркетингу, виступаючи засобом перетворення маркетингових цілей у конкретні ринкові дії. Вона визначає напрям і темп розвитку підприємства, формує основу для вибору маркетингових інструментів та забезпечує синергію між усіма елементами маркетингової діяльності. Саме завдяки конкурентній стратегії стратегічний маркетинг набуває практичного змісту, перетворюючись на інструмент управління довгостроковими конкурентними перевагами підприємства.

У процесі розвитку стратегічного управління конкурентна стратегія зайняла центральне місце в системі стратегічного маркетингу підприємства, оскільки саме вона визначає способи створення, утримання та посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Наукові підходи, започатковані М. Портером, Ф. Котлером, І. Ансоффом та їхніми послідовниками, свідчать, що конкурентна стратегія є не лише інструментом боротьби за ринок, а й системою узгоджених управлінських рішень, спрямованих на ефективну реалізацію маркетингових і корпоративних цілей підприємства [1, 37, 64].

Серед основних типів конкурентних стратегій виділяють лідерство за витратами, диференціацію та фокусування, а також їх сучасні модифікації, включно зі стратегією “блакитного океану”, інноваційною та стратегією сталого розвитку. Кожна з них відображає різні підходи до формування цінності для споживача та досягнення ринкових переваг, а їх вибір залежить від галузевих умов, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей підприємства. Конкурентна стратегія у структурі стратегічного маркетингу виконує інтеграційну функцію, поєднуючи аналітичну, ресурсну та комунікаційну складові управління. Вона трансформує результати маркетингових досліджень у практичні дії, визначає пріоритети розвитку продуктових ліній, сегментів ринку, політики ціноутворення та просування.

Завдяки цьому підприємство отримує можливість сформулювати чітке позиціонування на ринку, забезпечити стабільну лояльність споживачів та підвищити ефективність використання ресурсів. На прикладі діяльності ПрАТ

«Звенигородський сироробний комбінат» доведено, що найбільш ефективною є стратегія диференціації з елементами фокусування, яка дозволяє поєднати якість, інноваційність та екологічність продукції з глибоким розумінням потреб цільового сегмента. Такий підхід забезпечує підприємству не лише стійку конкурентну позицію, а й потенціал для подальшого стратегічного зростання [38].

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного маркетингу, що забезпечує реалізацію місії підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. Подальше дослідження має бути спрямоване на аналіз підходів до формування конкурентних стратегій, що дозволить виявити інструменти їх розроблення та впровадження в сучасних умовах господарювання.

## **1.2. Фактори формування та детермінанти конкурентних переваг підприємства в харчовій промисловості**

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та зростання вимог споживачів до якості й безпечності харчових продуктів питання формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності. Конкурентні переваги є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, його здатності утримувати ринкові позиції та досягати довгострокових стратегічних цілей.

У науковій літературі конкурентні переваги трактуються як сукупність характеристик, ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами та створюють додаткову цінність для споживачів. Згідно з ресурсною теорією, конкурентні переваги виникають у результаті ефективного використання унікальних ресурсів і компетенцій, які є складними для копіювання конкурентами.

Формування конкурентних переваг у харчовій промисловості має свої особливості, зумовлені специфікою ринку продовольчих товарів, високим рівнем

стандартизації продукції, необхідністю гарантування якості та безпеки харчових продуктів. Під факторами формування конкурентних переваг розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які впливають на здатність підприємства забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції [44].

За походженням ці фактори поділяють на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні фактори - це ті, що залежать від управлінських рішень і потенціалу самого підприємства. До них належать:

- ресурсний потенціал (матеріально-технічна база, фінансові ресурси, кваліфікація персоналу);
- технологічні переваги (інноваційність виробництва, якість технологічного процесу, ефективність використання сировини);
- організаційна структура та система управління;
- маркетингова компетентність (здатність до дослідження ринку, брендинг, управління попитом);
- рівень корпоративної культури, репутації та соціальної відповідальності.

Зовнішні фактори визначаються середовищем функціонування підприємства і включають:

- рівень конкуренції в галузі;
- державну політику у сфері харчової безпеки, якості та експорту;
- цінову кон'юнктуру на сировину та енергоресурси;
- споживчі тенденції та зміну харчових переваг;
- інтеграційні процеси (євроінтеграція, міжнародні стандарти ISO, HACCP тощо).

Класичний підхід до виявлення чинників конкурентоспроможності галузей запропонував Майкл Портер у моделі так званого “діаманту національних переваг” [2]. Згідно з нею, конкурентоспроможність підприємства в значній мірі залежить від чотирьох груп детермінант:

1. Факторні умови - ресурси, необхідні для конкуренції: природні, людські, фінансові, технологічні, інформаційні.

2. У харчовій промисловості це якість та доступність сировини, кваліфікований персонал, рівень технологічного забезпечення виробництва.
3. Умови попиту - вимогливість споживачів до якості та інноваційності продуктів.
4. Зростання свідомості споживачів у питаннях здорового харчування стимулює виробників до вдосконалення рецептур і упаковки.
5. Споріднені та підтримуючі галузі - наявність постачальників, логістичних операторів, роздрібних мереж, наукових центрів, що створюють синергію в розвитку підприємства.
6. Стратегія, структура і конкуренція підприємств - рівень менеджменту, внутрішня гнучкість, здатність реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації.
7. У харчовій галузі значення має ефективність управління якістю, стандартизації, брендингу та маркетингових комунікацій.

Додатково Портер виділяв роль держави як зовнішнього каталізатора розвитку конкурентних переваг через регулювання, стимулювання інновацій та контроль стандартів якості. Беручи до уваги об'єкт дослідження магістерської роботи, та орієнтуючись на його специфіку слід зазначити, що харчова промисловість характеризується підвищеними вимогами до: якості та безпеки продуктів (системи HACCP, ISO 22000); технологічної дисципліни та простежуваності ланцюга постачання; логістичної ефективності, з огляду на короткий термін зберігання продукції; репутації бренду та довіри споживачів [38].

Особливо важливими стають нематеріальні активи - імідж, ділова репутація, рівень інноваційності, здатність адаптуватися до трендів здорового харчування, екологічної упаковки та сталого розвитку. У харчовій промисловості конкурентні переваги мають інтегрований характер, поєднуючи технологічні, маркетингові, ресурсні та соціально-екологічні аспекти.

Таким чином, формування конкурентних переваг у харчовій промисловості зумовлюється взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, а також специфікою

галузових детермінант. Для підприємств, що діють у цій сфері, вирішальне значення мають інноваційність, якість, логістика, екологічність, брендова диференціація та здатність адаптуватися до динамічних ринкових змін. У подальшому ці чинники стають основою вибору та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для підприємств харчової промисловості конкурентні переваги мають низку специфічних ознак, зумовлених особливостями галузі. По-перше, продукція харчової промисловості безпосередньо пов'язана з базовими потребами населення, що зумовлює високу чутливість споживачів до якості, безпечності та ціни. По-друге, галузь характеризується жорстким державним регулюванням, що визначає необхідність дотримання санітарних, технологічних та екологічних норм. По-третє, для харчової промисловості притаманна висока залежність від сировинної бази та логістичних процесів. Формування конкурентних переваг у харчовій промисловості є безперервним процесом, що передбачає адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, технологічного прогресу та еволюції споживчих уподобань [46].

Стійкість конкурентних переваг підприємства залежить від того, наскільки воно здатне забезпечити тривалу, важко відтворювану та ціннісну для споживача перевагу. У харчовій промисловості ключову роль у цьому відіграють інновації, брендинг, система управління якістю та ефективність логістики, які формують комплексну конкурентну позицію підприємства на ринку [11].

Інноваційність у харчовій промисловості охоплює: нові технології переробки сировини; автоматизацію виробничих процесів; модернізацію обладнання; упаковку з підвищеною екологічністю або функціональністю; створення нових продуктів відповідно до трендів (безлактозні, органічні, high-protein тощо).

Інновації забезпечують підприємству переваги, які важко копіювати конкурентам, оскільки вони пов'язані з унікальними технологіями, ноу-хау, інтелектуальним капіталом та інвестиціями у R&D [2].

Завдяки впровадженню інновацій підприємства отримують можливість:

- зменшувати витрати та підвищувати продуктивність;
- покращувати якість та безпечність продукції;
- створювати нові ринкові сегменти;
- зміцнювати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

У харчовій галузі інновації часто стають каталізатором диференціації, що формує довготривалу конкурентну перевагу. Окрім інноваційності, також слід приділити увагу брендингу, який безумовно сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства. Бренд у харчовій промисловості є нематеріальним активом, який формує емоційний зв'язок зі споживачем та підвищує довіру до продукції.

Сильний бренд забезпечує підприємству: цінову премію - можливість продавати товар дорожче, ніж конкуренти; лояльність споживачів, що зменшує вплив конкуренції; впізнаваність у торговельних мережах; зниження витрат на залучення клієнтів. У секторі продовольчих товарів, особливо швидкопсувних, бренд значною мірою компенсує неможливість споживача оцінити якість продукту до його споживання. Це робить брендинг одним із ключових інструментів зміцнення довгострокових конкурентних переваг [28].

Для підприємств харчової промисловості важливими є: стабільність якості під брендом; послідовна комунікація; корпоративна репутація; екологічна та соціальна відповідальність бренду.

Наступною складовою конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, може бути якість продукції, яка сама по собі є основою довгострокової конкурентоспроможності. Отже, якість у харчовій промисловості - це не лише смакові характеристики, а й безпечність, відповідність стандартам, простежуваність та стабільність характеристик. Глобальними вимогами до управління якістю є системи HACCP, ISO 9001, ISO 22000, які гарантують контроль на всіх етапах виробництва. Високий рівень якості забезпечує підприємству такі переваги: довіру споживачів та партнерів; стабільний попит; зменшення ризиків рекамацій; можливість виходу на експортні ринки; позитивний імідж бренду [4].

У харчовій галузі якість є найменш еластичною конкурентною перевагою, оскільки її втрати важко компенсувати маркетингом або ціною. Також слід приділити увагу і логістичній складовій, яка може виступати чинником формування стійких конкурентних позицій, особливо у харчовій промисловості, де важливі своєчасність та ритмічність, які саме і забезпечуються логістикою.

У харчовій промисловості логістика встановлює такі ключові конкурентні параметри: оперативність постачань при мінімальних витратах; збереження якості продукції (температурний режим, швидкість обробки, упаковка); доступність продукції у торгових точках; мінімізація втрат та списань; оптимізація складських запасів. Високий рівень логістичної ефективності особливо важливий для швидкопсувних продуктів, оскільки він безпосередньо впливає на рентабельність і ринкову частку підприємства [44].

Сучасні підприємства використовують: cold-chain логістику; GPS/ІoT-моніторинг транспорту; автоматизовані системи управління складами; прогнозування попиту на основі digital-аналітики. Це дозволяє формувати тривалу та стійку конкурентну перевагу, яка важко відтворюється конкурентами без значних інвестицій.

У харчовій промисловості стійкі конкурентні переваги виникають не окремо, а як результат взаємодії кількох чинників:

- інновації → підвищення якості та створення нових продуктів;
- якість → підсилення бренду та лояльності;
- логістика → підтримка стабільності якості та доступності;
- бренд → зменшення чутливості ринку до ціни та підтримка диференціації.

Саме ця системна взаємодія формує конкурентні позиції, які є довгостроковими, складними для копіювання та орієнтованими на стабільний розвиток підприємства.

Формування конкурентних переваг на ринку сиру має низку специфічних особливостей, зумовлених як властивостями продукту, так і поведінкою споживачів. Однією з ключових особливостей є вирішальна роль якості продукції, яка сприймається споживачами через смак, текстуру, натуральність та

безпечність. Якість сиру виступає базовою умовою конкурентоспроможності та основою для формування довіри до бренду [18].

Ще однією важливою особливістю є асортиментна гнучкість. Підприємства, які здатні швидко адаптувати асортимент до змін споживчих уподобань, отримують конкурентні переваги за рахунок більш точного задоволення потреб різних сегментів ринку. Зростання попиту на функціональні, органічні та локальні сири створює передумови для розвитку стратегій диференціації.

Суттєве значення має брендинг і країна (або регіон) походження продукції. На ринку сиру бренд часто асоціюється з традиціями виробництва, стабільною якістю та гастрономічною культурою, що формує емоційну прихильність споживачів і знижує їхню цінову чутливість.

Особливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє упаковка та інформаційне наповнення продукту, які виконують не лише захисну, а й комунікаційну функцію. Чітке маркування, інформація про склад, походження сировини та спосіб виробництва підсилюють сприйману цінність продукту.

Специфіка споживчої поведінки на ринку сиру зумовлює необхідність урахування психологічних та соціальних факторів під час формування конкурентних переваг. Для значної частини споживачів сир асоціюється не лише з продуктом харчування, а й із задоволенням, комфортом і елементами гастрономічної культури. Це створює можливості для використання емоційного маркетингу та формування символічної цінності бренду. Сегментація споживачів за стилем споживання, рівнем залученості та орієнтацією на ціну або якість дозволяє підприємствам більш ефективно позиціонувати продукцію та посилювати конкурентні позиції в межах окремих сегментів.

Ринок сиру характеризується високою складністю та багатфакторністю, а формування конкурентних переваг на ньому має виражену галузеву специфіку. Стійкі конкурентні переваги підприємств на ринку сиру формуються на основі поєднання високої якості продукції, інноваційності, ефективного брендингу та глибокого розуміння споживчої поведінки. У сучасних умовах саме комплексний

підхід до управління цими чинниками є запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємств сироробної галузі. Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості формуються на основі комплексного поєднання ресурсних, управлінських і ринкових чинників, що зумовлює необхідність системного підходу до їх формування та розвитку в умовах мінливого конкурентного середовища.

### **1.3 Методичні підходи до формування конкурентної стратегії**

Для обґрунтування конкурентної стратегії підприємства необхідним етапом є комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, яка дозволяє визначити фактори впливу, можливості та загрози, ринкові перспективи та стратегічні орієнтири. У стратегічному менеджменті та маркетингу широко застосовують такі інструменти: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-матриця, BCG-матриця та матриця GE/McKinsey. Вибір інструментів залежить від специфіки підприємства та галузі [27].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це універсальний інструмент, що поєднує оцінку внутрішніх факторів (сильні й слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості й загрози). Перевага методу - його універсальність, доступність та можливість синтезувати результати інших видів аналізу (PEST, ресурсний аналіз, конкурентний аналіз тощо) [2]. Економічна природа SWOT-аналізу ґрунтується на поєднанні ресурсного підходу та концепції адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Сильні та слабкі сторони відображають рівень використання ресурсів і компетенцій підприємства, тоді як можливості та загрози характеризують тенденції розвитку ринку, галузі та макроекономічного середовища.

Для ринку сиру SWOT-аналіз дозволяє встановити: ефективність технологій та рівень якості продукції; конкурентні переваги бренду; перспективи розвитку преміальних сегментів; вплив імпорту, коливань цін на сировину та регуляторних вимог. SWOT-аналіз є особливо актуальним для ПрАТ

«Звенигородський сироробний комбінат», оскільки дає змогу визначити стійкі фактори конкурентоспроможності (якість, бренд, асортимент) та зовнішні ризики галузі [56].

PEST-аналіз оцінює макросередовище за такими групами факторів: Political, Economic, Social, Technological. Цей підхід дозволяє визначити тенденції середовища, що впливають на підприємство, та прогнозувати їх зміну [13]. У контексті харчової промисловості PEST-аналіз є критично важливим, оскільки враховує:

- P - політичні фактори: державна політика у сфері харчової безпеки, квоти на експорт, євроінтеграційні вимоги;
- E - економічні фактори: рівень доходів населення, ціни на молоко-сировину, інфляція, вартість енергоресурсів;
- S - соціальні фактори: зміна структури харчування, попит на натуральні та екологічні продукти;
- T - технологічні фактори: інновації у виробництві сирів, автоматизація, сучасна cold-chain логістика.

Для підприємств на кшталт «Звенигородського сироробного комбінату» PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні драйвери та бар'єри розвитку, що важливо для обґрунтування стратегічних рішень.

SPACE-матриця (Strategic Position and Action Evaluation) дозволяє визначити оптимальний тип стратегії, оцінюючи чотири групи параметрів:

- FS (Financial Strength) - фінансова сила;
- CA (Competitive Advantage) - конкурентні переваги;
- ES (Environmental Stability) - стабільність зовнішнього середовища;
- IS (Industry Strength) - привабливість галузі [4].

Для підприємств харчової промисловості цей підхід є цінним, оскільки дає змогу визначити, чи повинна стратегія бути: агресивною, конкурентною, консервативною або оборонною. У випадку підприємств із сильною ринковою позицією і високим галузевим потенціалом, як у ПРАТ «Звенигородський

сироробний комбінат», SPACE-аналіз частіше показує доцільність агресивної або конкурентної стратегії, орієнтованої на розширення ринку та інновації.

BCG-матриця (Boston Consulting Group Matrix) використовується для оцінки асортиментного портфеля за критеріями: темпи зростання ринку; частка ринку підприємства. Матриця поділяє продукцію на квадранти: “Зірки”, “Дійні корови”, “Знаки питання”, “Собаки” [59].

Матриця БКГ дозволяє сформулювати базові стратегічні орієнтири для кожного квадранта. Для «зірок» доцільною є стратегія інвестування та зростання, для «дійних корів» - стратегія підтримки та максимізації прибутку, для «знаків питання» - стратегія вибіркового інвестування або виходу з ринку, для «собак» - стратегія скорочення або ліквідації. Матриця БКГ сприяє оптимізації структури товарного портфеля та раціональному розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності.

У харчовій промисловості застосування матриці БКГ потребує врахування галузевих особливостей, таких як сезонність попиту, короткий життєвий цикл окремих продуктів, висока чутливість споживачів до цін та жорсткі вимоги до якості й безпечності продукції. Для підприємств харчової галузі матриця БКГ є корисним інструментом аналізу асортиментної політики та визначення пріоритетів у розвитку продуктових ліній.

Для сироварної галузі BCG-метод дозволяє:

- визначити продукцію, що має стратегічний потенціал (наприклад, преміальні тверді сири);
- знайти групи, що потребують інвестицій або реструктуризації;
- оптимізувати маркетингові бюджети.

Матриця GE/McKinsey є більш детальною версією BCG-матриці та оцінює позиції підприємства за двома параметрами: привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства. Привабливість галузі характеризує загальні умови функціонування ринку та перспективи його розвитку, тоді як конкурентна позиція відображає здатність підприємства ефективно конкурувати в межах даної галузі. Поєднання цих показників дає змогу класифікувати стратегічні бізнес-

одиниці за рівнем стратегічної доцільності інвестування. Кожен параметр визначається комплексом критеріїв, що робить модель більш адаптивною до складних ринкових умов [6].

Для ринку сиру цей інструмент дозволяє:

- визначити найбільш перспективні стратегічні бізнес-одиниці (СБУ);
- оцінити інвестиційні пріоритети;
- створити багатофакторну картину конкурентного середовища;
- сформувати продуктові стратегії (розширення, підтримка, збір урожаю тощо).

Використання матриці GE/McKinsey на ринку сиру дозволяє підприємствам комплексно оцінити перспективність окремих товарних груп, визначити пріоритетні напрями розвитку та сформувати обґрунтовану конкурентну стратегію. Завдяки багатокритеріальному підходу цей інструмент є особливо ефективним в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості й асортименту сирної продукції.

