

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ
ЦІНОВА ПОЛІТИКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Корпоративна
економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент гр. МгКЕМБ-24
Сурков Денис Олексійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:
д.е.н., професор
Хаустова Євгенія Борисівна

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

«_____» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

_____ Суркову Денису Олексійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи Цінова політика та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку

Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., професор

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

_____ затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод за 2022-2024 р.р.

2. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань, які потрібно опрацювати) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Розділ 2. Характеристика цінової політики та конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках. Розділ 3. Шляхи удосконалення цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Висновки.

3. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи (проєкту)	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні засади цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку	22.09.2025	
3	Розділ 2. Характеристика цінової політики та конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках	13.10.2025	
4	Розділ 3. Шляхи удосконалення цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку	20.10.2025	
5	Висновки	25.10.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	30.10.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування (за 12 днів до захисту)	31.10.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	04.11.2025	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____% _____
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.11.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

Денис СУРКОВ

Науковий керівник

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Сурков Д. О. Цінова політика та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

В роботі проведено дослідження цінової політики та конкурентоспроможності підприємства та можливості її адаптації для здійснення діяльності на міжнародних ринках. В роботі було розглянуто сутність понять цінова політика, міжнародна конкурентоспроможність, визначено їх значення в підвищенні ефективності діяльності підприємств. Узагальнено чинники та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проведено аналіз цінової політики та конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод. Надані пропозиції щодо удосконалення цінової політики та підвищення конкурентоспроможності виробників молочної продукції на міжнародних ринках.

Ключові слова: підприємство, міжнародний ринок, цінова політика, конкурентоспроможність підприємства, ефективність діяльності.

ABSTRACT

Surkov D. O. Pricing policy and competitiveness of the enterprise in the international market. – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 “Economics”. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The paper studies the pricing policy and competitiveness of the enterprise and the possibilities of its adaptation for carrying out activities in international markets. The paper examines the essence of the concepts of pricing policy, international competitiveness, and determines their importance in increasing the efficiency of enterprises. The factors and methods of assessing the competitiveness of the enterprise are summarized. The pricing policy and competitiveness of the companies Terra Food and Yagotynskyi butter factory are analyzed. Proposals are made to improve the pricing policy and increase the competitiveness of dairy producers in international markets.

Keywords: enterprise, international market, pricing policy, competitiveness of the enterprise, efficiency of activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	11
1.1. Сутність цінової політики підприємства.....	11
1.2. Сутність поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства....	22
1.3. Методичні підходи формування до цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.....	30
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ...	38
2.1. Загальна характеристика діяльності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод	38
2.2. Діагностика цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод.....	45
2.3.Оцінка конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку.....	53
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	63
3.1. Перспективи виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки.....	63
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках.....	68
3.3. Обґрунтування доцільності удосконалення системи цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку	76
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та відкритості національних економік підприємства все частіше стикаються з необхідністю виходу за межі внутрішнього ринку та адаптації до вимог міжнародного середовища. Конкуренція на світових ринках постійно посилюється, а споживачі стають дедалі більш вимогливими до якості продукції, рівня сервісу та співвідношення ціна-цінність. Саме тому формування ефективної цінової політики та забезпечення високої конкурентоспроможності набуває особливої актуальності для підприємств, які прагнуть успішно працювати на міжнародній арені.

Цінова політика є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства. Ціна безпосередньо впливає на прибутковість, обсяги продажу, позиціонування товару та сприйняття бренду споживачами. На міжнародному ринку значення ціни зростає ще більше, оскільки підприємства мають враховувати коливання валютних курсів, рівень купівельної спроможності населення різних країн, наявність місцевих та глобальних конкурентів, митні та логістичні витрати. Невірно визначена ціна може ускладнити вихід на новий ринок, знизити попит або зробити товар не конкурентоспроможним порівняно з аналогами світових виробників.

Грамотна цінова стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до умов глобальної конкуренції. Залежно від ринкової ситуації компанії застосовують різні моделі ціноутворення: конкурентне, диференційоване, престижне, демпінгове, динамічне. Такі підходи допомагають збільшити частку ринку, швидше відреагувати на зміну попиту, удосконалити асортимент та вчасно коригувати комерційну політику. В умовах технологічного прогресу і цифровізації підприємства отримують можливість використовувати сучасні інструменти аналізу даних, що робить процес встановлення цін ще точнішим та ефективнішим.