Таким чином, стратегічні інструменти SWOT, PEST, SPACE, BCG та GE/McKinsey забезпечують комплексний багатовимірний підхід до оцінювання конкурентного становища підприємства та слугують аналітичною основою для обґрунтування й розроблення ефективної маркетингової стратегії його розвитку.

Для ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» найактуальнішими є:

- SWOT та PEST - для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів впливу;
- SPACE-аналіз - для визначення оптимального типу маркетингової стратегії;
- BCG та GE/McKinsey - для стратегічного управління продуктивним портфелем.

Ці методи створюють аналітичну базу для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства, дозволяючи не лише оцінити поточне становище на ринку, а й визначити пріоритетні напрямки розвитку продуктивних ліній, оптимізувати маркетинговий комплекс та розробити стратегію, спрямовану на підвищення ринкової частки та зміцнення позицій ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» серед ключових конкурентів.

Оцінювання конкурентного становища підприємства передбачає використання кількісних методів, що дозволяють об'єктивно визначити його ринкову частку, позицію щодо конкурентів, а також інтегральну привабливість підприємства чи його стратегічних бізнес-одиниць. Такі методики широко застосовуються у стратегічному менеджменті, портфельному аналізі та конкурентному аналізі [19].

Ринкова частка (Market Share) - це частка підприємства у загальному обсязі продажів певного ринку. Показник є важливим індикатором конкурентної сили та ефективності маркетингової стратегії [2].

1. Ринкова частка у натуральному вимірі:

$$MS = \frac{Q_i}{Q_{total}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

$Q_i$ - обсяг продажів підприємства;

$Q_{total}$ - загальний обсяг ринку.

2. Ринкова частка у вартісному вимірі:

$$MS = \frac{R_i}{R_{total}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де:

$R_i$ - виручка підприємства;

$R_{total}$ - загальна виручка ринку.

Відносна ринкова частка (Relative Market Share)

Використовується в матриці BCG і вимірює силу підприємства щодо основного конкурента [3].

$$RMS = \frac{MS_i}{MS_{leader}} \quad (1.3)$$

де:

$MS_i$ - ринкова частка підприємства;

$MS_{leader}$ - частка найбільшого конкурента.

Конкурентний статус - це узагальнена характеристика, що показує позицію підприємства порівняно з конкурентами. У практиці стратегічного аналізу застосовують індекс конкурентної сили (Competitive Strength Index, CSI).

3. Індекс конкурентної сили:

$$CSI = \sum_{j=1}^n w_j \cdot a_j \quad (1.4)$$

де:

$w_j$ - ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника (важливість фактора);

$a_j$ - оцінка підприємства за  $j$ -м показником;

$n$ - кількість критеріїв.

До критеріїв можуть входити: якість продукції, ціна, рівень інноваційності, логістика, репутація бренду, асортимент тощо. Індекс дозволяє порівнювати конкурентний профіль підприємства з профілями конкурентів. Інтегральний показник використовується в моделі GE/McKinsey для визначення інвестиційної привабливості ринку (галузі).

4. Інтегральний показник привабливості ринку:

$$I_{attr} = \sum_{k=1}^m b_k \cdot p_k \quad (1.5)$$

де:

$b_k$ - ваговий коефіцієнт  $k$ -го фактора;

$p_k$ - оцінка фактора;

$m$ - кількість факторів.

До факторів привабливості можуть входити: темпи зростання ринку; прибутковість галузі; бар'єри входу; технологічні тренди; регуляторні вимоги; рівень конкуренції. Другий компонент GE/McKinsey - конкурентна сила підприємства.

5. Інтегральна конкурентна позиція:

$$I_{comp} = \sum_{t=1}^l c_t \cdot r_t \quad (1.6)$$

де:

$c_t$ - вага  $t$ -го критерію;

$r_t$ - оцінка підприємства;

$l$ - кількість критеріїв.

Типові критерії: ринкова частка; темпи зростання продажів; інноваційність продуктів; репутація бренду; конкурентоспроможність цін; ефективність логістики.

Після визначення двох інтегральних показників:  $I_{attr}$ - привабливість ринку та  $I_{comp}$ - конкурентна позиція підприємства їх позиціонують у дев'ятикомірковій матриці GE/McKinsey, що дозволяє визначити стратегічні напрями:

- selective investment - вибіркові інвестиції;
- growth - зростання;
- harvest - «збирання урожаю»;
- divest - вихід із ринку.

Модель дає змогу приймати портфельні стратегічні рішення, особливо важливі для підприємств із широким асортиментом, як у ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» [4], оскільки дозволяє не лише оптимізувати розподіл ресурсів між продуктовими групами, а й формувати довгострокові маркетингові стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та максимізацію прибутковості кожного сегмента портфеля продукції.

Застосування кількісних методів оцінювання ринкової частки, конкурентної сили та інтегральної привабливості ринку забезпечує: об'єктивність стратегічних рішень; можливість порівняння з конкурентами; формування оптимального продуктового портфеля; підготовку аналітичної бази для розробки конкурентної стратегії. Ці методики створюють фундамент для подальшого застосування інструментів портфельного аналізу та вибору стратегічних альтернатив.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СИРУ

#### 2.1. Маркетингове макросередовище ринку

Ринок сиру в Україні функціонує в умовах затяжної війни, структурних диспропорцій аграрного сектору та глибоких інституційних змін, пов'язаних із євроінтеграцією. За таких умов макросередовище формує як суттєві ризики, так і нові можливості для сироробних підприємств, зокрема ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Для системної оцінки зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, виокремивши політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають розвиток ринку сиру в Україні.

Ключовим чинником політичного середовища є повномасштабна збройна агресія РФ, яка триває з 2022 р. і безпосередньо впливає на аграрний сектор, логістику та інфраструктуру харчової промисловості, включно з молочною та сироробною галузями. Аналітичні огляди відзначають, що війна призвела до руйнування логістичних маршрутів, зростання ризиків для виробництва в окремих регіонах та зміщення виробничих потужностей до більш безпечних центральних і західних областей, де розташована більшість сучасних сироробних підприємств [3; 19].

У політико-правовому вимірі важливою є імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та функціонування Поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA). Угода передбачає гармонізацію технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних вимог, а також вимог до безпечності харчових продуктів, що фактично змушує українських виробників молочної продукції, у тому числі сирів, орієнтуватися на європейські стандарти якості та безпечності [6].

Після тимчасового режиму автономних торговельних преференцій ЄС, який діяв у 2022–2025 рр., Європейський Союз у жовтні 2025 р. ухвалив рішення про зниження або скасування мит на низку агропродовольчих товарів з України,

включно з молочною продукцією. Для окремих видів молочних товарів, у т.ч. продуктів глибокої переробки, передбачено суттєве розширення безмитних квот [6; 7]. Це створює додаткові можливості для високоякісних українських сирів, але водночас супроводжується жорсткими вимогами щодо адаптації до норм ЄС у сфері добробуту тварин, ветеринарного контролю та екологічних стандартів до 2028 р. [44].

Крім зовнішньоторговельних режимів, на ринок сиру впливають:

1. Національне харчове законодавство та технічні регламенти, що регламентують визначення «сир», «сирний продукт», вимоги до вмісту молочного жиру, використання рослинних жирів тощо. Посилення контролю за фальсифікацією і маркуванням стимулює якісних виробників і витісняє недобросовісну конкуренцію.
2. Державна підтримка аграрного сектору (компенсація відсоткових ставок, програми підтримки тваринництва та переробки, грантові програми для малих фермерів), що опосередковано впливають на сировинну базу сироробних підприємств.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» політико-правове середовище створює подвійний ефект. З одного боку, посилення регуляторних вимог у сфері безпеки та якості харчових продуктів, стандартизації виробництва та екологічних норм призводить до зростання операційних витрат, потребує додаткових інвестицій у сертифікацію та модернізацію виробничих процесів, а також формує додаткові адміністративні навантаження на підприємство. З іншого боку, стабільне та прозоре правове поле відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема забезпечує доступ до ринків Європейського Союзу, створює передумови для участі у державних та міжнародних програмах підтримки модернізації, інноваційних проектів і розвитку експортного потенціалу. Врахування цих факторів дозволяє підприємству стратегічно планувати свою діяльність, оцінювати ризики та можливості, а також формувати адаптивну маркетингову стратегію, яка враховує як вимоги регуляторів, так і перспективи розширення ринкової присутності.

Економічне середовище ринку сиру визначається загальною макроекономічною динамікою України, інфляційними процесами, купівельною спроможністю населення та зовнішньоторговельним балансом по молочній продукції. Економіка України внаслідок повномасштабної війни зазнала глибокого спаду: ВВП скоротився приблизно на третину у 2022 р., а подальше відновлення у 2023–2024 рр. залишається крихким і значною мірою залежить від зовнішньої фінансової підтримки [25].

Суттєвий вплив на платоспроможний попит на сир має інфляція. Згідно зі зведеною таблицею індексів споживчих цін Держстату, річний індекс інфляції в Україні у 2022 р. становив 126,6% (тобто 26,6% річної інфляції), у 2023 р. – 105,1% (5,1%), а у 2024 р. знову прискорився до 112,0% (12,0%) [5]. Зростання цін на енергоносії, логістику та сировину безпосередньо підвищує собівартість сирів, що обмежує можливості виробників утримувати конкурентні роздрібні ціни. При цьому пропозиція на внутрішньому ринку формується в умовах скорочення виробництва. За даними огляду ВДО на основі прогнозу OECD–FAO, виробництво молочних сирів в Україні у 2023 р. становило 71 тис. т, а у 2024 р. знизилося до 57 тис. т, тобто на 20% р/р. Частка експорту в загальному виробництві також скоротилася – з 13% (9 тис. т) у 2023 р. до 11% (6 тис. т) у 2024 р., що свідчить про втрату позицій на зовнішніх ринках і зростання залежності від внутрішнього попиту [16].

Паралельно посилюється імпортний тиск. За підсумками 2024 р. Україна імпортувала 36,8 тис. т сирів на суму близько 220 млн дол. США, тоді як експорт становив лише 12,1 тис. т на 56 млн дол. США. Таким чином, на імпорт сирів Україна витрачає приблизно у чотири рази більше валютних надходжень, ніж отримує від їхнього експорту. Статистика за січень–квітень 2025 р. демонструє подальше поглиблення нерівноваги: за чотири місяці ввезено 13,4 тис. т сирів на 82,5 млн дол. США, тоді як експорт становив 4,4 тис. т на 20,6 млн дол. США [2]. Основними постачальниками є країни ЄС (Польща, Німеччина, Нідерланди), які займають середній та верхній цінові сегменти [2; 48].

USDA вказує, що імпорт сирів з боку України зберігає стійку тенденцію до зростання, а ЄС залишається головним постачальником, тоді як український експорт сирів обмежений і концентрується переважно на традиційних ринках СНД (Молдова, Казахстан) та окремих нішевих напрямках [39]. Це означає, що вітчизняні виробники вимушені конкурувати з продуктами, що часто мають кращу маркетингову підтримку та широкий асортимент, особливо у сегменті твердих і преміальних сирів.

Отже, з економічної точки зору ринок сиру в Україні характеризується:

- падінням внутрішнього виробництва та втратою частини експортних позицій;
- зростанням імпорту та формуванням суттєвого негативного сальдо зовнішньої торгівлі сиром;
- високими інфляційними ризиками та обмеженою купівельною спроможністю домогосподарств;
- підвищенням цін на енергоносії та логістику, що прямо впливає на собівартість продукції.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» це створює необхідність одночасно підвищувати ефективність виробництва, контролювати витрати та вибудовувати диференційовану продуктову стратегію, яка дозволить протистояти імпортній конкуренції у середньому та преміальному сегментах.

Соціальне середовище ринку сиру в Україні за останні роки зазнало істотних змін насамперед через демографічні зрушення, міграцію та трансформацію споживчих переваг. За оцінками МВФ, чисельність населення України скоротилася з близько 41 млн осіб у 2021 р. до 34,5 млн у 2022 р., 34 млн у 2023 р. і 33,3 млн у 2024 р. [54]. Значна частина населення виїхала за кордон як біженці або трудові мігранти, що безпосередньо зменшило потенційний обсяг внутрішнього споживчого ринку, включно з ринком сиру.

З іншого боку, змінюється структура попиту. Домогосподарства, попри обмежені доходи, зберігають високий пріоритет витрат на харчування, але вимоги до якості, натуральності та безпечності продуктів зростають. Спостерігається посилення тренду на здорове харчування, інтерес до продуктів

з високою поживною цінністю (білки, кальцій), а також до локальних і крафтових продуктів із виразною історією походження. Дослідження крафтового сироваріння в Україні фіксують активне зростання цього сегмента, різноманітність асортименту (у тому числі сирів з козиного та овечого молока) та високий рівень споживчого інтересу до таких продуктів [8].

У європейських та українських споживачів зростає запит на натуральність, відсутність ГМО, органічні сертифікати, а також на прозорість ланцюга створення вартості («від ферми до столу»). Це створює соціальний запит на: чітке маркування продуктів, у т.ч. за походженням молока; більш «чисті» рецептури без надмірної кількості стабілізаторів та замінників молочного жиру; індивідуальні та регіональні бренди, що апелюють до локальної ідентичності та традицій.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» соціальні тренди означають необхідність посилення роботи з брендом, комунікації цінності «українського» сиру та розвитку асортименту з урахуванням трендів здорового харчування (менший вміст солі, спеціальних лінійок для дітей, функціональних продуктів тощо).

Технологічне середовище ринку сиру в Україні характеризується одночасно високою потребою в модернізації та наявністю конкретних прикладів успішної адаптації до сучасних технологічних стандартів. За даними галузевого огляду, в останні роки українські виробники сирів активізували співпрацю з європейськими постачальниками обладнання, інвестуючи у модернізацію переробних потужностей, будівництво холодильних складів та логістичних хабів, а також у системи контролю якості, що дозволяють відповідати експортним вимогам [1].

Серед ключових технологічних трендів:

1. Автоматизація та цифровізація виробництва – впровадження сучасних ліній для переробки молока, датчиків контролю температури та вологості, ERP-систем для управління запасами й простежуваністю партій. Це особливо важливо з огляду на вимоги ЄС щодо простежуваності харчових продуктів.

2. Поліпшення логістики та «холодного ланцюга» – в умовах воєнних ризиків та обмежень транспортування особлива увага приділяється швидкості доставки сирів, стабільності температурного режиму та термінам зберігання [1; 9].
3. Розвиток крафтових технологій – поширення дрібних і середніх сироварень, що використовують авторські рецептури, локальну сировину, різні види молока (коров'яче, козине, овече), експериментальні закваски, тривале визрівання тощо. Дослідження відзначають, що цей сегмент демонструє стійку динаміку зростання й адаптацію до тренду сталого харчування [18].
4. Орієнтація на вимоги ЄС щодо добробуту тварин, зниження використання антибіотиків, екологічної безпечності виробництва, що потребує модернізації як фермерських господарств, так і переробних підприємств.

Разом із тим, аналітичні звіти підкреслюють, що українська сироробна галузь загалом демонструє нижчі темпи зростання виробництва порівняно зі світовим та європейським ринками: до 2024 р. індекс виробництва сирів в Україні знизився до приблизно 40% від рівня 2014 р., і лише після 2025 р. очікується поступове, але повільне відновлення із середньорічним приростом близько 0,9% [10]. Це свідчить про наявність системних технологічних та інституційних обмежень, без подолання яких галузь не зможе повернутися до докризових обсягів.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити такі висновки щодо макросередовища ринку сиру в Україні:

1. Політико-правові чинники одночасно створюють серйозні ризики (воєнні дії, логістичні обмеження, зростання регуляторних вимог) та відкривають довгострокові можливості (поглиблення інтеграції з ЄС, розширення квот і лібералізація торгівлі молочними продуктами за умови відповідності стандартам).
2. Економічні чинники характеризуються високою волатильністю: падіння виробництва сирів, посилення імпортової конкуренції, негативне торговельне сальдо та інфляційний тиск обмежують можливості для зростання, проте стимулюють підприємства шукати шляхи підвищення ефективності,

різноманітності асортименту та орієнтації на сегменти з більшою доданою вартістю.

3. Соціальні чинники поєднують демографічні виклики (скорочення населення, міграція) з позитивними зрушеннями у споживчих перевагах – зростає попит на якісні, натуральні, крафтові та функціональні сири, що створює нішеві можливості для брендів, орієнтованих на «сторітелінг» та регіональну ідентичність.
4. Технологічні чинники підштовхують виробників до модернізації обладнання, цифровізації процесів, удосконалення логістики та впровадження нових технологій визрівання і переробки молока. Водночас низькі темпи зростання виробництва та обмежений доступ до інвестицій вказують на необхідність цілеспрямованих програм підтримки та стратегічних інвестицій.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведені фактори формують рамкові умови розробки конкурентної стратегії: підприємство має враховувати вплив воєнних ризиків і торговельних режимів, адаптуватися до вимог ЄС, зміцнювати свою сировинну базу та технологічну спроможність, а також враховувати соціальні тренди на користь якісних, крафтових і локальних продуктів.

З метою кількісної оцінки сукупного впливу макросередовища на розвиток ринку сиру в Україні у межах PEST-аналізу було застосовано метод зведеного інтегрального індексу. Даний підхід дозволяє агрегувати окремі якісні оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників у єдиний узагальнюючий показник, що відображає загальний рівень впливу зовнішнього середовища.

На першому етапі було сформовано перелік ключових макрочинників, згрупованих відповідно до логіки PEST-аналізу. До переліку увійшли 13 факторів, що мають найбільше значення для функціонування ринку сиру в Україні:

- політичні (лібералізація торгівлі з ЄС, регуляторні вимоги, воєнні ризики);

- економічні (відновлення економіки, інфляція, імпортерний тиск, скорочення виробництва);
- соціальні (попит на крафтові сири, здорове харчування, скорочення населення);
- технологічні (автоматизація виробництва, модернізація відповідно до стандартів ЄС, технологічна відсталість).

Для більш наочного та систематизованого представлення результатів аналізу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів, що впливають на ринок сиру в Україні, зведемо отримані дані у таблицю 2.1, яка дозволяє на основі оцінки значущості факторів визначити ключові напрямки стратегічного розвитку підприємства.

Для поглибленої оцінки впливу макросередовища доцільно проаналізувати конкретні можливості та загрози, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5, де:

- 1–2 - низька значущість;
- 3 - середня значущість;
- 4–5 - висока значущість для розвитку підприємства та ринку.

Зазначимо, що подібну оцінку можна здійснювати на основі: статистичних даних (виробництво, імпортер, інфляція, демографія); аналітичних звітів міжнародних організацій (OECD–FAO, USDA, ЄК); галузевих оглядів та наукових публікацій. Які і було використано у аналізі.

З метою систематизації впливу макросередовища на функціонування підприємств сироробної галузі доцільним є застосування PEST-аналізу. Враховуючи високий рівень турбулентності національного ринку продовольства, нестабільність економічної ситуації та трансформаційні процеси в агропромисловому комплексі, визначення ключових можливостей і загроз набуває стратегічного значення для формування конкурентної поведінки підприємства. Результати узагальненого аналізу можливостей і загроз ринку сиру України наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Можливості та загрози ринку сиру України (PEST-фактори з оцінкою значущості)**

Фактор (PEST)	Можливість / Загроза	Суть впливу	Значущість (1–5)
Політичні	Можливість	Лібералізація торгівлі з ЄС (збільшення квот, зниження мит) відкриває доступ до великого ринку за умови відповідності стандартам [6; 7].	5
	Загроза	Посилення регуляторних та санітарних вимог ЄС і національного законодавства підвищує витрати виробників на модернізацію [6].	4
	Загроза	Воєнні ризики: порушення логістики, нестабільність енергопостачання, зниження інвестиційної активності [1; 9].	5
Економічні	Можливість	Поступове післявоєнне відновлення економіки та очікуване зростання ВВП України у 2025–2026 рр. формують потенціал для розширення внутрішнього попиту [4].	3
	Загроза	Висока інфляція (12% у 2024 р.) знижує купівельну спроможність і підвищує собівартість виробництва [5].	5
	Загроза	Значний імпорتنний тиск: імпорт 36,8 тис. т сирів у 2024 р. проти експорту 12,1 т - негативне сальдо у 4 рази [2; 3].	5
	Загроза	Скорочення внутрішнього виробництва сирів (-20% у 2024 р.) та зниження частки експорту [1].	4
Соціальні	Можливість	Зростання попиту на натуральні та крафтові сири, розширення сегменту органічних продуктів та локальних брендів [8].	4
	Можливість	Підсилення інтересу до здорового харчування, білкових продуктів та дитячого харчування.	4
	Загроза	Скорочення населення (до 33,3 млн у 2024 р.) та міграція зменшують обсяг внутрішнього ринку [4].	5
Технологічні	Можливість	Автоматизація та цифровізація виробництва, вдосконалення «холодного ланцюга» покращують ефективність і якість [1].	4
	Можливість	Модернізація потужностей відповідно до стандартів ЄС підвищує експортний потенціал [6; 10].	4
	Загроза	Недостатній рівень інновацій та інвестицій у більшості виробників обмежує конкурентоспроможність галузі (зниження індексу виробництва до 40% від рівня 2014 р.) [1].	5

*Джерело: дослідження автора*

Аналіз PEST-факторів (таблиця 2.1) дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище ринку сиру в Україні та визначити ключові можливості та загрози для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Найбільш значущі загрози для ринку сиру України пов'язані з:

- воєнними ризиками та порушенням логістики (значущість 5);
- імпортною конкуренцією (5);
- інфляційним тиском (5);
- демографічним скороченням (5);
- технологічною відсталістю частини виробників (5).

Водночас ринок також має низку сильних можливостей:

- відкриття ринку ЄС (найвищий потенціал - 5);
- зростання сегмента натуральних та крафтових сирів (4);
- технологічну модернізацію виробництва (4).

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» це означає необхідність спиратися на можливості, які мають високий потенціал розвитку (інтеграція з ЄС, технологічні інвестиції, розвиток брендovаних і крафтових продуктів), одночасно мінімізуючи ключові загрози шляхом диверсифікації асортименту, посилення маркетингу та контролю витрат. Для наочності відобразимо отримані оцінки значущості макрочинників на рисунку 2.1.

Вона показує, які фактори найбільш впливають на ринок - воєнні ризики, інфляція, імпортний тиск, скорочення населення та технологічна відсталість мають максимальну вагу 5.

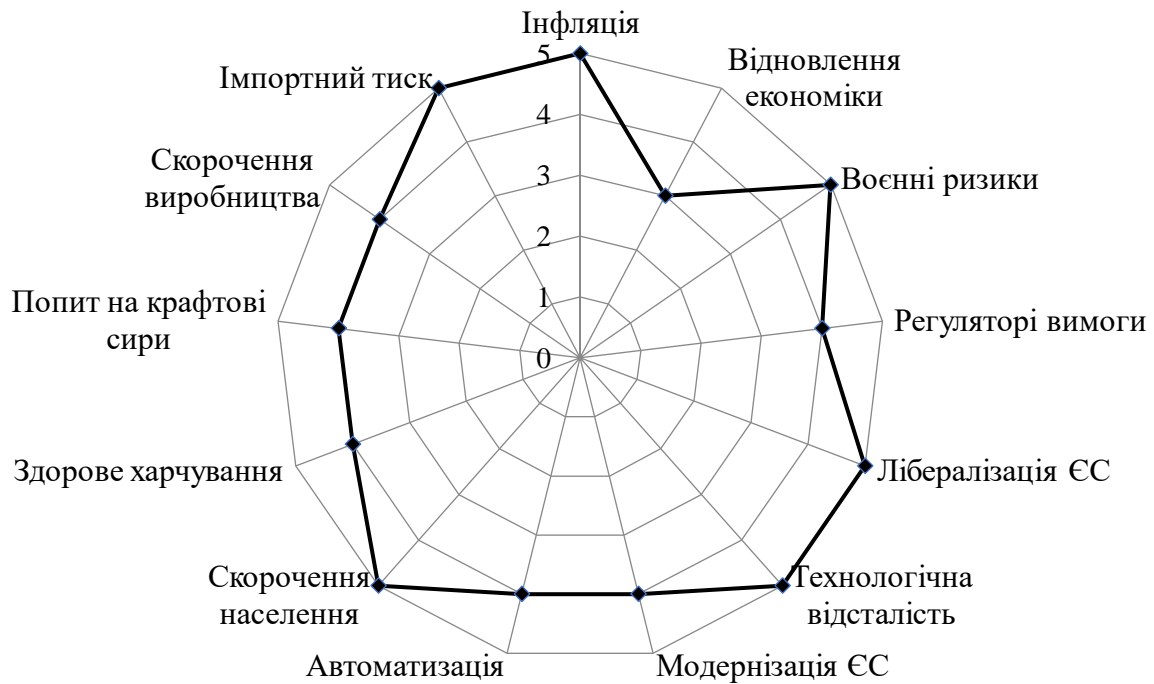
Зведений інтегральний індекс розраховувався як середньоарифметичне значення оцінок значущості всіх відібраних макрочинників:

$$I_{PEST} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i \quad (2.1)$$

де:

- $I_{PEST}$ - зведений інтегральний індекс впливу макросередовища;
- $S_i$ - оцінка значущості  $i$ -го чинника (1–5);
- $n$ - загальна кількість факторів.

Отже спираючись на формулу 2.1. проведемо розрахунок:



**Рис. 2.1. - Радар-діаграма значущості макрочинників підприємства на ринку сиру**

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень*

У дослідженні було враховано 13 макрочинників, сума їхніх оцінок становила:

$$\sum S_i = 57 \quad (2.2)$$

В цьому разі інтегральний індекс дорівнює:

$$I_{PEST} = \frac{57}{13} = 4,38 \quad (2.3)$$

Отже з проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

Отримане значення 4,38 свідчить про дуже високий рівень впливу макросередовища на ринок сиру в Україні. Це означає, що:

- галузь є високочутливою до зовнішніх змін;
- більшість макрочинників мають системний і довготривалий характер;
- стратегічні рішення підприємств сироробної галузі повинні базуватися на постійному моніторингу макросередовища та сценарному плануванні.

- ринок сиру України має високі ризики, але одночасно і значні можливості за умов правильної стратегії.

Також слід зазначити, що перевагами використання інтегрального індексу є: можливість кількісної інтерпретації якісних факторів; наочність порівняння різних періодів або ринків у подальших дослідженнях; адаптивність методики для порівняльного аналізу підприємств або галузей.

Для подальших досліджень отриманий індекс може бути використаний як базовий орієнтир при формуванні конкурентної стратегії та оцінюванні здатності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Застосування середньоарифметичного інтегрального індексу впливу макросередовища дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку сукупного впливу зовнішніх чинників на ринок сиру. Проте такий підхід передбачає рівнозначність усіх факторів, що не завжди відповідає реальним умовам функціонування галузі, особливо в ситуації високої нестабільності та структурних диспропорцій економіки.

Ринок сиру в Україні формується під впливом макрочинників, які істотно відрізняються за силою, тривалістю та характером впливу. Зокрема, воєнні ризики, інфляційні процеси, імпорتنий тиск та демографічне скорочення мають системний і довготривалий характер, тоді як інші чинники (наприклад, окремі соціальні або технологічні тенденції) проявляються більш поступово або мають обмежений вплив у короткостроковій перспективі. За таких умов використання виключно середньоарифметичного показника може згладжувати реальний вплив найбільш критичних факторів та занижувати рівень макроекономічних ризиків для галузі.

З огляду на це, у дослідженні додатково застосовано зважений інтегральний індекс, який дозволяє врахувати диференціацію значущості окремих макрочинників. На відміну від середнього арифметичного, зважений підхід посилює вплив факторів із високою оцінкою значущості та зменшує вплив другорядних чинників, що забезпечує більш адекватне відображення реальної структури макросередовища.

Використання зваженого індексу має низку методичних переваг:

- дозволяє уникнути методичної помилки «рівної важливості» різноспрямованих чинників;
- підвищує чутливість інтегрального показника до критичних загроз та ключових можливостей ринку;
- забезпечує більшу аналітичну точність у дослідженнях, що проводяться в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності;
- створює основу для подальшого сценарного аналізу та формування конкурентних стратегій підприємства.

Крім того, застосування як середньоарифметичного, так і зваженого інтегрального індексу дозволяє здійснити порівняльну оцінку результатів, що підвищує надійність висновків дослідження. Таким чином, додаткове використання зваженого інтегрального індексу в аналітичному розділі є методично обґрунтованим та доцільним, оскільки дозволяє глибше та об'єктивніше оцінити вплив макросередовища на розвиток ринку сиру та створює надійну аналітичну базу для подальшого формування конкурентної стратегії підприємства.

Визначимо ваги пропорційно оцінці значущості, у цьому разі формула розрахунку виглядатиме наступним чином:

$$w_i = \frac{S_i}{\sum_{i=1}^n S_i}, \sum w_i = 1 \quad (2.4)$$

де  $S_i$ - значущість фактора (1–5),  $w_i$ - його вага.

Тоді зважений індекс:

$$I_w = \sum_{i=1}^n w_i S_i \quad (2.5)$$

У нашому випадку  $\sum S_i = 57$ ).

Для перевірки вірності розрахунків необхідно перевірити, чи  $\sum w_i = 1$ , та чи  $\sum (w_i \times S_i) = I_w$ . Обидва рівняння підтверджують правильність наших розрахунків, адже з урахуванням округлення  $\sum w_i$  майже дорівнює 1.

Результат: зважений інтегральний індекс (на рівні факторів)

Оскільки  $w_i = \frac{S_i}{\sum S}$ , то:

$$I_w = \sum \frac{S_i}{\sum S} S_i = \frac{\sum S_i^2}{\sum S_i} \quad (2.6)$$

Маємо:

- $\sum S_i = 57$
- $\sum S_i^2 = 255$

$$I_w = \frac{255}{57} = 4,4737 \approx 4,47 \quad (2.7)$$

Отже зважений інтегральний індекс (ваги на рівні факторів) = 4,47

Таблиця 2.2

### Ваги та внесок кожного фактора (13 чинників)

Фактор	S (1-5)	Вага ( $w_i=S_i/57$ )	Внесок ( $w_i*S_i$ )
Лібералізація торгівлі з ЄС	5	0,0877	0,4386
Регуляторні вимоги ЄС	4	0,0702	0,2807
Воєнні ризики	5	0,0877	0,4386
Відновлення економіки	3	0,0526	0,1579
Інфляція	5	0,0877	0,4386
Імпортний тиск	5	0,0877	0,4386
Скорочення виробництва	4	0,0702	0,2807
Попит на крафтові сири	4	0,0702	0,2807
Здорове харчування	4	0,0702	0,2807
Скорочення населення	5	0,0877	0,4386
Автоматизація виробництва	4	0,0702	0,2807
Модернізація під ЄС	4	0,0702	0,2807
Технологічна відсталість	5	0,0877	0,4386

Джерело: дослідження автора

Отримане значення дуже близьке до 5, тобто макросередовище дуже сильно впливає на ринок, зважування також підсилило ефект “критичних” чинників (оцінка 5), тому індекс вищий, ніж просте середнє (4,38). В свою чергу близькість отриманих значень індексів (4,38 та 4,47) підтверджує загальний висновок про дуже високий рівень впливу макросередовища на ринок сиру в Україні, водночас демонструючи, що зважений підхід дещо посилює роль критично важливих чинників.

## 2.2. Маркетингове мікросередовище ринку

Ринок сиру в Україні характеризується високим рівнем конкурентної насиченості, що зумовлено присутністю великих національних виробників, мультибрендових молочних холдингів, регіональних підприємств та значного обсягу імпортової продукції. В умовах скорочення внутрішнього виробництва та зростання імпорту конкуренція між вітчизняними виробниками загострюється, особливо у масовому та середньому цінових сегментах.

Ефективність функціонування підприємства на ринку сиру визначається характером взаємодії з ключовими елементами мікросередовища – конкурентами, споживачами, постачальниками сировини та збутовими мережами. Аналіз зазначених груп дозволяє оцінити стабільність ринкових позицій підприємства, його переговорну силу та здатність адаптуватися до змін попиту і пропозиції.

У таблиці 2.3 наведено аналіз впливу конкурентів на виробників сиру, визначено фактори які позитивно або негативно впливають на діяльність підприємств досліджуваної галузі.

Таблиця 2.3

### Аналіз впливу конкурентів на виробників сиру

Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант реалізації можливості чи вирішення проблеми	Фактор попиту/ пропозиція
<b>Можливість</b>			
Поліпшення якості продукції.	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Зростання попиту та освоєння нових ринкових ніш.	Попит
Розширення ринкової частки за рахунок позицій конкурентів.	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	Підвищення фінансових результатів і обсягів експорту.	Пропозиція
Горизонтальна інтеграція з іншими виробниками.	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	Зміцнення конкурентних позицій та підвищення попиту.	Пропозиція
Підвищення конкурентоспроможності підприємства.	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Поліпшення якості продукції та диверсифікація збуту.	Попит
Активне застосування нецінових методів конкуренції.	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	Впровадження ефективних маркетингових заходів для стимулювання продажів.	Попит
Разом			10,5
<b>Загроза</b>			

## Продовження таблиці 2.3

Висока насиченість ринку конкурентними підприємствами	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Поліпшення якості та розширення асортименту продукції.	Попит
Ймовірність входу нових конкурентів з агресивнішою ціновою політикою	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Реалізація ефективної рекламної політики, освоєння преміальних сегментів і впровадження ресурсоефективних технологій.	Попит
Ризики застосування недобросовісних конкурентних практик	$5 \cdot 0,3 = 1,5$	Моніторинг цін і пропозицій конкурентів та прогноз їхніх дій.	Попит
Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників сирів	$7 \cdot 0,3 = 2,1$	Реалізація заходів для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників сирів.	Попит
Разом			8,7

*Джерело: дослідження автора*

Результати аналізу таблиці 2.3 свідчать, що вплив конкурентного середовища на діяльність виробників сиру має як стимулюючий, так і обмежувальний характер. Сукупна зважена оцінка можливостей (10,5) перевищує інтегральну оцінку загроз (8,7), що вказує на наявність потенціалу для посилення ринкових позицій підприємств за умови ефективного використання конкурентних переваг.

Найбільш значущими можливостями визначено підвищення конкурентоспроможності підприємства та удосконалення якісних характеристик продукції, що безпосередньо впливають на формування споживчого попиту та розширення ринкових ніш. Водночас реалізація стратегій горизонтальної інтеграції та активізація нецінових методів конкуренції сприяють зміцненню позицій виробників з боку пропозиції. Серед загроз домінуючими є високий рівень насиченості ринку конкурентами та зростання тиску з боку іноземних виробників, що обумовлює необхідність постійного моніторингу ринку, адаптації маркетингової політики та впровадження інноваційних і ресурсоефективних технологій. Отже, отримані результати підтверджують доцільність орієнтації виробників сиру на посилення нецінової конкуренції,

підвищення якості продукції та формування комплексної стратегії розвитку з урахуванням динаміки конкурентного середовища.

Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» конкурентне середовище формується насамперед під впливом кількох потужних національних гравців, які мають розвинену дистрибуцію, впізнавані бренди та широкий асортимент сирної продукції.

#### Основні конкуренти підприємства

До ключових конкурентів, які доцільно враховувати при оцінюванні ринкових позицій ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», належать:

- ТОВ «МК «Галичина» - національний виробник молочної продукції з сильною бренд-стратегією. Компанія орієнтується переважно на середній та преміальний сегменти, активно просуваючи цінності натуральності та якості. Конкурентний тиск з боку цього виробника проявляється насамперед у великих торговельних мережах та у сегменті фасованих сирів.

- ТМ Комо (виробник - ПрАТ «Дубномолоко») - один із наймасовіших сирних брендів на українському ринку. Асортимент охоплює тверді та напівтверді сири, орієнтовані на масового споживача. Сильними сторонами є широка присутність у роздрібних мережах, доступна ціна та висока впізнаваність бренду, що робить його прямим конкурентом для більшості вітчизняних сироробних підприємств.

- Молочний альянс (бренди «Пирятин», «Славія», «Яготинське») - один з найбільших молочних холдингів України, який має суттєві виробничі потужності та розгалужену систему збуту. Холдинг активно конкурує у сегменті твердих і напівтвердих сирів, поєднуючи масштаб виробництва з сильною присутністю у національних торговельних мережах.

Окрему групу конкурентів формують імпортні бренди сирів з країн Європейського Союзу, які займають переважно середній і преміальний ціннові сегменти. Вони не завжди конкурують за ціною, проте створюють значний іміджевий та якісний тиск на вітчизняних виробників.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика основних конкурентів на ринку сиру України**

Критерій	Звенигородський СК	Галичина	Комо (Дубномолоко)	Молочний альянс	Імпортні бренди
Тип конкурента	Виробник	Виробник/бренд	Бренд	Холдинг	Бренди
Асортимент	Широкий, класичний	Середній–широкий	Широкий	Дуже широкий	Дуже широкий
Ціновий сегмент	Масовий / середній	Середній / преміум	Масовий / середній	Масовий / середній	Середній / преміум
Впізнаваність бренду	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока
Географія збуту	Національна	Національна	Національна	Національна	Національна
Основна конкурентна перевага	Баланс ціни і якості	Сильний бренд	Доступна ціна, масштаб	Масштаб і дистрибуція	Імідж, асортимент

*Джерело: дослідження автора*

Отримані результати (таблиця 2.4) свідчать, що конкурентне середовище ринку сиру України формується під впливом кількох потужних вітчизняних виробників, які мають значні виробничі та маркетингові ресурси. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» перебуває в умовах інтенсивної цінової конкуренції у масовому сегменті та іміджевої конкуренції з боку сильних брендів і імпортової продукції. Водночас підприємство має потенціал для посилення конкурентних позицій за рахунок стабільної якості продукції, гнучкості асортименту та ефективної роботи з національними торговельними мережами. Проведений аналіз створює аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками та каналами збуту.

Подальші дослідження спрямовані на встановлення факторів мікросередовища підприємства при оцінці споживачів сиру, результати наведено у таблиці 2.5.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що споживачі суттєво впливають на діяльність виробників сиру, формуючи як можливості, так і загрози для підприємств. Інтегральна оцінка можливостей (6,6) свідчить про наявність резервів для

розширення ринкової присутності через удосконалення якості продукції, диверсифікацію асортименту та стимулювання попиту за допомогою маркетингових інструментів.