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є необхідною умовою його стабільного розвитку. Вона визначає здатність компанії протистояти зовнішнім загрозам, швидко адаптуватися до змін та пропонувати унікальну цінність споживачам. Високий рівень конкурентоспроможності дає змогу підприємству зміцнити свою репутацію, залучити іноземних партнерів, збільшити інвестиційну привабливість та розширити ринки збуту. У свою чергу, низька конкурентоспроможність може призвести до втрати клієнтів, скорочення прибутків і неможливості утримувати позиції в умовах глобального змагання.

Ефективна цінова політика та конкурентні переваги створюють підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Вихід на міжнародні ринки стимулює компанії вдосконалювати технології виробництва, підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації та оптимізувати витрати. Завдяки цьому підприємства не лише зміцнюють свої позиції за кордоном, а й покращують ефективність роботи на внутрішньому ринку.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де швидко змінюються економічні умови, технологічні тенденції, споживчі вподобання та регуляторні вимоги різних країн. За таких умов ціна перестає бути лише засобом покриття витрат і отримання прибутку. Вона стає важливим стратегічним інструментом, який безпосередньо впливає на позиціонування підприємства, формування його ринкової привабливості та здатність конкурувати з провідними світовими виробниками.

У процесі виходу на міжнародні ринки підприємства стикаються з низкою специфічних викликів: від валютних коливань і митно-тарифних обмежень до відмінностей у рівні доходів населення та конкурентних стратегій локальних компаній. Саме тому формування оптимальної цінової політики потребує комплексного аналізу чинників зовнішнього середовища, оцінки еластичності попиту та адаптації до умов конкретного ринку. Невідповідність ціни ринковій ситуації може призвести до втрати частки ринку, зниження прибутковості та погіршення іміджу підприємства.

Водночас конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку значною мірою визначається його здатністю забезпечити баланс між рівнем ціни, якістю продукції, інноваційністю та ефективністю маркетингових стратегій. У сучасних умовах конкуренція відбувається не лише на рівні продуктів, а й на рівні цінових моделей, включно з динамічним ціноутворенням, диференційованими тарифами, системами знижок, пакетними пропозиціями тощо. Тому дослідження взаємозв'язку між ціновою політикою та конкурентоспроможністю є важливим як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Додаткової актуальності темі надає зростання ролі електронної комерції та цифрових платформ, де конкуренція є особливо інтенсивною, а зміна цін відбувається значно швидше. Це вимагає від підприємств високого рівня гнучкості та використання сучасних інструментів аналітики, що дозволяють оперативно реагувати на зміну кон'юнктури та поведінки споживачів у глобальному масштабі.

Сучасним підприємствам надзвичайно важливо формувати продуману та гнучку цінову політику, а також постійно підвищувати свою конкурентоспроможність, адже саме ці чинники забезпечують їхню стійкість, прибутковість і можливість успішно функціонувати в умовах глобальної економіки. Від здатності підприємства правильно встановлювати ціни та створювати унікальні конкурентні переваги залежить його місце на міжнародному ринку, перспективи розвитку та рівень інтеграції у світове господарство. Отже, дослідження цінової політики як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку є надзвичайно актуальним, оскільки дає змогу поглибити розуміння сучасних підходів до ціноутворення, визначити ефективні стратегії виходу на зарубіжні ринки та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ринкової позиції підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Для досягнення мети дослідження в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність цінової політики підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;
- узагальнити методичні підходи до цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;
- охарактеризувати діяльність компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод;
- провести діагностику цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку;
- узагальнити перспективи виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки;
- сформуванати напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках;
- обґрунтувати доцільність удосконалення системи цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають компанії Терра Фуд та Яготинський маслозавод.