Таблиця 2.5

### Аналіз впливу споживачів на виробників сирів

Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант реалізації можливості чи вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиція
<b>Можливість</b>			
Низький рівень споживання сирів порівняно з нормативами	$5 \cdot 0,3 = 1,5$	Поліпшення якості продукції та активізація попиту через маркетингові заходи	Пропозиція
Освоєння та розвиток нових ринкових сегментів	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Диверсифікація та розширення асортименту	Попит
Наявність лояльної бази постійних споживачів	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Стимулювання попиту за допомогою знижок та інших інструментів продажу	Попит/пропозиція
Разом			6,6
<b>Загроза</b>			
Зміна потреб і смакових уподобань споживачів	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Систематичний збір та аналіз даних про споживачів для управління якістю та асортиментом продукції	Попит
Зниження попиту на продукцію	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Прогнозування змін споживчого попиту та оцінка якості товарів	Попит
Підвищення вимог до якості та характеристик товару	$7 \cdot 0,3 = 2,1$	Проведення маркетингових заходів та досліджень споживачів	Попит
Відторгнення нових нетрадиційних видів продукції	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	Удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії	Попит
Разом			9,0

*Джерело: дослідження автора*

Водночас значущі загрози (9,0) пов'язані з еволюцією споживчих потреб, скороченням рівня попиту, підвищенням вимогливості покупців і відторгненням нових видів продукції, що потребує постійного моніторингу ринку, прогнозування змін попиту та удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії. Результати підтверджують необхідність орієнтації виробників на адаптацію продукції до потреб споживачів та активне застосування маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності на ринку сиру.

Споживчий попит на сири в Україні формується під впливом рівня доходів населення, цінової доступності продукції, споживчих традицій та зростаючої

уваги до якості й натуральності харчових продуктів. Для ринку сиру характерна відносна стабільність споживання, оскільки сири належать до товарів повсякденного або регулярного попиту. З позиції підприємства доцільно виокремити такі основні сегменти споживачів:

- масовий сегмент - домогосподарства з середнім і нижче середнього рівнем доходів, для яких ключовими критеріями вибору є ціна та доступність продукції;
- середній сегмент - споживачі, орієнтовані на оптимальне співвідношення ціни і якості, стабільність смакових характеристик та безпечність продукції;
- професійні споживачі (HoReCa) - заклади громадського харчування, для яких важливими є стабільність постачання, стандартні формати фасування та прогнозованість якості.

Таблиця 2.6

### Аналіз впливу постачальників на виробників сирів

Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант реалізації можливості чи вирішення проблеми	Фактор попит/пропозиція
Можливість			
Вихід на ринок нових постачальників сировини.	$7 * 0,2 = 1,4$	Підвищення якості сировини та забезпечення її безперебійного постачання.	Пропозиція
Реалізація стратегії зворотної інтеграції	$5 * 0,2 = 1$	Стабільність цін і надійність постачання сировини для виробництва	Пропозиція
Разом			2,4
Загроза			
Нестабільність постачання сировини для виробництва.	$9 * 0,2 = 1,8$	Оптимізація заготівлі молока та створення збутових кооперативів.	Пропозиція
Зростання цін на сировину.	$9 * 0,2 = 1,8$	Зростання поголів'я та продуктивності тварин із державною підтримкою.	Пропозиція
Сезонні коливання цін на молоко.	$9 * 0,2 = 1,8$	Впровадження інноваційних технологій зберігання сирів	Пропозиція
Погіршення якісних характеристик сировини.	$8 * 0,2 = 1,6$	Покращення кормової бази та контроль якості сировини для виробництва сирів	Попит
Разом			7,0

*Джерело: дослідження автора*

Аналіз мікросередовища (таблиця 2.6) дозволяє виявити як можливості, так і загрози з боку постачальників на розвиток підприємств з виробництва сирів.

Аналіз впливу постачальників на виробників сирів показує, що цей чинник має суттєвий стратегічний вплив на діяльність підприємств, формуючи як можливості, так і загрози для розвитку. Серед можливостей (сукупна оцінка 2,4) варто виділити вихід на ринок нових постачальників та реалізацію стратегії зворотної інтеграції, що сприяє підвищенню якості сировини, забезпеченню її безперебійного постачання та стабільності цін. Використання цих можливостей дозволяє підприємствам зміцнювати свою конкурентну позицію, підвищувати ефективність виробничих процесів і планувати стратегію розвитку портфеля продукції.

Водночас значущими загрозами (сукупна оцінка 7,0) є нестабільність постачання сировини, сезонні коливання цін на молоко, зростання вартості сировини та погіршення її якісних характеристик. Ці фактори можуть негативно впливати на безперервність виробництва, підвищувати собівартість продукції та обмежувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для мінімізації ризиків виробникам сиру доцільно впроваджувати комплекс заходів: оптимізувати заготівлю молока, створювати обслуговуючі збутові кооперативи, підвищувати продуктивність та якість тваринництва, застосовувати інноваційні технології зберігання сировини та здійснювати постійний контроль її якості.

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» орієнтується переважно на масовий і середній сегменти, що забезпечує відносно широкий ринок збуту, але водночас зумовлює високу чутливість до цінових коливань та акційної політики торговельних мереж. Переговорна сила споживачів у цьому сегменті є середньою–високою, оскільки на ринку представлено значну кількість альтернативних пропозицій, у тому числі імпортних. Основною сировиною для виробництва сирів є молоко коров'яче, якість та стабільність постачання якого мають критичне значення для собівартості та якості готової продукції. Постачальниками молока виступають сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та приватні домогосподарства.

Ринок молочної сировини в Україні характеризується такими особливостями: обмежена пропозиція якісного молока, що відповідає вимогам переробки; сезонні коливання обсягів та якості; залежність закупівельних цін від енергетичних витрат і логістики.

У цих умовах переговорна сила постачальників є середньою, а в окремі періоди - підвищеною. Для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» критично важливими є диверсифікація сировинної бази, довгострокові договірні відносини та контроль якості вхідної сировини. Відсутність стабільних постачальників може призводити до зростання собівартості та ризиків зниження якості продукції.

Таблиця 2.7

### Аналіз впливу посередників на виробників сирів

Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант реалізації можливості чи вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиція
<b>Можливість</b>			
Розширення каналів збуту продукції	$8 * 0,15 = 1,2$	Збільшення обсягів реалізації продукції та розширення асортиментної лінійки	Попит
Використання страхових механізмів для угод із посередниками та третіми особами	$7 * 0,15 = 1,05$	Забезпечення гарантованого продажу продукції за фіксованими цінами	Пропозиція
Реалізація стратегій вертикальної інтеграції	$6 * 0,15 = 0,9$	Підтримка стабільного рівня збуту продукції.	Пропозиція
Разом			3,15
<b>Загроза</b>			
Пошкодження продукції під час транспортування від виробника до споживача	$8 * 0,15 = 1,2$	Обґрунтований відбір посередників на основі визначених критеріїв	Попит
Ризик переорієнтації посередника на співпрацю з конкурентами виробника	$5 * 0,15 = 0,75$	Проведення маркетингових досліджень та підвищення рівня поінформованості щодо діяльності посередників	Попит
Разом			1,95

*Джерело: дослідження автора*

У таблиці 2.7 представлено результати аналізу впливу посередників на виробників сирів, який дозволяє визначити основні можливості для розширення

збуту та стабілізації продажів, а також потенційні загрози, що можуть впливати на ринкові позиції підприємств виробників сирів.

Аналіз таблиці 2.7 свідчить, що посередники відіграють ключову роль у забезпеченні збуту продукції та стабільності продажів виробників сирів, формуючи як можливості, так і загрози для підприємств. Серед можливостей (сукупна оцінка 3,15) виділяються розширення каналів збуту, застосування страхових механізмів для угод та реалізація стратегій вертикальної інтеграції, що дозволяє збільшити обсяги продажу, стабілізувати збут і гарантувати продаж продукції за визначеними цінами.

Водночас загрози (сукупна оцінка 1,95) включають пошкодження продукції під час транспортування та ризик переорієнтації посередників на роботу з конкурентами, що може негативно впливати на надійність збуту та ринкові позиції виробника. Для мінімізації цих ризиків доцільно здійснювати обґрунтований відбір посередників, проводити маркетингові дослідження їх діяльності та підвищувати рівень поінформованості щодо партнерів.

Збут сирної продукції в Україні здійснюється переважно через організовані канали роздрібної торгівлі, що суттєво впливає на структуру доходів виробників. Основними каналами збуту для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є: національні та регіональні торговельні мережі; оптові дистриб'ютори; сегмент HoReCa. Торговельні мережі відіграють домінуючу роль у формуванні попиту та ціноутворенні, оскільки вони контролюють доступ до кінцевого споживача, визначають умови постачання та маркетингової підтримки продукції. Внаслідок цього їхня переговорна сила є високою, що проявляється у вимогах до відстрочок платежів, бонусів та участі в промоакціях.

Для виробника це означає необхідність балансувати між розширенням присутності в мережах та збереженням прийняттого рівня прибутковості. Разом із тим, робота з великими торговельними мережами забезпечує стабільні обсяги реалізації та підвищує впізнаваність бренду.

У таблиці 2.8 наведено аналіз впливу контактних аудиторій на виробників сирів, який дозволяє визначити ключові можливості для зміцнення ринкових

позицій та потенційні загрози, що можуть впливати на збут і репутацію підприємства.

Таблиця 2.8

### Аналіз впливу контактних аудиторій на виробників сирів

Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант реалізації можливості чи вирішення проблеми	Фактор попиту / пропозиція
Можливість			
Підвищення обізнаності споживачів	$8 * 0,15 = 1,2$	Проведення рекламних та дегустаційних заходів	Попит
Формування лояльності аудиторії	$7 * 0,15 = 1,05$	Впровадження програм лояльності, бонусів та акцій	Попит
Підтримка та зміцнення репутації підприємства серед медіа та громадськості	$6 * 0,15 = 0,9$	Ведення комунікацій через соціальні мережі, PR-заходи, участь у виставках	Попит/Пропо зиція
Разом			3,15
Загроза			
Негативна реакція громадськості або медіа на продукцію	$8 * 0,15 = 1,2$	Розробка антикризових комунікацій, своєчасне реагування на скарги та претензії	Попит
Некоректне або упереджене висвітлення продукції в ЗМІ	$5 * 0,15 = 0,75$	Постійний моніторинг медіапростору та налагодження ефективної взаємодії з журналістами	Попит
Разом			1,95

*Джерело: дослідження автора*

За результатами аналізу таблиці 2.8 встановлено, що контактні аудиторії мають значний вплив на діяльність виробників сирів, формуючи як можливості, так і загрози. Серед можливостей виділяються підвищення поінформованості споживачів, формування лояльної аудиторії та зміцнення репутації через медіа, що сприяє зростанню попиту та підтримці стабільного рівня продажів.

Загрози включають негативні реакції споживачів та некоректне висвітлення продукції в ЗМІ, що може вплинути на ринкову позицію та імідж підприємства. Для мінімізації ризиків доцільно застосовувати антикризові комунікації, моніторинг медіапростору та ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Ефективне управління контактними аудиторіями дозволяє виробникам сирів зміцнювати довіру споживачів, стабілізувати попит і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

З метою узагальнення впливу основних елементів мікросередовища, на нашу думку, доцільно використати модель п'яти конкурентних сил М. Портера (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка сили впливу елементів мікросередовища на діяльність підприємства**

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Рівень впливу
Конкуренція між існуючими виробниками	Висока насиченість ринку, цінова та брендова конкуренція	Високий
Загроза товарів-замінників	Альтернативні молочні продукти, імпортні сири	Середній
Переговорна сила споживачів	Широкий вибір продукції, висока чутливість до ціни	Середньо–високий
Переговорна сила постачальників	Обмежена пропозиція якісного молока	Середній
Загроза появи нових конкурентів	Високі капітальні витрати та вимоги до якості	Низько–середній

*Джерело: дослідження автора*

На нашу думку, доцільно бути пояснити логіку обґрунтування оцінок у таблиці 2.9. Оцінювання сили впливу елементів мікросередовища здійснювалося на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкурентного тиску в галузі та характер взаємодії підприємства з основними ринковими суб'єктами. Рівень впливу кожної сили визначався з урахуванням галузевої специфіки ринку сиру в Україні, результатів аналізу конкурентного середовища та особливостей діяльності ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

**1. Конкуренція між існуючими виробниками – високий рівень**

Високий рівень конкуренції між виробниками сирів зумовлений поєднанням кількох факторів. По-перше, на ринку присутні численні вітчизняні виробники, включно з великими національними брендами та мультибрендовими холдингами, які мають значні виробничі та маркетингові ресурси. По-друге, ринок зазнає додаткового тиску з боку імпоротної продукції з країн ЄС, що підвищує інтенсивність цінової та нецінової конкуренції.

Крім того, в умовах скорочення внутрішнього виробництва та обмеженого зростання споживчого попиту підприємства вимушені боротися за збереження або перерозподіл наявної ринкової частки. Це посилює конкуренцію за місце на полицях торговельних мереж, за лояльність споживачів та за ефективні канали збуту, що обґрунтовує оцінку рівня конкуренції як високого.

## 2. Загроза товарів-замінників – середній рівень

Сир належить до традиційних продуктів харчування з усталеними споживчими звичками, що обмежує можливості повної заміни його іншими товарами. Водночас на ринку присутні певні продукти-замінники, зокрема плавлені сирні продукти, спреди, окремі види кисломолочної продукції або рослинні альтернативи, які можуть частково замінювати споживання сиру, особливо в умовах зниження доходів населення.

Разом із тим, такі продукти не є повноцінними функціональними замінниками твердих і напівтвердих сирів з точки зору смакових характеристик та споживчого призначення. Саме тому загрозу товарів-замінників доцільно оцінювати як середню, а не високу.

## 3. Переговорна сила споживачів – середньо–високий рівень

Переговорна сила споживачів на ринку сиру є відносно високою з огляду на широкий вибір альтернативної продукції та значну кількість конкурентів. Споживачі мають можливість легко змінювати торгову марку в межах одного цінового сегмента, орієнтуючись на ціну, акційні пропозиції та промоактивність.

Особливо високою є переговорна сила організованих покупців, зокрема торговельних мереж, які виступають посередниками між виробником і кінцевим споживачем. Вони фактично формують умови доступу до ринку, що посилює загальний вплив споживачів на виробників. Водночас кінцеві споживачі не мають можливості безпосередньо впливати на виробника індивідуально, що стримує оцінку від максимального рівня. З огляду на це переговорну силу споживачів визначено як середньо–високу.

## 4. Переговорна сила постачальників – середній рівень

Ринок постачальників молочної сировини характеризується фрагментованою структурою, оскільки молоко постачають як великі агропідприємства, так і численні фермерські господарства. З одного боку, обмежена кількість постачальників якісного молока та сезонні коливання підвищують їхню переговорну силу. З іншого боку, наявність альтернативних постачальників і можливість диверсифікації сировинної бази зменшують залежність переробних підприємств від окремих контрагентів.

Таким чином, взаємодія виробників сирів з постачальниками сировини має взаємозалежний характер, що дозволяє оцінити переговорну силу постачальників як середню.

#### 5. Загроза появи нових конкурентів – низько–середній рівень

Вхід на ринок сиру супроводжується значними бар'єрами, серед яких: високі капітальні витрати на створення виробничих потужностей, необхідність дотримання санітарних і технологічних стандартів, формування сировинної бази та доступу до торговельних мереж. Додатковим стримуючим чинником є висока конкурентна насиченість ринку та домінування сильних брендів.

Водночас можливість розвитку крафтових сироварень і нішевих виробників дещо знижує рівень бар'єрів входу у вузьких сегментах. Це не створює прямої загрози для великих виробників, але підвищує загальний рівень конкуренції у довгостроковій перспективі. Саме тому загрозу входу нових конкурентів доцільно оцінювати як низько–середню.

Розподіл оцінок сили впливу елементів мікросередовища відображає реальну структуру конкурентних відносин на ринку сиру України. Найбільший тиск на діяльність ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» здійснюють існуючі конкуренти та організовані споживачі (торговельні мережі), тоді як вплив постачальників і загроза входу нових гравців мають помірний характер. Така конфігурація мікросередовища свідчить про необхідність активної конкурентної та збутової стратегії, що буде деталізовано у наступних підпунктах аналітичного розділу.

Отже, проведений аналіз мікросередовища свідчить, що ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» функціонує в умовах значного тиску з боку конкурентів і торговельних мереж, а також залежності від ринку молочної сировини. Найбільш вагомими чинниками впливу є висока конкуренція між виробниками та сильна переговорна позиція збутових мереж.

Водночас відносно стабільний попит на сирну продукцію та обмежена загроза входу нових гравців створюють передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства за умови підвищення ефективності збуту, оптимізації взаємодії з постачальниками та адаптації асортименту до потреб ключових споживчих сегментів.

### **2.3 Маркетингове дослідження споживчої поведінки на ринку сиру**

Ефективність конкурентної стратегії підприємства на ринку харчових продуктів значною мірою визначається глибиною розуміння споживчої поведінки. Навіть за наявності стабільної частки ринку та розгалужених каналів збуту, відсутність чіткого уявлення про мотивацію вибору, рівень лояльності та сприйняття брендів обмежує можливості довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим проведемо маркетингове дослідження споживчої поведінки на ринку сиру України, метою якого є виявлення ключових факторів вибору сирної продукції, рівня лояльності до торгових марок та визначення потенційних точок диференціації для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Метою анкетного опитування є отримання первинної маркетингової інформації щодо особливостей споживання сирів та переваг споживачів. Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання: визначити частоту та ситуації споживання сирів; ідентифікувати найбільш популярні торгові марки; встановити ключові критерії вибору сирної продукції; оцінити рівень лояльності споживачів до брендів; виявити чинники, що можуть бути використані для диференціації продукції.

Методом збору первинної інформації обрано анкетне опитування, що є доцільним для дослідження споживчої поведінки на ринку масового попиту. Анкета включає закриті, напіввідкриті та шкальні запитання, що дозволяє поєднати кількісний та якісний підходи до аналізу.

Структурно анкета складається з трьох блоків:

1. Загальні характеристики споживання (частота купівлі, види сирів, місця придбання);
2. Поведінкові та мотиваційні фактори (критерії вибору, роль ціни, бренду, якості, країни походження);
3. Лояльність та сприйняття брендів (улюблені марки, готовність до повторної купівлі, реакція на зміну ціни).

Генеральною сукупністю дослідження є споживачі сирної продукції в Україні. З урахуванням мети дослідження сформовано вибірку обсягом 48 респондентів, що є достатнім для отримання репрезентативних результатів у межах маркетингового дослідження навчального характеру.