Предметом дослідження є процес формування цінової політики та конкурентоспроможності на підприємстві.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи: монографічний метод – для узагальнення сутності поняття цінова політика, міжнародна конкурентоспроможність підприємства та визначення її класифікації; методи: аналізу і синтезу – для дослідження діяльності компанії Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку; методи порівняння – для порівняння напрямів удосконалення цінової політики та

підвищення конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку; методи штучного інтелекту – для проведення статистичної оцінки, діагностики цінової політики та конкурентоспроможності підприємств.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень та рекомендацій, спрямованих на удосконалення цінової політики та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції, наведенні практичних рекомендацій щодо їх активізації при здійсненні діяльності підприємств на міжнародних ринках.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшого удосконалення цінової політики та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції при виході на міжнародні ринки. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємств харчової промисловості України.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на всеукраїнській науково-практичній конференції та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Сурков Д. О. Міжнародна конкурентоспроможність підприємств в умовах смарт-економіки. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу*: 2025 : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, 2 с.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 теза доповіді на Всеукраїнській конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 107 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел налічує 80 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність цінової політики підприємства

Формування цінової політики є одним із ключових інструментів управління діяльністю підприємства. Вона визначає правила та підходи до встановлення, зміни і контролю цін, що безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентні позиції та розвиток підприємства. Цінова політика дає підприємству такі можливості:

1. Забезпечення стабільної прибутковості. Грамотно сформована цінова політика дозволяє підприємству:

- покривати витрати та формувати прибуток;
- управляти прибутковістю діяльності підприємства та рівнем рентабельності продукції;
- обирати оптимальне співвідношення між ціною та обсягом продажів.

Це допомагає закласти фінансову основу для сталого розвитку підприємства.

2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цінова політика створює можливість підприємству:

- реагувати на дії конкурентів;
- позиціонувати продукцію як більш доступну або більш престижну;
- вибудовувати цінові переваги на ринку;
- використовувати ціну як маркетинговий інструмент у боротьбі за споживачів.

Ціна є одним із найпомітніших та найдієвіших конкурентних інструментів.

3. Ефективне позиціонування товарів і бренду підприємства. За допомогою цінової політики підприємство може:

- формувати сприйняття товару у споживача (дешево, доступно, преміально);
- підкреслювати якість та унікальність продукції;
- створювати логіку цінових лінійок (економ, стандарт, преміум).

Це сприяє сильнішій ринковій ідентифікації бренду.

4. Оптимізація обсягів збуту продукції підприємства. Цінова політика дозволяє регулювати попит:

- застосовувати акційні ціни, знижки, бонуси;
- стимулювати збільшення обсягів продажів у сезонні періоди;
- залучати нові сегменти покупців за допомогою спеціальних цінових пропозицій.

Завдяки цьому підприємство може управляти ринковим охопленням та збутовими показниками.

5. Управління часткою ринку, на якому працює підприємство. Правильні цінові рішення допомагають:

- збільшувати частку ринку;
- утримувати наявні позиції в умовах конкуренції;
- виходити на нові сегменти або географічні ринки.
- Ціна часто є вирішальним фактором при виборі товару.

6. Підвищення лояльності споживачів до продукції підприємства. Через політику знижок, бонусів, персоналізованих пропозицій підприємство може:

- будувати довготривалі відносини з клієнтами;
- формувати позитивне сприйняття бренду;
- стимулювати повторні покупки.

Це особливо важливо на ринках із високою конкуренцією.

7. Раціональне планування виробництва і запасів підприємства. Цінова політика дає змогу підприємству:

- впливати на структуру продажів різних товарних груп;

- планувати потребу у виробничих ресурсах;
- уникати надвиробництва або дефіциту.

Завдяки цьому підприємство отримує кращий контроль над витратами та логістикою.

8. Гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Ціна – інструмент швидкого реагування на:

- економічні коливання;
- інфляцію;
- зміну попиту;
- зростання витрат;
- появу нових конкурентів.

Цінова політика дає підприємству здатність адаптуватися та мінімізувати ризики.

9. Можливість управляти поведінкою споживачів продукції підприємства. Сучасна цінова політика враховує психологічні ефекти:

- магічні ціни;
- престижне ціноутворення;
- ефект якоря;
- ефект знижки.

Це допомагає формувати сприйняття цінності товару та стимулювати покупки.

10. Забезпечення узгодженості маркетингової та фінансової стратегій підприємства. Цінова політика є основою:

- маркетингового позиціонування,
- формування бюджету,
- планування доходів,
- управління асортиментом.

Таким чином вона пов'язує маркетинг, фінанси, продажі та виробництво в єдину систему.

Цінова політика підприємства спрямована на формування такої системи рішень щодо встановлення, зміни та регулювання цін, яка забезпечує не лише покриття витрат та отримання прибутку, а й досягнення ширших стратегічних цілей підприємства. Її головна мета полягає у встановленні оптимального рівня цін, що дає змогу (рис. 1.1.):

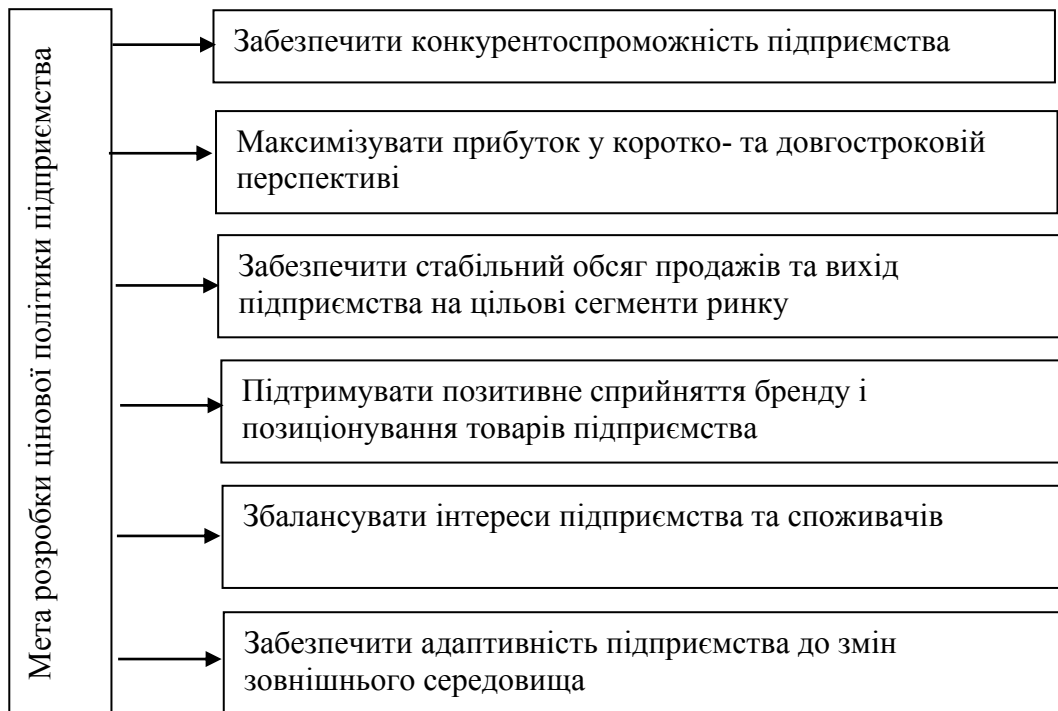


Рис. 1.1 Мета розробки цінової політики підприємства

Джерело: складено автором

1. Забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Підприємство повинно встановлювати такі ціни, які дозволяють йому ефективно конкурувати на ринку, враховуючи поведінку конкурентів, рівень якості товарів та очікування споживачів.

2. Максимізувати прибуток у коротко- та довгостроковій перспективі. Ціна є ключовим чинником прибутковості. Раціональна цінова політика дозволяє балансувати між високою прибутковістю та достатнім обсягом збуту, що впливає на фінансову результативність підприємства.

3. Забезпечити стабільний обсяг продажів та вихід підприємства на цільові сегменти ринку. Ціни використовуються як інструмент залучення

певних груп споживачів. Мета полягає у формуванні пропозиції, яка приваблює визначені сегменти, такі як преміальні, масові чи економ-сегменти.

4. Підтримувати позитивне сприйняття бренду і позиціонування товарів підприємства. Ціна є важливим елементом іміджу. Підприємства можуть ставити як преміальні ціни для формування статусності, так і доступні як інструмент масового просування.