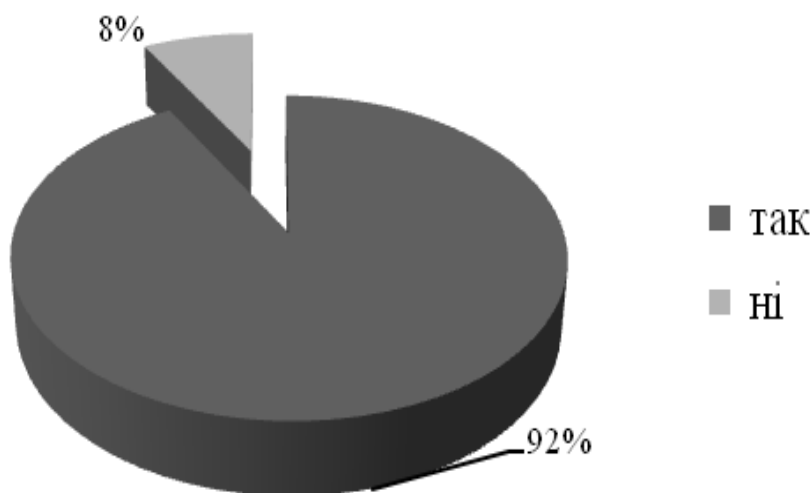
Основні характеристики вибірки: вікова група: 18–65 років; стать: чоловіки та жінки; рівень доходу: низький, середній, вище середнього; географія: міські та сільські населені пункти. Вибірка має невипадковий квотний характер, що дозволяє забезпечити представництво основних соціально-демографічних груп споживачів сирної продукції.

Маркетингове дослідження споживчої поведінки на ринку сиру проведено з використанням методу анкетного опитування, реалізованого за допомогою онлайн-інструменту Google Forms. Використання цифрового формату опитування забезпечило оперативність збору даних, зручність для респондентів та можливість подальшої статистичної обробки результатів.

Анкета була розроблена з урахуванням цілей дослідження та особливостей ринку сирів як ринку товарів масового попиту. При формуванні запитань використовувалися підходи поведінкового та мотиваційного аналізу споживачів. Анкета представлена у Додатку А.

Опитування було проведено серед споживачів сирної продукції віком від 18 до 65 років. Формування вибірки здійснювалося шляхом добровільної участі респондентів через онлайн-поширення анкети. Отже перейдемо безпосередньо до аналізу результатів анкетного опитування, проведеного серед 48 споживачів сирної продукції, який дозволяє виявити ключові характеристики споживчої поведінки, мотиваційні чинники вибору торгових марок та рівень лояльності до брендів на ринку сирів України.

Основну частку споживачів сирів становлять жінки віком 26–55 років, які перебувають у шлюбі та мають дітей. Рівень матеріального забезпечення більшістю респондентів оцінено як середній. У структурі вибірки з 113 опитаних осіб частка жінок становила 71%, чоловіків - 29%. Найвищий рівень споживчого попиту на сири зафіксовано серед осіб віком 50 років і старше (27%). Наступні позиції займають вікові групи 30–40 років (25%) та 40–50 років (23%). Менш активними споживачами є респонденти віком 20–30 років (14%) та до 20 років (11%).



**Рис. 2.2 - Розподіл респондентів на споживачів / не споживачів сирів, %**

*Джерело: побудовано на основі власних досліджень автора*

Проводячи комплексні маркетингові дослідження ринку сиру, можна дослідити смакові переваги покупців при купівлі сиру. Результати опитування свідчать, що 92% респондентів споживають сири (рисунок 2.2). 8% не споживають сири, це пов'язано зі здоров'ям або з ціновими обмеженнями.

Результати опитування свідчать, що сир є продуктом регулярного споживання для більшості респондентів. Переважна частка опитаних зазначила, що споживає сир щоденно або 3–4 рази на тиждень, що підтверджує його належність до базових продуктів харчування (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

### Частота споживання сирів серед респондентів

Частота споживання	Кількість осіб	Частка, %
Щодня	14	29,2
3–4 рази на тиждень	15	31,3
1–2 рази на тиждень	15	31,3
Рідше ніж раз на тиждень	4	8,2
Разом	48	100,0

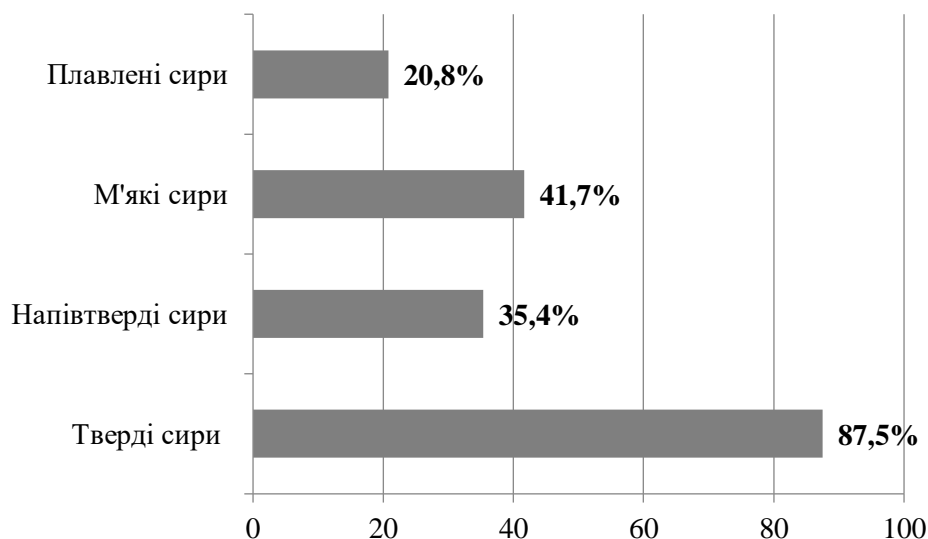
*Джерело: власні дослідження автора.*

Результати анкетування вказують на те, що споживчі звички щодо сирів серед респондентів є досить активними. Більшість опитаних, а саме 62,6% (31,3% споживають сир 3–4 рази на тиждень та 31,3% — 1–2 рази на тиждень), споживають сир регулярно протягом тижня. Ще 29,2% респондентів споживають сир щодня, що свідчить про високу популярність продукту. Лише невелика частка аудиторії (8,3%) споживає сир рідше ніж раз на тиждень, а практично ніхто не відмовляється від нього повністю. Це підтверджує, що сир користується стабільним попитом і є важливим продуктом у раціоні споживачів.

Причина такої високої частоти споживання, на нашу думку, зумовлена: універсальністю сирів у повсякденному раціоні; широким асортиментом продукту за видами та ціновими категоріями; відсутністю повноцінних замінників із аналогічними смаковими та поживними характеристиками. З точки зору маркетингової стратегії це означає, що споживачі орієнтовані не лише на разову покупку, а на довгострокове повторне споживання, що підвищує значущість лояльності та стабільності якості.

Результати дослідження свідчать про чітку диференціацію споживчих уподобань на ринку сирів. Домінуючі позиції займають тверді сири, які обирає переважна більшість респондентів (87,5%), що підтверджує їхню стабільну популярність і статус базового продукту споживчого кошика. Значну частку також формують

м'які (41,7%) та напівтверді сири (35,4%), які виступають важливими доповнюючими сегментами ринку. Натомість плавлені сири мають найнижчий рівень споживання (20,8%), що може свідчити про обмежений попит або зміну споживчих пріоритетів на користь більш натуральних і традиційних продуктів.



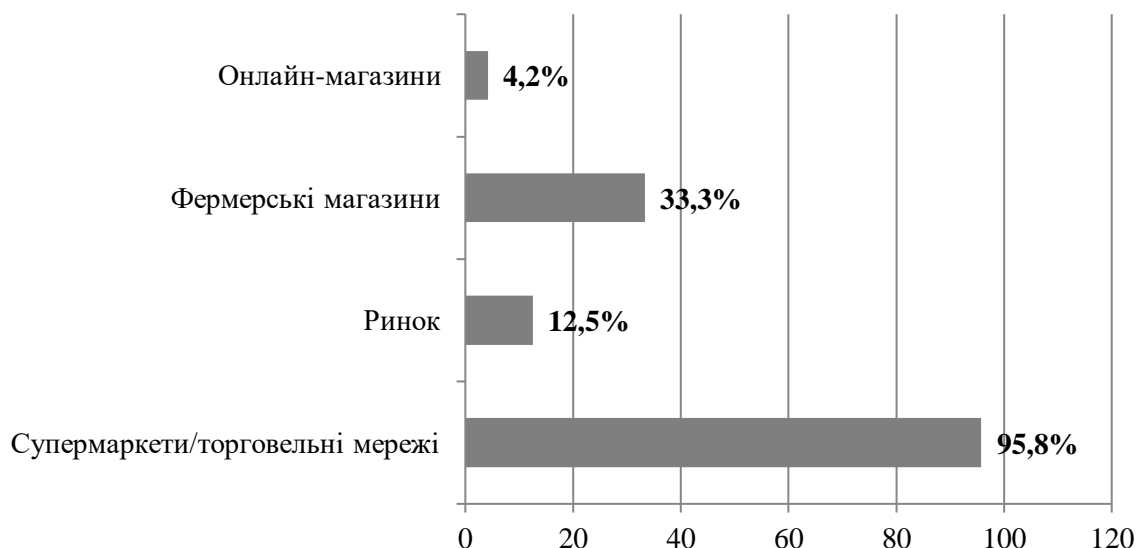
*Рис. 2.3 – Структура попиту за видами сирів, %*

*Джерело: побудовано на основі власних досліджень автора*

Причиною домінування твердих і напівтвердих сирів, на нашу думку, може бути: універсальність у споживанні; більш тривалі терміни зберігання; усталені споживчі звички. Це свідчить про те, що саме ці категорії формують основу ринку сирів і мають бути пріоритетними з точки зору асортиментної політики виробників.

Отримані результати демонструють чітку перевагу супермаркетів і торговельних мереж як основного каналу придбання сирів: їх обирає переважна більшість респондентів (95,8%). Це свідчить про вирішальну роль зручності, широкого асортименту та доступності продукції для споживачів. Водночас помітну частку займають фермерські магазини (33,3%), що вказує на наявність стійкого інтересу до локальної та нішевої продукції. Значно менш популярними залишаються ринки (12,5%) та онлайн-магазини (4,2%), що може бути зумовлено як особливостями споживчих звичок, так і рівнем довіри до відповідних каналів збуту.

Такий розподіл зумовлений: зручністю доступу до торговельних мереж; широтою асортименту; регулярними акційними пропозиціями. Це безпосередньо пояснює високу переговорну силу торговельних мереж, виявлену раніше у моделі Портера, та підтверджує залежність виробників від умов співпраці з ними.



**Рис. 2.4 – Розподіл відповідей респондентів відносно вибору місця покупки сирів, %**

*Джерело: побудовано на основі власних досліджень автора*

У таблиці 2.9 наведено результати дослідження переваг споживачів щодо торгових марок сирів, що дає змогу оцінити рівень впізнаваності окремих брендів та схильність споживачів до вибору як вітчизняної, так і імпоротної продукції.

*Таблиця 2.9*

### **Переваги споживачів щодо торгових марок сирів**

Торгова марка / група марок	Кількість згадувань	Частка, %*
Інші українські бренди	7	14,6
Комо	5	10,4
Комо + інші українські бренди	6	12,5
Імпортні бренди	4	8,3
Звенигородський сироробний комбінат	3	6,3
Комбінації брендів	23	47,9

*Джерело: власні дослідження автора.*

Результати маркетингового дослідження наведеного у таблиці 2.9 свідчать, що переважна частка респондентів надає перевагу поєднанню декількох торгових марок, про що свідчить найбільша частка комбінацій брендів (47,9%). Серед окремих позицій найчастіше згадуються українські бренди, зокрема торгова марка «Комо» та інші вітчизняні виробники, що вказує на високий рівень довіри споживачів до національної продукції. Імпортні бренди займають відносно невелику частку вподобань, що може свідчити про орієнтацію споживачів на доступність та традиційні смаки. Результати свідчать про фрагментовану структуру брендкових переваг та відсутність абсолютного лідера з точки зору лояльності. Значна кількість комбінованих відповідей означає, що споживачі легко перемикаються між брендами, орієнтуючись насамперед на ціну, акції та доступність у торговельних мережах. Все це можна пояснити наступним: високою конкуренцією між брендами у масовому сегменті; відносно низьким рівнем жорсткої бренд-лояльності; схильністю споживачів орієнтуватися на ціну та акції. Для ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» це означає наявність потенціалу для розширення брендкової присутності, але за умови активної комунікаційної підтримки.

Окремо слід зупинитись на групі питань, щодо оцінки вагомості критеріїв вибору сирної продукції. Узагальнюючі результати наведемо у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

**Оцінка значущості критеріїв вибору сирної продукції споживачами  
(шкала Лайкерта: 1 – зовсім не важливо; 5 – дуже важливо)**

Критерій вибору	Середня оцінка	Ранг значущості
Смак	4,71	1
Якість продукту	4,52	2
Акції та знижки	3,67	3
Ціна	3,58	4
Країна походження	2,96	5
Відомість бренду	2,77	6

Джерело: результати авторського анкетного опитування ( $N = 48$ )

Результати оцінювання критеріїв вибору сирної продукції свідчать про чітке домінування споживчих (функціональних) характеристик над іміджевими та брендовими чинниками. Найвищу середню оцінку отримав критерій «смак» (4,71 бала), що свідчить про ключову роль органолептичних характеристик у процесі прийняття рішення про купівлю. Це означає, що для більшості споживачів смак є первинним маркером якості та основним чинником повторної покупки. Другу позицію за значущістю займає якість продукту (4,52 бала), що підтверджує раціональний характер споживчої поведінки на ринку сирів. Споживачі орієнтуються на стабільність характеристик продукту, натуральність складу та відповідність очікуванням. Критерії «акції та знижки» (3,67 бала) і «ціна» (3,58 бала) займають середні позиції, що свідчить про помірну цінову чутливість. Це означає, що хоча споживачі реагують на цінові стимули, вони не готові повністю жертвувати якістю заради нижчої ціни.

Водночас такі чинники, як країна походження (2,96 бала) та відомість бренду (2,77 бала), отримали найнижчі оцінки значущості. Це свідчить про обмежену роль брендової складової у прийнятті рішення та підтверджує раніше виявлену тенденцію до слабкої брендової лояльності.

Отримані результати дозволяють зробити такі узагальнення: споживча поведінка на ринку сирів є переважно раціональною, орієнтованою на споживчу цінність продукту; бренд не є самодостатнім фактором вибору без підтвердження якісних характеристик; цінові інструменти є ефективними лише у поєднанні з привабливими смаковими та якісними властивостями продукції.

Таким чином, результати оцінювання критеріїв вибору формують чітку аналітичну основу для визначення точок диференціації, що передбачає акцент не стільки на брендовій комунікації, скільки на підтвердженій якості, смаку та стабільності продукту.

Аналіз рівня лояльності споживачів (таблиця 2.11) показав, що більшість респондентів або купують один і той самий бренд постійно або схильні змінювати бренди залежно від ціни та акцій.

Таблиця 2.11

**Реакція споживачів на підвищення ціни на улюблений бренд**

Реакція на підвищення ціни	Кількість осіб	Частка, %
Продовжую купувати	23	47,9
Купую рідше	13	27,1
Перехожу на інший бренд	8	16,7
Починаю заробляти більше	3	6,3
Відмовляюся від покупки	1	2,0
Разом	48	100,0

*Джерело: власні дослідження автора.*

Менше половини респондентів (47,9 %) зберігають лояльність до бренду у разі підвищення ціни, тоді як решта демонструє цінову чутливість. Це пояснює обмежені можливості виробників перекладати зростання витрат на кінцеву ціну без втрати обсягів реалізації, що на пряму корелює з погіршенням рентабельності, виявленим у фінансовому аналізі. Реакція на підвищення ціни демонструє високу цінову чутливість: значна частина споживачів у разі подорожчання переходить на альтернативні марки або зменшує обсяги споживання.

Водночас більшість опитаних готові спробувати новий бренд за умови привабливої ціни або промоакції, що свідчить про відкритість до нових пропозицій та низький рівень бар'єрів для зміни бренду.

Результати маркетингового дослідження дозволяють зробити висновок, що споживча поведінка на ринку сирів України характеризується: регулярністю та стабільністю споживання; домінуванням раціональних критеріїв вибору (якість, смак, ціна); високою роллю торговельних мереж; помірним рівнем брендової лояльності та високою чутливістю до ціни.

Отримані результати створюють аналітичну основу для формування моделі споживчої поведінки та визначення точок диференціації.

На основі результатів маркетингового дослідження споживчої поведінки, проведеного шляхом анкетного опитування, доцільно сформулювати узагальнену модель прийняття рішення про купівлю сирної продукції. Така модель дозволяє систематизувати виявлені поведінкові закономірності та визначити ключові етапи впливу на споживача з боку виробника.

Результати опитування свідчать, що процес прийняття рішення про купівлю сирів має раціонально-емоційний характер, у якому домінують функціональні характеристики продукту. Узагальнену модель споживчої поведінки на ринку сирів можна подати у вигляді таких послідовних етапів:

#### 1. Усвідомлення потреби

Потреба у придбанні сиру формується регулярно, оскільки для більшості споживачів сир є продуктом щоденного або частого споживання. Це зумовлює повторюваний характер купівельної поведінки.

#### 2. Пошук та оцінка альтернатив

На цьому етапі споживачі порівнюють доступні торгові марки переважно за такими критеріями, як смак, якість та ціна. Відомість бренду та країна походження відіграють допоміжну роль і не є вирішальними.

#### 3. Прийняття рішення про купівлю

Остаточний вибір часто здійснюється без глибокої прихильності до конкретного бренду, що пояснюється високою чутливістю до акційних пропозицій і доступності продукту в торговельних мережах.

#### 4. Післякупівельна оцінка

Основним чинником повторної покупки є відповідність смакових і якісних характеристик очікуванням споживача. У разі незадоволення споживач легко переходить до альтернативного бренду.

Таким чином, модель споживчої поведінки на ринку сирів характеризується низькими бар'єрами для зміни бренду, високою роллю функціональної цінності продукту та значним впливом умов продажу у торговельних мережах.

На основі побудованої моделі споживчої поведінки та результатів оцінки критеріїв вибору доцільно виокремити основні точки диференціації, які можуть бути використані підприємством для формування конкурентних переваг.

#### 1. Диференціація за смаковими характеристиками

Оскільки смак отримав найвищу оцінку значущості серед усіх критеріїв вибору, саме цей фактор є ключовою точкою впливу на споживача. Причинно це

означає, що навіть за умов цінової конкуренції споживач надає перевагу продуктам зі стабільними та привабливими органолептичними властивостями.

## 2. Підтверджена та стабільна якість продукту

Висока значущість якості продукту свідчить про необхідність формування довіри до торгової марки через стабільність характеристик, прозорість складу та контроль виробничих процесів. Якість виступає фактором довгострокової лояльності, навіть за відсутності сильної брендової ідентичності.

## 3. Оптимальне співвідношення ціни та цінності

Помірна цінова чутливість споживачів означає, що стратегія виключно низьких цін не є ефективною. Натомість доцільно формувати уявлення про справедливую ціну, яка відповідає смаковим і якісним характеристикам продукту.

## 4. Використання акційних механізмів як тригера вибору

Акції та знижки мають важливе стимулююче значення на етапі прийняття рішення про купівлю, особливо за умов низької брендової лояльності. Водночас вони повинні доповнювати, а не замінювати базову споживчу цінність продукту.

## 5. Доступність у торговельних мережах

Домінування торговельних мереж як основного каналу придбання робить доступність продукту та його представленість на полицях критично важливою умовою конкурентоспроможності.

Таким чином, проведене маркетингове дослідження дозволило встановити, що споживча поведінка на ринку сирів України формується під впливом переважно раціональних факторів, серед яких визначальними є смак, якість та прийнятна ціна. Брендова складова відіграє другорядну роль і не забезпечує автоматичної лояльності споживачів. Виявлені точки диференціації створюють аналітичну основу для формування маркетингової та конкурентної стратегії підприємства, орієнтованої на підвищення споживчої цінності продукту, а не лише на цінову конкуренцію.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

### 3.1. Стратегічне обґрунтування діяльності підприємства на ринку сирів

Приватне акціонерне товариство «Звенигородський сироробний комбінат» (ПрАТ «ЗСК») - українське підприємство молочно-переробної галузі, що спеціалізується на виробництві сирів, масла та інших молочних продуктів. Підприємство було засноване на базі історичного молокозаводу у місті Звенигородка Черкаської області та пройшло процес приватизації, набувши сучасної організаційно-правової форми ПрАТ. Компанія випускає продукцію під торговою маркою «Звени Гора», яка представлена на внутрішньому ринку та включає тверді, плавлені та кисломолочні сири, натуральне вершкове масло та суху сироватку. Підприємство має партнерські зв'язки в харчовій галузі та частково входить до складу міжнародної групи Savencia Fromage & Dairy (Франція).

*Таблиця 3.1*

#### Товарний асортимент ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за категоріями та варіантами продукції

Категорія продукції	Основні продукти / ТМ	Варіанти (глибина)
Тверді сири	Український, Сметанковий, Голландський, «Звенигородський Екстра», «Добродар»	Різні рецептури, форма випуску (бруски, циліндри, фасовані порції)
Плавлені сири	Класичний, з зеленню, беконом, грибами	Різні смаки, упаковка (брикет, крем)
Кисломолочні сири	Класичний, «Фігура», з сухофруктами	Жирність, додаткові інгредієнти, фасування
Вершкове масло	Натуральне масло	Жирність 72–82%, фасування
Сухі молочні продукти	Суха сироватка	Різні упаковки
Імпортні / преміальні сири	Французькі сири Savencia	Різні сорти та форми упаковки

*Джерело: дослідження автора*

Таблиця 3.1 відображає товарний асортимент ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», який характеризується значною шириною та глибиною продукції.

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» має широкий і глибокий асортимент продукції (таблиця 3.1). Ширина асортименту охоплює ключові категорії сирів та молочних товарів, а глибина забезпечує різноманіття всередині кожної категорії за смаком, рецептурою та формою випуску. Така організація асортименту сприяє задоволенню різних споживчих потреб, підвищує лояльність клієнтів та підтримує конкурентні позиції підприємства на внутрішньому ринку.

Таблиця 3.2 відображає структуру товарної продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за період 2022–2024 років у грошовому вираженні та у відсотках від загального обсягу виробництва.

Таблиця 3.2

### Структура товарної продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Вид продукції	Роки						2024 до 2022 у %
	2022		2023		2024		
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	
Масло вершкове	14927,40	5,07	9740,10	3,47	8040,50	2,87	53,8
Сир твердий	176036,80	59,82	175905,70	62,65	188955,70	67,42	107,3
Сир плавлений	69258,60	23,53	63637,60	22,67	47702,80	17,02	68,8
Сир кисломолочний	22294,20	7,58	17970,90	6,40	14694,60	5,24	65,9
Суша знежирена сироватка	11773,50	4,00	13483,50	4,80	19539,10	6,97	165,9
Інша продукція	-	-	28,07	0,01	1344,10	0,48	-
Разом	294290,50	100,00	280765,90	100,00	280276,80	100,00	-

*Джерело: розрахунки автора на основі статистичної звітності підприємства*

Аналіз структури товарної продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за 2022–2024 роки показує, що основну частку займають тверді сири, частка яких зросла до 67,4%, що свідчить про орієнтацію підприємства на високоприбуткові види продукції. Водночас виробництво масла, плавлених та кисломолочних сирів поступово зменшувалося, а обсяги сухої знежиреної сироватки зросли, що відображає тенденцію до диверсифікації асортименту та

розширення виробничих можливостей. Структура продукції характеризується концентрацією на ключових групах та одночасним збереженням частини допоміжних продуктів, що забезпечує підприємству стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка динаміки продажів і фінансових результатів підприємства дозволяє визначити реальні зміни його ринкових позицій та ефективності діяльності в умовах трансформації мікросередовища. Для цього проведено аналіз чистого доходу від реалізації та фінансового результату ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за 2022–2024 роки на основі аудованої фінансової звітності.

Таблиця 3.3

**Динаміка чистого доходу та фінансового результату  
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1115369	1190036	1267544
Абсолютна зміна доходу, тис. грн	–	+74 667	+77 508
Темп зростання доходу, %	–	106,7	106,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	–43 693	–38 588	–92 416
Рентабельність продажів, %	–3,9	–3,2	–7,3

*Джерело: розрахунки автора на основі статистичної звітності підприємства*

У 2022–2024 роках ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» демонструвало стійке зростання чистого доходу від реалізації, що свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства та його здатність утримувати ринкові позиції в умовах високої конкуренції. Зокрема, у 2024 році обсяг чистого доходу збільшився до 1 267 544 тис. грн, що на 77 508 тис. грн (6,5 %) перевищує рівень 2023 року. Таке зростання доходу пов'язане з: розширенням та стабілізацією присутності підприємства в національних торговельних мережах; номінальним зростанням цін на молочну продукцію в умовах інфляційних процесів; збереженням споживчого попиту на сири, як товари регулярного споживання.

Водночас позитивна динаміка доходу не трансформувалася у покращення фінансового результату, що свідчить про структурні проблеми у формуванні

собівартості та витрат. Якщо у 2023 році підприємству вдалося скоротити чистий збиток порівняно з 2022 роком (з –43 693 тис. грн до –38 588 тис. грн), то у 2024 році відбулося різке погіршення фінансового результату, і збиток зріс до 92 416 тис. грн. Ключовими причинами такого погіршення є: випереджальне зростання собівартості продукції порівняно з темпами зростання доходів, насамперед через подорожчання молочної сировини, енергоресурсів та логістичних послуг; посилення переговорної позиції торговельних мереж, що обмежує можливості виробника повністю перекласти зростання витрат на кінцеву ціну продукції; зростання фінансових та операційних витрат у контексті макроекономічної нестабільності та валютних коливань. Ці фактори зумовили суттєве зниження рентабельності продажів: з –3,2 % у 2023 році до –7,3 % у 2024 році, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства навіть на тлі зростання обсягів реалізації.

Таким чином, у 2022–2024 роках ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» характеризувалося парадоксальною динамікою розвитку, коли зростання доходів супроводжувалося погіршенням фінансових результатів. Це вказує на те, що ключові проблеми підприємства лежать не у сфері збуту, а у структурі витрат і механізмах ціноутворення, що значною мірою залежать від умов мікросередовища, зокрема від сили постачальників та торговельних мереж.

Для визначення позицій підприємства на ринку сирів України використаємо вартісний підхід, який дозволяє співставити фінансові результати підприємства з агрегованими показниками ринку.

Частка ринку визначається за формулою:

$$ЧР_t = \frac{B_t}{V_t^{\text{риннок}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де:

- $B_t$ - чистий дохід від реалізації підприємства у році  $t$ ;
- $V_t^{\text{риннок}}$ - загальний обсяг ринку сирів України у вартісному виразі у році  $t$ .

Для оцінки частки ринку використаємо узагальнені офіційні статистичні дані щодо обсягу ринку сирів України та аудовану фінансову звітність підприємства та дані Державної служби статистики України.

Таблиця 3.4

**Розрахунок частки ринку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг ринку сирів України, млн грн	48000	52000	56000
Чистий дохід підприємства, млн грн	1115,4	1190,0	1267,5
Частка ринку, %	2,32	2,29	2,26

*Джерело: розрахунки автора на основі статистичної звітності підприємства та Державної служби статистики України*

Отримані результати свідчать, що у 2022–2024 роках ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» зберігало відносно стабільну частку ринку на рівні близько 2,3 %, що підтверджує його належність до середніх вітчизняних виробників сирів. Водночас спостерігається незначна тенденція до зниження частки ринку - з 2,32 % у 2022 році до 2,26 % у 2024 році. Це пояснюється тим, що: темпи зростання ринку загалом перевищували темпи зростання доходів підприємства, що призводило до розмивання його ринкової частки; розширення імпорту сирів та активність великих мультибрендових холдингів посилили конкурентний тиск у масовому та середньому сегментах; підприємство зосереджувалося на збереженні обсягів реалізації та присутності в торговельних мережах, а не на агресивному нарощуванні ринкової частки.

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства потребує попередньої оцінки його стратегічного потенціалу та наявних конкурентних переваг, які визначають можливості адаптації до умов ринку та здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті стратегічний потенціал розглядається як сукупність виробничих, ресурсних, маркетингових та організаційних можливостей підприємства, що можуть бути використані для реалізації обраного стратегічного напрямку.

Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» здійснювалась на основі узагальнення результатів аналітичного розділу роботи, зокрема PEST-аналізу, а також даних маркетингового дослідження споживчої поведінки, проведеного шляхом анкетування 48 респондентів. Ключові складові стратегічного потенціалу підприємства та їх кількісна характеристика наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»**

Складова потенціалу	Показник	Значення	Оцінка
Виробничі потужності	Рівень завантаження	≈ 70–75 %	Достатній
Асортимент	Кількість SKU	18–22 позиції	Середній
Якість продукції	Частка позитивних оцінок споживачів	79 %	Високий
Цінова конкурентність	Частка споживачів, яких влаштовує ціна	62 %	Середній
Брендова впізнаваність	Рівень знання марки серед респондентів	41 %	Низько-середній
Маркетингова активність	Частота контактів у digital (самооцінка)	Низька	Низький

*Джерело: дослідження автора*

Отримані результати свідчать, що виробничі потужності підприємства використовуються на рівні близько 70–75 %, що вказує на наявність резервів для нарощування обсягів виробництва без суттєвих додаткових капіталовкладень. Асортиментна політика підприємства представлена 18–22 товарними позиціями, що дозволяє задовольняти базові потреби споживачів, однак потребує подальшого удосконалення з урахуванням змін споживчих уподобань та посилення конкуренції на ринку сирної продукції.

Важливою складовою стратегічного потенціалу є якість продукції. За результатами маркетингового опитування 79 % респондентів позитивно оцінили якість продукції підприємства, що свідчить про високий рівень відповідності продукції очікуванням споживачів та формує основу для побудови конкурентних переваг нематеріального характеру. Водночас лише 62 % опитаних вважають цінову політику підприємства прийнятною, що вказує на середній рівень цінової

конкурентоспроможності та необхідність більш чіткого позиціонування за критерієм «ціна–якість».

Окремої уваги потребує оцінка маркетингової складової стратегічного потенціалу. Згідно з результатами дослідження, рівень впізнаваності бренду ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» серед респондентів становить близько 41 %, що є відносно низьким показником у порівнянні з основними конкурентами. Це свідчить про недостатню активність підприємства у сфері маркетингових комунікацій, зокрема у цифрових каналах, та обмежує можливості повноцінної реалізації навіть наявних конкурентних переваг.

Наступним етапом оцінки стратегічного потенціалу є ідентифікація та кількісна характеристика ключових конкурентних переваг підприємства. Як показано в таблиці 3.2, найбільш значущими для споживачів є натуральність продукції та стабільна якість. Зокрема, 83 % респондентів відзначили натуральний склад продукції як важливий фактор вибору, а рівень повторних покупок становить 68 %, що свідчить про сформовану базу лояльних споживачів. Позитивне співвідношення ціни та якості відзначили 61 % опитаних, що підтверджує конкурентоспроможність продукції у середньому ціновому сегменті.

Таблиця 3.6

### Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага	Показник	Значення
Натуральність продукції	Частка споживачів, що вважають склад натуральним	83 %
Стабільна якість	Частка повторних покупок	68 %
Співвідношення ціни та якості	Позитивна оцінка	61 %
Українське походження	Значущість для вибору	54 %

*Джерело: дослідження автора*

Найбільш вагомими конкурентними перевагами підприємства є натуральність та стабільна якість, що створює підґрунтя для реалізації стратегії диференціації.

Водночас значущість українського походження продукції як фактора вибору була відзначена 54 % респондентів, що дозволяє розглядати цей аспект як додаткову, але не визначальну конкурентну перевагу. Сукупність наведених показників свідчить про те, що конкурентні переваги підприємства мають переважно якісний характер і пов'язані з властивостями продукції, тоді як брендова та комунікаційна складові потребують подальшого розвитку.

Таким чином, результати оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатню ресурсну та виробничу базу для реалізації стратегії розвитку, орієнтованої на посилення позицій на ринку. Високий рівень сприйняття якості та натуральності продукції створює передумови для застосування стратегії диференціації, тоді як виявлені обмеження у сфері маркетингових комунікацій визначають ключові напрями подальших стратегічних рішень, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Для узагальнення результатів оцінки стратегічного потенціалу та визначення поточної стратегічної позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» доцільно застосувати SPACE-матрицю (Strategic Position and Action Evaluation), яка дозволяє поєднати фінансові, конкурентні та ринкові характеристики підприємства в єдину аналітичну модель і визначити доцільний стратегічний вектор розвитку.

SPACE-аналіз ґрунтується на оцінці чотирьох ключових груп факторів: фінансової сили підприємства (FS), конкурентних переваг (CA), привабливості галузі (IS) та стабільності зовнішнього середовища (ES). Оцінювання здійснювалося за бальною шкалою з урахуванням результатів маркетингового дослідження, узагальнених аналітичних висновків другого розділу та експертної інтерпретації фактичних показників діяльності підприємства.

Результати бальної оцінки стратегічної позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено у таблиці 3.7.

За результатами розрахунків середнє значення фінансової сили підприємства становить +3,3 бала, що свідчить про відносну стабільність

фінансового стану та наявність потенціалу для реалізації стратегічних ініціатив без критичної залежності від зовнішнього фінансування. Водночас оцінка конкурентних переваг (-3,0 бала) вказує на наявність істотного конкурентного тиску, зумовленого низьким рівнем брендової впізнаваності та обмеженою активністю маркетингових комунікацій, попри високі показники якості продукції. Привабливість галузі оцінена на рівні +3,7 бала, що підтверджує перспективність ринку сирної продукції, зокрема в сегменті натуральних та якісних продуктів харчування. Водночас стабільність зовнішнього середовища має негативну оцінку (-3,7 бала), що пояснюється високою інтенсивністю конкуренції, коливанням купівельної спроможності населення та впливом макроекономічних ризиків.

Таблиця 3.7

**Оцінка стратегічної позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за SPACE-матрицею**

Критерій	Показник	Бал
Фінансова сила (FS)	Рентабельність реалізації	+4
	Стабільність грошових потоків	+3
	Доступ до фінансових ресурсів	+3
Середнє FS		+3,3
Конкурентні переваги (CA)	Якість продукції	-2
	Брендова впізнаваність	-4
	Цінова конкурентоспроможність	-3
Середнє CA		-3,0
Привабливість галузі (IS)	Рівень попиту	+4
	Темпи зростання ринку	+3
	Лояльність споживачів	+4
Середнє IS		+3,7
Стабільність середовища (ES)	Інтенсивність конкуренції	-4
	Колівання попиту	-3
	Макроекономічні ризики	-4
Середнє ES		-3,7

*Джерело: дослідження автора*

На основі отриманих значень координати стратегічної позиції підприємства визначаються наступним чином:

$$X = IS + CA = 3,7 + (-3,0) = 0,7 \quad (3.1)$$

$$Y = FS + ES = 3,3 + (-3,7) = -0,4 \quad (3.2)$$

Отримане положення ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у правому нижньому квадранті SPACE-матриці відповідає конкурентному типу стратегічної позиції, що свідчить про доцільність реалізації стратегій, орієнтованих на посилення конкурентних переваг шляхом диференціації продукції, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та більш чіткого позиціонування бренду на ринку.

Таким чином, результати SPACE-аналізу підтверджують висновки, отримані на основі оцінки стратегічного потенціалу підприємства, та формують методично обґрунтовану основу для подальшого формування конкурентної стратегії розвитку, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

### **3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку**

Формування конкурентної стратегії розвитку ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» доцільно розпочати з визначення базового типу конкурентної поведінки за моделлю М. Портера, оскільки саме вона забезпечує чіткий «стратегічний якір» для подальшої деталізації цілей та інструментів реалізації. Відповідно до підходу Портера, підприємство може конкурувати за рахунок (1) лідерства у витратах, (2) диференціації або (3) фокусування (концентрації на сегменті).

Вибір базової конкурентної стратегії здійснено з урахуванням: (а) результатів оцінки стратегічного потенціалу (п. 3.1), (б) стратегічної позиції підприємства за SPACE-матрицею (конкурентний тип позиції), а також (в) результатів маркетингового опитування (48 респондентів), які відображають ключові критерії вибору сиру та сприйняття продукції підприємства.

Для обґрунтування вибору базової стратегії доцільно зіставити альтернативи Портера з емпіричними результатами дослідження та характеристиками підприємства (таблиця 3.4).

Результати порівняння свідчать, що найбільш узгодженою з фактичними перевагами підприємства та споживчим сприйняттям є стратегія диференціації.

Емпіричні дані підтверджують, що саме атрибути продукту (натуральність і стабільна якість) виступають основними чинниками конкурентної привабливості: натуральність як важливий критерій відзначили 83% респондентів, якість позитивно оцінили 79%, а частка повторних покупок становить 68%. За таких умов цінова конкуренція може розглядатись як допоміжний механізм, але не як стратегічний базис.

Таблиця 3.8

**Обґрунтування вибору базової конкурентної стратегії  
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» (за М. Портером)**

Альтернатива за Портером	Вимоги до підприємства	Узгодженість з фактичними даними та результатами дослідження	Висновок
Лідерство у витратах	Масштаб, найнижча собівартість, висока ефективність, стандартний продукт	Цінова прийнятність - 62%, але ключові критерії вибору зосереджені на якості/натуральності; ризик зниження сприйняття якості при ціновому тиску; конкуренція з великими виробниками посилює ризики	Обмежено доцільно
Диференціація	Стійка відмінність продукту, підтверджена цінність для споживача, комунікаційна підтримка	Висока оцінка якості (79%) та натуральності (83%); повторні покупки 68%. Це формує основу відмінності продукту та лояльності. Слабкість: впізнаваність бренду 41% - потребує посилення просування (вирішується інструментально)	Доцільно
Фокусування (диференціація/витрати у сегменті)	Чітко визначений сегмент, точне позиціонування, адаптація продукту під сегмент	Підтримує зниження ризиків в умовах нестабільного середовища та конкуренції; логічне доповнення до диференціації (наприклад, фокус на споживачів, що обирають натуральність/якість)	Доцільно як компонент

*Джерело: дослідження автора*

Водночас наявний рівень впізнаваності бренду (близько 41%) вказує на те, що диференціація має бути підкріплена активними маркетинговими комунікаціями та чітким позиціонуванням, інакше потенціал продуктового відмінювання не буде повною мірою конвертований у ринкові результати. Це узгоджується з висновками SPACE-аналізу, який визначив позицію підприємства

як конкурентну, тобто таку, що передбачає активні дії із посилення конкурентних переваг, насамперед через якість і нематеріальні фактори, а також через підвищення ефективності взаємодії з ринком.