5. Збалансувати інтереси підприємства та споживачів. Мета цінової політики полягає у тому, щоб зробити продукт не лише прибутковим, але й прийнятним для цільового споживача, забезпечуючи взаємовигідні відносини між виробником та покупцем.

6. Забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Економічна нестабільність, інфляція, зміни попиту та конкуренції вимагають від підприємства швидкого коригування своїх цін. Відповідно, метою є здатність гнучко реагувати на ці зміни.

Визначення сутності поняття цінова політика підприємства вітчизняними науковцями наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття цінова політика підприємства
вітчизняними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття цінова політика підприємства
1	2	3
1	Правдюк Н. Л.	вибір підприємством ціни на товари/готову продукцію власного виробництва, що має вирішальний вплив на фінансові результати; передбачає управлінські рішення, інформаційне та аналітичне забезпечення через бухгалтерський облік [36]
2	Рубцов А. М., Шашина М. В.	економічна категорія, яка визначає систему цілей, принципів і методів формування ціни; вона тісно пов'язана з механізмом ціноутворення й є частиною управлінської системи підприємства [41]
3	Касич А. О., Герасименко В. Е.	процес і система рішень з визначення цін з урахуванням собівартості, резервів, витрат і специфіки діяльності підприємства; мета – оптимальне встановлення ціни [9]
4	Рябуха О.	інструмент управління, за допомогою якого підприємство прагне забезпечити конкурентоспроможність; передбачає цілеспрямоване встановлення цін, адаптацію до ринку та управлінський вплив [75]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	Рябенюка М.	стратегія ціноутворення для підприємств сфери послуг, що враховує особливості ринку (готельно-ресторанного), потребує адаптації цін в умовах нестабільності, забезпечує управління прибутковістю [39]
6	Мальська Н.П., Мандюк Н. Л.	комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства [24]
7	Ващенко О.	інструмент стратегічного та тактичного управління, що визначає не тільки рівень прибутковості, але й обсяги продажів, позиціонування підприємства на ринку; враховує еластичність попиту, психологію споживачів, ринкову кон'юнктуру [4]
8	Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Фоменко В. М.	елемент маркетингового комплексу підприємства, методологія формування цін із урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників; передбачає вибір цілей, стратегії і тактики ціноутворення, що впливає на прибутковість та стійкість у мінливих ринкових умовах [22]
9	Сологуб М. П., Богач А. Є.	результат вивчення ринку, його кон'юнктури, конкуренції, попиту, каналів збуту, споживацької вартості тощо; цей підхід підкреслює, що політика ціни має базуватись на комплексному маркетинговому аналізі для оптимального позиціонування підприємства на ринку [44]
10	Ратушняк О., Глуценко Л.	включає не тільки економічні/витратні ознаки, але й психологічні аспекти сприйняття ціни споживачем; у межах маркетингової політики використовується ціна як комунікаційний інструмент, який має бути «справедливою» та прийнятною для покупця [38]

Джерело: складено за [4,9,22,24,36,38,39,41,44,75]

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що цінова політика підприємства розглядається українськими науковцями як багатогранне поняття, що поєднує управлінські, економічні, стратегічні, маркетингові та психологічні аспекти ціноутворення.

1. Цінова політика як управлінське рішення та елемент системи управління підприємством (Правдюк; Рубцов & Шашина; Рябуха). Багато дослідників підкреслюють, що цінова політика є компонентом управлінської системи підприємства, який передбачає:

- ухвалення управлінських рішень щодо встановлення та зміни цін;
- інформаційно-аналітичне забезпечення (облік, аналіз, прогнозування);
- адаптацію цін до ринкових умов;

- забезпечення конкурентоспроможності.

Цінова політика розглядається не як одноразове встановлення ціни, а як цілеспрямований, керований процес, що впливає на фінансові результати.

2. Цінова політика як економічна категорія і система формування цін (Рубцов & Шашина; Касич & Герасименко; Мальська & Мандюк). Науковці акцентують на тому, що цінова політика:

- визначає систему цілей, принципів і методів ціноутворення;
- включає встановлення цін, вибір стратегії й тактики;
- враховує собівартість, витрати, резерви, особливості діяльності.