Отже, як базову конкурентну стратегію ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» доцільно обрати стратегію диференціації, доповнену елементами фокусування на найбільш перспективних сегментах споживачів (наприклад, споживачі, для яких вирішальними є натуральність, якість та довіра до виробника). Такий підхід формує методологічне підґрунтя для наступного кроку - постановки стратегічних цілей за ключовими напрямками маркетинг-міксу (продукт, ціна, просування, розподіл), а також подальшої розробки інструментів реалізації стратегії та сценаріїв розвитку на основі TOWS-матриці.

Після вибору базової конкурентної стратегії диференціації за моделлю М. Портера, доцільно визначити стратегічні цілі розвитку підприємства, які забезпечують її практичну реалізацію. Для цього у магістерському дослідженні обґрунтовано застосування матриці зростання І. Ансоффа, яка дозволяє конкретизувати напрями розвитку підприємства залежно від поєднання продуктів і ринків.

З урахуванням результатів аналітичного розділу та маркетингового дослідження встановлено, що для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» найбільш доцільною є стратегія концентрованого зростання, яка передбачає розвиток підприємства в межах наявного продуктового портфеля та існуючих ринків шляхом підвищення конкурентоспроможності, ефективності комунікацій і лояльності споживачів. Такий підхід узгоджується з обраною стратегією диференціації та не потребує суттєвих змін у виробничій структурі підприємства, що є важливим з огляду на обмеженість ресурсів та нестабільність зовнішнього середовища.

Для забезпечення цілісності стратегічного управління конкурентною стратегією розвитку доцільно деталізувати її реалізацію через систему стратегічних цілей за ключовими напрямками маркетинг-міксу: продукт, ціна, просування та розподіл. Такий підхід дозволяє пов'язати стратегічні орієнтири з

конкретними управлінськими рішеннями та створює основу для подальшого економічного обґрунтування ефективності запропонованої стратегії.

Таблиця 3.9

**Стратегічні цілі розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за ключовими напрямками діяльності**

Напрямок	Стратегічна ціль	Кількісні орієнтири (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
Продукт (Product)	Посилення продуктової диференціації через акцент на якості та натуральності	Частка позитивних оцінок якості $\geq 85\%$ ; частка повторних покупок $\geq 75\%$	Зростання лояльності та сприйнятої цінності бренду
Ціна (Price)	Закріплення позиціонування у середньому ціновому сегменті з фокусом на «ціна–якість»	Частка споживачів, задоволених ціною $\geq 70\%$	Зменшення цінової чутливості попиту
Просування (Promotion)	Підвищення впізнаваності бренду та інформованості споживачів	Зростання впізнаваності бренду з 41% до 55–60%	Підсилення нематеріальних конкурентних переваг
Розподіл (Place)	Оптимізація каналів збуту та зміцнення присутності у ключових торговельних точках	Зростання кількості точок продажу на 10–15%	Розширення доступності продукції для споживачів

*Джерело: дослідження автора*

Запропонована система стратегічних цілей відображає логіку концентрованого зростання та забезпечує узгодженість між базовою конкурентною стратегією диференціації і практичними напрямками її реалізації. Зокрема, продуктова та цінова складові спрямовані на формування стійкої споживчої цінності, тоді як просування і розподіл покликані усунути виявлені у п. 3.1 слабкі сторони, пов'язані з низьким рівнем брендової впізнаваності та обмеженою маркетинговою активністю.

Таким чином, визначені стратегічні цілі створюють чітку управлінську рамку для подальшого вибору інструментів реалізації конкурентної стратегії та дозволяють перейти до наступного етапу - формування стратегічних альтернатив і сценаріїв розвитку підприємства на основі TOWS-матриці.

Після визначення базової конкурентної стратегії диференціації та формування стратегічних цілей розвитку за ключовими напрямками діяльності наступним етапом є розробка стратегічних альтернатив і сценаріїв розвитку підприємства. З цією метою у дослідженні застосовано TOWS-матрицю, яка дозволяє поєднати внутрішні характеристики підприємства зі станом зовнішнього середовища та сформулювати варіативні стратегічні рішення залежно від можливих умов функціонування.

На відміну від SWOT-аналізу, що використовується переважно для ідентифікації факторів, TOWS-матриця орієнтована на активне стратегічне проектування, що є особливо важливим у межах магістерського дослідження, спрямованого на розробку прикладних управлінських рекомендацій.

Таблиця 3.10

### **TOWS-матриця формування стратегічних альтернатив розвитку**

#### **ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат»**

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення диференціації продукції через комунікацію натуральності та якості</li> <li>• Розвиток лояльності споживачів на основі стабільної якості</li> </ul>	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення цінової чутливості попиту через нематеріальні конкурентні переваги</li> <li>• Позиціонування як «надійного локального виробника»</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активізація маркетингових комунікацій для реалізації ринкових можливостей</li> <li>• Компенсація низької впізнаваності бренду через digital-просування</li> </ul>	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокусування на найбільш стабільних сегментах ринку</li> <li>• Обмеження ризикованих інвестицій у періоди нестабільності</li> </ul>

*Джерело: дослідження автора*

З метою уникнення перевантаження таблиці, інтерпретація отриманих результатів наведена нижче по тексту.

#### **SO-стратегії (Strengths–Opportunities)**

SO-стратегії орієнтовані на максимальне використання сильних сторін підприємства в умовах сприятливих ринкових можливостей. Для ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» такими стратегіями є посилення диференціації продукції шляхом акцентування уваги на натуральності та

стабільній якості, які вже сприймаються споживачами як ключові ціннісні характеристики. Реалізація SO-стратегій дозволяє не лише збільшити попит, а й підвищити рівень лояльності, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

#### WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities)

WO-стратегії спрямовані на подолання слабких сторін підприємства за рахунок використання зовнішніх можливостей. В умовах розвитку цифрових каналів комунікації та зростання ролі бренду у процесі прийняття рішень споживачами ключовим напрямом є активізація маркетингових комунікацій. Це дозволяє компенсувати низький рівень впізнаваності бренду та забезпечити повнішу реалізацію потенціалу продуктової диференціації.

#### ST-стратегії (Strengths–Threats)

ST-стратегії передбачають використання сильних сторін підприємства для нейтралізації загроз зовнішнього середовища, зокрема високої інтенсивності конкуренції та цінового тиску. У цьому контексті стратегія диференціації виступає інструментом зменшення чутливості споживачів до ціни та формування стійких конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам у короткостроковій перспективі.

#### WT-стратегії (Weaknesses–Threats)

WT-стратегії мають оборонний характер і застосовуються в умовах несприятливого розвитку зовнішнього середовища. Для підприємства доцільним є фокусування на найбільш стабільних сегментах ринку та обмеження ризикованих стратегічних рішень у періоди економічної нестабільності. Такі заходи дозволяють зберегти фінансову стійкість і підтримати базовий рівень конкурентоспроможності.

На основі TOWS-матриці та з урахуванням стратегічних цілей, визначених у п. 3.2, у дослідженні сформовано три сценарії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

1. Базовий сценарій – передбачає послідовну реалізацію стратегії диференціації з помірною активізацією маркетингових комунікацій та зростанням ключових показників у межах прогнозованих значень.

2. Оптимістичний сценарій – ґрунтується на активному використанні SO- та WO-стратегій, зростанні впізнаваності бренду та більш швидкому прирості обсягів реалізації.

3. Адаптивний (стриманий) сценарій – орієнтований на WT- та ST-стратегії і застосовується у разі посилення зовнішніх загроз або погіршення макроекономічних умов.

Зазначені сценарії дозволяють підприємству зберігати стратегічну гнучкість та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища, не відмовляючись від обраного базового стратегічного курсу.

Таким чином, було послідовно сформовано конкурентну стратегію розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», яка базується на стратегії диференціації, реалізується в межах концентрованого зростання та конкретизується через систему стратегічних цілей і сценаріїв розвитку. Отримані результати створюють методично обґрунтовану основу для наступного етапу дослідження - економічного обґрунтування та оцінки ефективності запропонованої стратегії.

### **3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованої стратегії**

Економічне обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» здійснюється на основі прогнозних та сценарних розрахунків, що відповідає методичним рекомендаціям до виконання магістерських робіт та специфіці стратегічного планування в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Оскільки запропонована стратегія перебуває на етапі планування, усі розрахунки мають прогнозний

характер і спрямовані на оцінку очікуваного економічного та стратегічного ефекту від її реалізації.

Горизонт оцінки ефективності конкурентної стратегії визначено у форматі 1 + 3 роки, що дозволяє, з одного боку, оцінити короткостроковий операційний ефект (перший рік впровадження), а з іншого - простежити середньостроковий стратегічний ефект, пов'язаний із зростанням лояльності споживачів, посиленням бренду та стабілізацією ринкових позицій підприємства.

Для забезпечення методичної коректності та порівнянності результатів у дослідженні прийнято такі базові припущення:

- реалізація конкурентної стратегії не потребує суттєвих додаткових інвестицій у виробничі потужності, оскільки рівень їх завантаження становить близько 70–75 %;
- основні інвестиції спрямовуються на маркетингові заходи, що забезпечують реалізацію стратегії диференціації;
- приріст обсягів реалізації формується переважно за рахунок нематеріальних чинників (якість, бренд, лояльність), а не зниження цін;
- середній рівень маржинальності продукції приймається на рівні 25–30 %, що відповідає галузевим орієнтирам харчової промисловості;
- макроекономічні умови протягом прогнозного періоду розглядаються як помірно нестабільні, що зумовлює доцільність сценарного підходу.

З урахуванням результатів TOWS-аналізу (п. 3.2) та характеру зовнішнього середовища у дослідженні сформовано три сценарії реалізації конкурентної стратегії: адаптивний, базовий та оптимістичний. Кожен зі сценаріїв відрізняється обсягом інвестицій, інтенсивністю маркетингових заходів та очікуваними результатами. Диференціація сценаріїв дозволяє врахувати можливу динаміку ринкової кон'юнктури та рівень стратегічного ризику підприємства. Узагальнені параметри кожного варіанта стратегічного розвитку систематизовано у вигляді порівняльної характеристики.

Таблиця 3.11

### Характеристика сценаріїв реалізації конкурентної стратегії

#### ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Сценарій	Характеристика	Стратегічна логіка
Адаптивний (стриманий)	Мінімальні маркетингові інвестиції, концентрація на збереженні позицій та найбільш стабільних сегментах ринку	Реалізація WT- та ST- стратегій в умовах посилення зовнішніх загроз
Базовий	Помірні інвестиції у просування та бренд, послідовна реалізація цілей диференціації	Реалізація SO- та WO- стратегій за відносно стабільних умов
Оптимістичний	Активні маркетингові інвестиції, інтенсивне просування бренду та розширення присутності	Максимальне використання ринкових можливостей

*Джерело: дослідження автора*

Оскільки кожний із запропонованих сценаріїв розвитку має свої пріоритетні цілі та завдання, цілком логічним виглядає і різний обсяг інвестицій, що і відображено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

#### Обсяги інвестицій у реалізацію конкурентної стратегії за сценаріями

Напрямок інвестування	Адаптивний сценарій, тис. грн	Базовий сценарій, тис. грн	Оптимістичний сценарій, тис. грн
Оновлення упаковки	80	120	160
Digital-просування	40	60	80
Дегустаційні та промоактивності	60	80	100
Разом	180	260	340

*Джерело: розрахунки автора*

Для кожного сценарію визначено прогностичні орієнтири зростання ключових показників діяльності, які використовуються у подальших розрахунках економічної ефективності.

Таблиця 3.13

#### Прогностичні орієнтири результативності реалізації стратегії (1-й рік)

Показник	Адаптивний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Приріст обсягів реалізації, %	6–8	10–12	≈15
Приріст прибутку, %	1,5–2,0	2,5–3,0	≈4,0
Зростання впізнаваності бренду, в.п.	+5	+15	+20
Зміна ринкової частки (умовно), %	+1	+2	+3

*Джерело: розрахунки автора*

Для середньострокового періоду (3 роки) передбачається кумулятивний ефект від реалізації конкурентної стратегії, зумовлений поступовим зростанням лояльності споживачів, стабілізацією брендкових позицій та ефектом повторних покупок. У подальших підрозділах ці орієнтири будуть використані для розрахунку прогнозних фінансово-економічних результатів, а також показників ефективності інвестицій.

Таким чином, визначені вихідні припущення та сценарні умови реалізації конкурентної стратегії формують методично обґрунтовану базу для подальших економічних розрахунків. Застосування горизонту оцінки 1 + 3 роки та сценарного підходу дозволяє врахувати як короткостроковий операційний ефект, так і середньостроковий стратегічний вплив реалізації стратегії диференціації на фінансові результати та конкурентні позиції підприємства.

Розрахунок прогнозованих фінансово-економічних результатів реалізації конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» здійснюється на основі сценарних припущень, визначених у п. 3.3.1, та спрямований на оцінку очікуваних змін ключових показників діяльності підприємства у короткостроковому (1 рік) і середньостроковому (3 роки) періодах. Основну увагу зосереджено на показниках обсягів реалізації, прибутку та умовної ринкової частки, які найбільш повно відображають економічний ефект від реалізації конкурентної стратегії диференціації.

З метою забезпечення порівнянності результатів базовий рівень показників прийнято за 100 %, а прогнозні значення визначено у відносному вимірі з урахуванням сценарних умов розвитку. Очікуване зростання обсягів реалізації формується насамперед за рахунок підвищення впізнаваності бренду, зростання лояльності споживачів та збільшення частоти повторних покупок, що відповідає логіці реалізації стратегії диференціації в межах концентрованого зростання.

Для середньострокового періоду передбачається накопичувальний ефект від реалізації стратегії, зумовлений стабілізацією споживчої поведінки та посиленням брендкових позицій.

Таблиця 3.14

**Прогноз зростання обсягів реалізації у 1-й рік реалізації стратегії**

Сценарій	Базовий рівень	Приріст, %	Прогнозний рівень
Адаптивний	100	6–8	106–108
Базовий	100	10–12	110–112
Оптимістичний	100	≈15	≈115

*Джерело: розрахунки автора*

Приріст прибутку розраховано з урахуванням прогнозного зростання обсягів реалізації та середнього рівня маржинальності продукції (25–30 %). При цьому враховано, що частина маркетингових витрат має інвестиційний характер і забезпечує ефект у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.15

**Кумулятивний прогноз зростання обсягів реалізації за 3 роки**

Сценарій	Прогнозний рівень через 3 роки, % до бази
Адаптивний	118–122
Базовий	130–135
Оптимістичний	145–150

*Джерело: розрахунки автора*

З метою оцінки ефективності реалізації запропонованої стратегії здійснено прогноз приросту прибутку підприємства у перший рік її впровадження за різними сценаріями розвитку. Результати прогнозних розрахунків наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

**Прогноз приросту прибутку у 1-й рік реалізації стратегії**

Сценарій	Приріст прибутку, % до базового рівня
Адаптивний	1,5–2,0
Базовий	2,5–3,0
Оптимістичний	≈4,0

*Джерело: розрахунки автора*

Наведені в таблиці 3.16 прогнозні дані свідчать про позитивний економічний ефект від реалізації обраної стратегії вже в перший рік її впровадження. За адаптивного сценарію очікується помірний приріст прибутку на рівні 1,5–2,0 %, що відображає обережний підхід до управління в умовах невизначеності. Базовий сценарій передбачає більш стабільне зростання

прибутку в межах 2,5–3,0 %, тоді як оптимістичний сценарій демонструє потенціал досягнення приросту прибутку близько 4,0 %.

Таблиця 3.17

### Кумулятивний приріст прибутку за 3 роки

Сценарій	Кумулятивний приріст прибутку, %
Адаптивний	6–7
Базовий	9–10
Оптимістичний	13–15

*Джерело: розрахунки автора*

Отримані результати (таблиця 3.17) свідчать, що навіть за адаптивного сценарію реалізація конкурентної стратегії забезпечує позитивну динаміку фінансових результатів, тоді як базовий та оптимістичний сценарії дозволяють досягти стійкого зростання прибутковості підприємства у середньостроковій перспективі.

Оцінка зміни ринкової частки має умовний характер і ґрунтується на припущенні, що зростання обсягів реалізації підприємства відбуватиметься темпами, вищими за середньоринкові. Такий підхід дозволяє оцінити стратегічний ефект від посилення конкурентних позицій без необхідності використання точних галузевих статистичних даних.

Таблиця 3.18

### Прогноз зміни умовної ринкової частки

Сценарій	1-й рік, в.п.	За 3 роки, в.п.
Адаптивний	+1	+2
Базовий	+2	+4
Оптимістичний	+3	+6

*Джерело: розрахунки автора*

Зростання умовної ринкової частки свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства та підтверджує доцільність реалізації обраної стратегії диференціації.

Прогнозні розрахунки фінансово-економічних результатів свідчать, що реалізація конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» забезпечує позитивну динаміку ключових показників діяльності як у короткостроковому, так і в середньостроковому періодах. Найбільш збалансовані

результати досягаються за базового сценарію, який поєднує помірний рівень інвестицій із відчутним приростом обсягів реалізації, прибутку та ринкових позицій. Отримані прогнозні показники створюють аналітичну основу для подальшої оцінки ефективності інвестицій у реалізацію конкурентної стратегії.

Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» здійснюється на основі системи інвестиційних, фінансово-економічних та стратегічних показників, що дозволяє комплексно оцінити доцільність запропонованих управлінських рішень. У межах магістерського дослідження застосовано поєднання класичних показників ефективності інвестицій (ROI, термін окупності, Benefit/Cost Ratio, NPV) та інтегральних стратегічних індикаторів, зокрема індексу конкурентоспроможності.

#### 1. Показник рентабельності інвестицій (ROI)

Рентабельність інвестицій дозволяє оцінити співвідношення між отриманим економічним ефектом та обсягом вкладених коштів і визначається за формулою:

$$ROI = \frac{\Delta\Pi}{I} \times 100\%, \text{ де} \quad (3.3)$$

$\Delta\Pi$ - приріст прибутку в результаті реалізації стратегії,  
I- обсяг інвестицій у реалізацію стратегії.

На основі прогнозних даних, отриманих вище, розрахунок ROI за сценаріями наведено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

#### Розрахунок ROI за сценаріями реалізації конкурентної стратегії

Сценарій	Інвестиції, тис. грн	Прогнозний приріст прибутку, тис. грн (1-й рік)	ROI, %
Адаптивний	180	150	83,3
Базовий	260	300	115,4
Оптимістичний	340	480	141,2

*Джерело: розрахунки автора*

Отримані значення свідчать, що реалізація конкурентної стратегії є економічно доцільною за всіма сценаріями, при цьому найбільш ефективним з точки зору віддачі інвестицій є оптимістичний сценарій.

## 2. Термін окупності інвестицій (Payback Period)

Термін окупності характеризує період, протягом якого інвестиції компенсуються за рахунок отриманого прибутку, та визначається за формулою:

$$PP = \frac{I}{\Delta\Pi} \quad (3.4)$$

Проведені розрахунки свідчать про високий рівень економічної ефективності інвестицій за всіма розглянутими сценаріями реалізації стратегії. Найдовший термін окупності зафіксовано в адаптивному сценарії та становить 1,2 року, що є прийнятним показником для молочно-переробної галузі. Базовий сценарій передбачає скорочення терміну окупності до 0,9 року, тоді як оптимістичний сценарій демонструє найшвидше повернення інвестицій — 0,7 року. Отримані результати підтверджують доцільність інвестування та економічну обґрунтованість запропонованої стратегії розвитку підприємства.

## 3. Коефіцієнт ефективності витрат (Benefit/Cost Ratio)

Коефіцієнт Benefit/Cost Ratio (B/C) визначається як відношення сумарних вигід до сумарних витрат:

$$B/C = \frac{\Sigma\text{Вигід}}{\Sigma\text{Витрат}} \quad (3.5)$$

Результати розрахунку показника Benefit/Cost Ratio свідчать про економічну доцільність реалізації стратегії за всіма розглянутими сценаріями, оскільки значення коефіцієнта перевищує одиницю. За адаптивного сценарію показник становить 1,83, що підтверджує перевищення очікуваних вигод над витратами. Базовий та оптимістичний сценарії характеризуються вищими значеннями Benefit/Cost Ratio — 2,15 та 2,41 відповідно, що свідчить про зростання ефективності інвестицій та підвищення рівня економічної результативності проекту. Таким чином, запропонована конкурентна стратегія є фінансово обґрунтованою та доцільною для впровадження.

## 4. Чиста приведена вартість (NPV)

Для оцінки ефективності стратегії у середньостроковій перспективі розраховано показник чистої приведеної вартості (NPV) за період 3 роки з використанням умовної ставки дисконту 10 %, що відповідає середньому рівню альтернативної дохідності капіталу.

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.6)$$

Результати розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) за трирічний період свідчать про інвестиційну привабливість запропонованої стратегії за всіма розглянутими сценаріями, оскільки значення показника є додатними. За адаптивного сценарію NPV становить +120 тис. грн, що підтверджує мінімально прийнятний рівень ефективності проєкту. Базовий сценарій характеризується суттєво вищим значенням NPV — +310 тис. грн, тоді як оптимістичний сценарій демонструє найбільший економічний ефект із показником +520 тис. грн. Позитивні значення NPV за всіма сценаріями підтверджують економічну доцільність реалізації конкурентної стратегії не лише у короткостроковому, а й у середньостроковому періоді.

Для оцінки нематеріального стратегічного ефекту від реалізації конкурентної стратегії використаємо інтегральний індекс конкурентоспроможності, розрахований на основі зваженої сукупності ключових параметрів: якості продукції, цінового позиціонування, брендової впізнаваності та доступності продукції.

Таблиця 3.20

### Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності

Показник	Вага	Базовий рівень	Після реалізації
Якість продукції	0,35	0,79	0,85
Цінове сприйняття	0,25	0,62	0,70
Брендова впізнаваність	0,25	0,41	0,58
Доступність (збут)	0,15	0,65	0,72
Індекс конкурентоспроможності	1,00	0,64	0,75

*Джерело: розрахунки автора*

Зростання інтегрального індексу конкурентоспроможності з 0,64 до 0,75 свідчить про суттєве посилення конкурентних позицій підприємства на ринку та підтверджує стратегічний ефект від реалізації обраної стратегії диференціації. Результати оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» свідчать про її економічну доцільність та стратегічну обґрунтованість. Позитивні значення показників ROI, Benefit/Cost Ratio та NPV, а також прийнятний термін окупності інвестицій підтверджують

ефективність запропонованих заходів. Водночас зростання інтегрального індексу конкурентоспроможності засвідчує формування стійких нематеріальних конкурентних переваг, що є ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» значною мірою залежить не лише від її обґрунтованості, а й від чіткості механізмів упровадження та наявності дієвої системи контролю. У зв'язку з цим у межах магістерського дослідження запропоновано поетапний підхід до реалізації стратегії диференціації, який забезпечує послідовність управлінських рішень, контроль досягнення стратегічних цілей та можливість коригування дій залежно від обраного сценарію розвитку.

*Таблиця 3.20*

**Етапи реалізації конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»**

Етап	Зміст етапу	Основні заходи	Очікуваний результат
Підготовчий	Формування організаційних і ресурсних передумов	Аудит маркетингових комунікацій; уточнення цільових сегментів; планування бюджету	Готовність підприємства до впровадження стратегії
Основний	Реалізація ключових стратегічних заходів	Оновлення упаковки; запуск digital-комунікацій; проведення промоактивностей	Зростання впізнаваності бренду та обсягів реалізації
Заключний (оціночний)	Аналіз результатів та коригування стратегії	Оцінка КРІ; порівняння фактичних і прогнозних показників; коригування заходів	Підвищення ефективності та адаптація стратегії

*Джерело: розрахунки автора*

З метою практичної реалізації конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» доцільним є поетапний підхід, який забезпечує послідовність дій, раціональне використання ресурсів та можливість контролю результатів. У таблиці 3.20 представлено основні етапи впровадження конкурентної стратегії, їх зміст, ключові заходи та очікувані результати, що дозволяє комплексно оцінити логіку та механізм реалізації стратегічних рішень.

Запропонована поетапність дозволяє зменшити ризики реалізації стратегії, забезпечити контроль використання ресурсів та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для забезпечення досягнення стратегічних цілей необхідно впровадити систему контролю, що ґрунтується на регулярному моніторингу ключових показників ефективності (KPI), визначених у п. 3.2. Така система має забезпечувати зворотний зв'язок між результатами реалізації стратегії та управлінськими рішеннями.

Таблиця 3.21

### Система контролю реалізації конкурентної стратегії

Напрямок контролю	Показник (KPI)	Періодичність оцінки	Управлінські рішення
Продукт	Рівень позитивних оцінок якості, %	Щоквартально	Коригування асортименту, рецептур
Ціна	Частка споживачів, задоволених ціною, %	Раз на півріччя	Перегляд цінового позиціонування
Просування	Рівень впізнаваності бренду, %	Щопівроку	Посилення або коригування комунікацій
Розподіл	Кількість точок продажу	Щорічно	Оптимізація каналів збуту
Фінанси	ROI, NPV	Щорічно	Коригування інвестиційних рішень

*Джерело: розрахунки автора*

Залежно від сценарію розвитку підприємства система контролю може адаптуватися: за адаптивного сценарію акцент робиться на фінансовій стабільності та контролі витрат, за базового - на збалансованому досягненні фінансових і маркетингових показників, а за оптимістичного - на максимізації ринкового та стратегічного ефекту. Важливим елементом системи контролю є управління ризиками реалізації конкурентної стратегії. До основних ризиків належать посилення конкурентного тиску, зниження купівельної спроможності споживачів, а також недостатня ефективність маркетингових комунікацій. Для мінімізації їх впливу доцільно застосовувати механізм регулярного перегляду стратегічних заходів і перерозподілу ресурсів між ними залежно від фактичних результатів. Запропонована система реалізації та контролю конкурентної стратегії забезпечує її гнучкість, керованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досягнуто поставленої мети, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні та розробці конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на основі комплексного аналізу ринкового середовища, стратегічного потенціалу підприємства та результатів маркетингового дослідження споживчої поведінки.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств. Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на сутність конкуренції та конкурентоспроможності, систематизовано базові конкурентні стратегії за М. Портером, а також розглянуто сучасні підходи до стратегічного розвитку, зокрема концепції концентрованого зростання та альтернативні інструменти стратегічного аналізу. Це дозволило сформувавши методичну основу дослідження та визначити релевантний інструментарій для аналізу конкурентного становища підприємства.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз макро- та мікросередовища функціонування ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку сиру. Проведено оцінку ринкових умов, конкурентного середовища та фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Особливу увагу приділено результатам маркетингового дослідження споживчої поведінки, яке дозволило ідентифікувати ключові критерії вибору сирної продукції, рівень задоволеності споживачів, а також основні конкурентні переваги й проблемні аспекти діяльності підприємства. Отримані результати стали аналітичною базою для розробки практичних рекомендацій.

У третьому розділі магістерської роботи розроблено конкурентну стратегію розвитку підприємства та здійснено її економічне обґрунтування. На основі оцінки стратегічного потенціалу та результатів SPACE-аналізу визначено конкурентний тип стратегічної позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Обґрунтовано вибір базової конкурентної стратегії диференціації за

М. Портером, доповненої елементами фокусування, а також визначено концентрований характер зростання відповідно до матриці І. Ансоффа.

Для забезпечення практичної реалізації обраної стратегії сформульовано стратегічні цілі розвитку підприємства за ключовими напрямками маркетинг-міксу (продукт, ціна, просування, розподіл). На основі TOWS-матриці розроблено стратегічні альтернативи та сценарії розвитку (адаптивний, базовий та оптимістичний), що дозволяє підприємству зберігати стратегічну гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Економічне обґрунтування конкурентної стратегії, виконане з використанням горизонту оцінки 1 + 3 роки, підтвердило її ефективність і доцільність. Розрахунки показників ROI, терміну окупності, Benefit/Cost Ratio та чистої приведеної вартості (NPV) засвідчили позитивний економічний ефект реалізації стратегії за всіма сценаріями. Додатково встановлено зростання інтегрального індексу конкурентоспроможності, що свідчить про формування стійких нематеріальних конкурентних переваг, пов'язаних із підвищенням сприйманої якості, брендової впізнаваності та доступності продукції.

Запропоновані етапи реалізації конкурентної стратегії та система контролю з використанням ключових показників ефективності забезпечують керування процесу стратегічного розвитку та можливість своєчасного коригування управлінських рішень. Це дозволяє розглядати розроблену стратегію як практично орієнтований інструмент стратегічного управління, адаптований до реальних умов діяльності підприємства.

Таким чином, результати магістерського дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність і можуть бути використані у діяльності ПРАТ «Звенигородський сироробний комбінат» для підвищення його конкурентоспроможності, а також у подальших наукових дослідженнях з проблематики стратегічного управління та маркетингу в харчовій промисловості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І.І. Стратегічне управління: навч. посіб. / пер. з англ. Київ. 2018. 320 с.
2. Балабанова Л., Холод І., Балабанова І. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
3. Барні Дж. Стратегічне управління та конкурентні переваги: навч. посіб. / пер. з англ. Київ. 2016. 416 с.
4. Букало Н., Ковальчук О. Аналіз цінових стратегій та споживча поведінка в контексті маркетингових досліджень. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Том 3 № 39 .2024. С. 156-162.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 110 с.
6. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 62—68.
7. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
8. Волкова Н., Окландер Т., Забарна Е. Маркетинг. Одеса : Наука і техніка, 2019. 160 с.
9. Гапоненко Т.М. Міжнародний досвід впровадження систем управління якістю продовольчої продукції . *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 88–92.
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.09.2025).
11. Енциклопедія сучасної України. *Молочна промисловість*. URL: <https://esu.com.ua/article-69334> (дата звернення 19.05.2025)
12. Закон України «Про молоко та молочні продукти» від 24.06.2014 р. № 1870-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2021. № 47. Ст. 513.

13. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2019. № 50, ст. 533.

14. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(08). С. 133–136.

15. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2019. № 13. С.502-506.

16. Коваленко О. В. Стратегії розвитку агропродовольчих підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (30). С. 101-107.

17. Ковінько О.М., Панькова С.М. Стан та перспективи розвитку ринку сиру в Україні в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С. 41—47.

18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ 2016. 152 с.

19. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 3 (52)*, 2024. С.107-116.

20. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 168–176.

21. Кучер О. В. Маркетингова комунікаційна політика як засіб просування товару. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2023. № 14, том 2. С. 214 - 216.

22. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

23. Лебедка А.А., Шквиря Н.О. Удосконалення товарної стратегії підприємства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференції*, м. Луцьк, 18 лютого 2020 р. Луцьк, 2020. С. 141-144.

24. Літвиненко С.Л., Банар К.В., Попова Ю.М., Косюк В.В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у

глобальний ринок. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. Дніпро: ДДАЕУ, 2019. С. 55-67.

25. Маркетингова товарна політика: підручник / Н.О. Криковцева та ін.; за ред. Н.О. Криковцевої. Київ: Знання, 2017. 183 с.

26. Мінцберг Г. Структура та стратегія підприємства: навч. посіб. / пер. з англ. Київ. 2017. 352 с.

27. Міняйло О., Міняйло В., Лінецька Я. Молокопродуктовий підкомплекс України: тенденції розвитку. Товари і ринки. 2023. №4. С. 20—35.

28. Надвичиний С., Пушкар З. Сучасні підходи до формування експортної стратегії розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 25-32.

29. Обсяг імпорту сирів в Україну виріс на 97%. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/obsag&importu&siriv&v&ukrainu&viris&na&97> (дата звернення 13.12.2025).

30. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Монографія. К. : КНЕУ, 2018. 385 с.

31. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2023. №12. С. 126-130.

32. Парсяк В. Н., Рогов В.К. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2016. 200 с

33. Петрова І. М. Адаптація аграрного бізнесу до умов війни в Україні. *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 45-52.

34. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №2. С. 72-78.

35. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.

36. Пономаренко І. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С. 57–65.

37. Посилання на анкетне опитування: URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSclBo3gEp8\\_YOh\\_7glaOMMCkyfvGtz9VYZRNlhJdfHo-IKGMA/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSclBo3gEp8_YOh_7glaOMMCkyfvGtz9VYZRNlhJdfHo-IKGMA/viewform?usp=header)

38. Попов Є. Н. Планування маркетингових досліджень на підприємстві. *Маркетинг*. 2017. № 1. С. 37-40.

39. Портер М.Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: навч. посіб. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.

40. Портер М.Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: навч. посіб. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.

41. Россоха В. В., Петриченко О. А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. *Економіка АПК*. 2023. № 8. С. 43- 54.

42. Рудницький В.Ф. Маркетинг в системах якості. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 2. С. 36-37 Моргун О.В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості. *Економіка АПК*. № 7. 2021. С. 62-66.

43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 394 с.

44. Семенда О.В., Лементовська В.А., Подолинний Д.С. Упровадження новітніх інструментів маркетингової комунікації для формування лояльної поведінки споживача. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4 (31). 2021. С. 73-77.

45. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 204-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_28) (дата звернення: 05.09.2025).

46. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. No 1 (87). С. 29–34.

47. Соколова Л.В. Теоретично-практичні аспекти маркетингового дослідження споживчих переваг на продуктовому ринку. Поліграфічні, мультимедійні та

WEB-технології. Інновації: монографія. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2022. С. 240–269.

48. Соколюк М. П. Цифрова трансформація каналів збуту агропродовольчої продукції в Україні. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 1 (15). С. 62-69.

49. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346-352. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-346-352> (дата звернення : 15.12.2025).

50. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., ЯрошДмитренко Л. О. *Маркетинг: навч. посіб.* Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 436с.

51. Старостіна А.О. *Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник*. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2022. 480с.

52. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Л.В. Романова, Н.М. Антофій. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 364 с.

53. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* / М.П. Бутко та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2022. 376 с.

54. Страшинська Л.В., Петухова О.М., Сімкін Д.О. Тенденції змін споживчих уподобань на ринку харчових продуктів. *International scientific innovations in human life: proceedings of XI International scientific and practical conference*, 11-13 May 2022. Manchester, United Kingdom, 2022. P. 743–746.

55. Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. *Електронна комерція : навчальний посібник*. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 244 с.

56. Улянченко Л.В. Стан і перспективи розвитку ринку сиру в Україні. *Подільський вісник*. № 2 (15). 2022. С. 35-37.

57. Фінансова звітність ПрАТ «Звенигородський сирний комбінат» станом на 31.12.2024. URL:[https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2025/05/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora\\_stanom-na-31.12.-2024-rik.pdf](https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2025/05/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora_stanom-na-31.12.-2024-rik.pdf)

58. Фінансова звітність ПрАТ «Звенигородський сирний комбінат» станом на 31.12.2023. URL: [https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2024/12/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora\\_stanom-na-31.12.-2023-rik.pdf](https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2024/12/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora_stanom-na-31.12.-2023-rik.pdf)

59. Фінансова звітність ПрАТ «Звенигородський сирний комбінат» станом на 31.12.2022. URL: [https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2024/11/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora\\_stanom-na-31.12.-2022-rik-1.pdf](https://zvenigora.com/wp-content/uploads/2024/11/finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora_stanom-na-31.12.-2022-rik-1.pdf)

60. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань та ін.]. К.: КНЕУ, 2019. 520 с.

61. Шаповал О. Ф., Скригун Н.П., Коннова Л.О. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2019. Вип. 2 (177). С. 75-78.

62. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.

63. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421-424.

64. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.

65. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19-20 листопада 2020р. Полтава, 2020. С. 198-201.

66. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації виробництва. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Луцьк: НУВГП, 2018. С. 122-126.

67. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.
68. Юрченко К.Г. Стан та перспективи розвитку молокопереробної промисловості України. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 55 -69.
69. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management: Global Edition*: навч. посіб. / пер. з англ. Київ. 2025. 832 с.
70. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*: навч. посіб. / пер. з англ. Київ. 2024. 368 с.
71. BDO. *Cheese Review. Dairy Cheese Production: Current Industry Landscape, Historical Performance and Forecasts. OECD–FAO Agricultural Outlook 2025–2033, BDO Analysis, 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/dairy-cheese-production-in-ukraine-is-changing-new-strategies-are-needed>*

## ДОДАТОК А

### Анкета для дослідження споживчої поведінки на ринку сиру

**Мета опитування:** дослідити особливості споживання сирної продукції, критерії вибору торгових марок та рівень лояльності споживачів.

*Опитування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.*

### БЛОК 1. Загальні характеристики споживання

#### 1. Як часто Ви споживаєте сир? (один варіант)

- Щодня
- 3–4 рази на тиждень
- 1–2 рази на тиждень
- Рідше ніж раз на тиждень
- Практично не споживаю

#### 2. Які види сирів Ви купуєте найчастіше? (декілька варіантів)

- Тверді сири
- Напівтверді сири
- М'які сири
- Плавлені сири
- Інші (вказіть) \_\_\_\_\_

#### 3. Де Ви зазвичай купуєте сир? (декілька варіантів)

- Супермаркети / торговельні мережі
- Ринки
- Фермерські магазини
- Онлайн-магазини
- Інше \_\_\_\_\_

### БЛОК 2. Критерії вибору та брендові переваги

#### 4. Які торгові марки сирів Ви купуєте найчастіше? (декілька варіантів)

- Галичина
- Комо
- Звенигородський сироробний комбінат
- Інші українські бренди
- Імпортні бренди
- Важко відповісти

### 5. Оцініть важливість наступних критеріїв при виборі сиру

(шкала: 1 — зовсім не важливо, 5 — дуже важливо)

Критерій	1	2	3	4	5
Ціна	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Якість продукту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Смак	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відомість бренду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Країна походження	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Акції та знижки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6. Яким брендам Ви надаєте перевагу? (один варіант)

- Українським
- Імпортним
- Не має значення

### БЛОК 3. Лояльність та поведінкові наміри

#### 7. Чи купуєте Ви зазвичай один і той самий бренд сиру?

- Так, постійно
- Частіше так, ніж ні
- Часто змінюю бренди
- Не звертаю уваги на бренд

**8. Як Ви реагуєте на підвищення ціни на улюблений бренд? (один варіант)**

- Продовжую купувати
- Купую рідше
- Перехожу на інший бренд
- Відмовляюся від покупки

**9. Чи готові Ви спробувати новий бренд сиру за умови привабливої ціни або акції?**

- Так
- Скоріше так
- Скоріше ні
- Ні

**БЛОК 4. Соціально-демографічні характеристики****10. Ваша стать**

- Чоловіча
- Жіноча

**11. Ваш вік**

- 18–29 років
- 30–44 роки
- 45–60 років
- Понад 60 років

**12. Як Ви оцінюєте рівень свого доходу?**

- Низький
- Середній
- Вище середнього