Цей підхід відображає економічно обґрунтований характер цінової політики, яка має забезпечувати оптимальний рівень цін для прибутковості підприємства.

3. Маркетинговий підхід до трактування цінової політики (Кузьминчук та ін.; Сологуб & Богач; Ратушняк & Глущенко; Рябенка). У значній кількості робіт цінова політика розглядається як елемент маркетингового комплексу, що передбачає:

- аналіз ринку, попиту, конкуренції, каналів збуту;
- вибір цінової стратегії відповідно до ринкового позиціонування;
- використання ціни як інструменту комунікації зі споживачами;
- формування привабливих і справедливих цін.

Маркетинговий підхід підкреслює, що ціна – це не лише економічна величина, а й засіб впливу на споживача та ринкову поведінку.

4. Цінова політика як стратегічний інструмент розвитку підприємства (Рябуха; Рябенка; Ващенко). У низці визначень увагу зосереджено на стратегічному характері цінової політики, яка:

- забезпечує конкурентоспроможність і стабільну рентабельність;
- формує позиціонування підприємства на ринку;
- впливає на обсяг продажу та прибуток;
- передбачає адаптацію до ринкових змін та нестабільності.

Цінова політика тут тлумачиться як важливий інструмент стратегічного управління, що визначає довгострокові результати діяльності підприємства.

5. Орієнтація на споживача та психологічні особливості сприйняття ціни (Ратушняк & Глущенко; Ващенко). Автори наголошують, що сучасна цінова політика враховує:

- поведінкові чинники;
- психологічні особливості сприйняття ціни;
- ефекти справедливої ціни;
- ціну як сигнал цінності та якості товару.

Цей підхід відповідає тенденціям поведінкової економіки та нейромаркетингу, що активно впроваджуються у сучасну систему ціноутворення.

Особливості цінової політики полягають у її комплексному, стратегічному характері, багатофакторності та тісному зв'язку з маркетинговою діяльністю. Основні особливості полягають у наступному:

1. Багатофакторність формування ціни. На ціну продукції підприємства впливають:

- рівень витрат;
- попит і його еластичність;
- конкуренти та їх цінові стратегії;
- особливості ринку та кон'юктурні коливання;
- державне регулювання;
- психологічні фактори сприйняття ціни.

Цінова політика формується на основі узгодження цих чинників, що робить її багатокомпонентною та складною.

2. Зв'язок із загальною стратегією підприємства. Цінова політика узгоджується зі стратегією розвитку підприємства – зростання, утримання ринку, проникнення на нові ринки чи диференціації. Вона повинна доповнювати й підтримувати загальні стратегічні цілі.

3. Вплив на всі елементи маркетингового комплексу (4P / 7P). Ціна є взаємопов'язаною з товаром, просуванням, розподілом, персоналом, сервісом. Будь-яка зміна ціни впливає на ефективність інших елементів маркетингу.

4. Оперування не лише ціною, а й умовами реалізації продукції підприємства. Цінова політика включає:

- систему знижок, бонусів, кредитних умов;
- варіанти оплати;
- програми лояльності;
- спеціальні пропозиції;
- сезонні, акційні та промоційні ціни.

Це робить її інструментом не тільки фінансового, а й поведінкового впливу на споживачів.

2.5. Необхідність гнучкості та адаптивності діяльності підприємства при формуванні цін. У ринкових умовах ціни не можуть бути статичними. Підприємства повинні регулярно переглядати свою цінову політику з урахуванням:

- зміни витрат;
- появи нових конкурентів;
- коливання попиту;
- економічної кон'юнктури;
- очікувань споживачів.

6. Орієнтація на різні групи споживачів (цінова дискримінація). Багато підприємств застосовують диференційовану цінову політику:

- різні ціни для різних сегментів;
- оптові/роздрібні ціни;
- сезонні, денні, нічні тарифи;
- преміальні та бюджетні модифікації товарів.

7. Поєднання економічних і психологічних підходів до формування цін на продукцію підприємства. Сучасна цінова політика спирається не тільки на витрати і конкуренцію, а й на психологію покупця:

- магічні ціни (299, 399 тощо);
- престижні ціни;
- цінові якірні ефекти;
- ціна як сигнал якості.

8. Важлива роль у фінансовому плануванні діяльності підприємства.

Цінова політика визначає:

- рівень прибутковості підприємства;
- структуру доходів;
- окупність продуктів;
- можливість інвестицій у інновації та розвиток.

Підходи до формування і реалізації цінової політики підприємства узагальнені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до формування і реалізації цінової політики підприємства

Основні аспекти цінової політики	Підходи до ціноутворення	
	Традиційний підхід	Інформаційно-аналітичний (маркетинговий) підхід
1	2	3
Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення	передбачає урахування інформації про витрати, обсяги реалізації, державну політику	включає систематичний збір і обробку інформації про покупців, ринок в цілому, конкурентів. урядову політику, обсяги прибутку та збуту, витрати
Оцінка факторів ціноутворення	основна увага аналізу витрат	комплексна оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів ціноутворення
Встановлення цілей цінової політики	визначення цілей на основі економічного положення, що склалося для підприємства	здійснюється на основі комплексної оцінки факторів цінової політики, виходячи зі стратегічних маркетингових цілей підприємства
Оцінка попиту покупців	не здійснюється комплексний аналіз попиту з позиції цінності споживача	виступає відправною точкою цінових рішень у підприємстві, проводиться систематично, передбачає якісний аналіз цінової чутливості споживачів
Аналіз витрат	виступає відправною точкою усіх цінових рішень	здійснюється з метою визначення мінімального рівня роздрібної ціни

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Аналіз конкуренції	відсутнє систематичне та всебічне вивчення товарів і цін конкурентів	моніторинг цін конкурентів є обов'язковим етапом процесу формування цінової політики
Вибір методу ціноутворення	витратний метод ціноутворення, без врахування попиту, ціни конкурентів	здійснюється, виходячи з оцінки попиту покупців, співвідношення ринкових чинників, цілей ціноутворення
Заходи щодо корегування цін	ігнорування фактору попиту покупців при розробці заходів щодо коригування цін	визначення системи коригувань з метою максимального задоволення попиту покупців. Проведення заходів щодо переоцінки товарів на основі вивчення попиту споживачів
Оцінка цінових ризиків	відсутнє врахування впливу цінових ризиків	виявлення та аналіз чинників і рівня цінових ризиків, заходи їх зниження

Джерело: складено на основі [36]

В економічній літературі існує чотири основні точки зору на економічну сутність цінової політики підприємства. В якості цілей цінової політики підприємства розглядаються тільки цілі, пов'язані з ростом її прибутку і досягненням сукупності цільових ринкових показників діяльності, в першу чергу маркетингових, що не враховує ролі сучасних виробничих підприємств як соціальних інститутів, а також зміна їх цільових установок під впливом заходів державного регулювання [41].

Як зазначає Правдюк Н. Л. факторами та точками впливу на ефективність процесів цінової політики є: інформаційне забезпечення процесу ціноутворення, оцінка факторів ціноутворення, встановлення цілей цінової політики, оцінка попиту покупців, аналіз витрат, аналіз конкуренції, вибір методу ціноутворення, заходи щодо корегування цін, оцінка цінових ризиків [36].

На основі аналізу трактувань можна зробити висновок, що цінова політика підприємства – це комплексна та багатовимірна категорія, яка включає:

- систему управлінських, економічних і маркетингових рішень щодо встановлення, зміни й регулювання цін;
- методи та принципи ціноутворення, спрямовані на забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;
- вибір цінової стратегії і тактики з урахуванням ринкових, внутрішніх і психологічних чинників;
- інструменти впливу на попит, позиціонування і ринкову поведінку споживачів.

Таким чином, цінова політика виступає ключовим інструментом управління діяльністю підприємства, який поєднує економічні, ринкові та поведінкові чинники й визначає ефективність функціонування та розвиток підприємства. Формування цінової політики дає підприємству можливість управляти прибутком, попитом, ринковою часткою, позиціонуванням і конкурентоспроможністю, роблячи ціну стратегічним інструментом впливу на ринок і споживачів. Грамотно розроблена цінова політика є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки впливає на всі аспекти його роботи – від фінансових результатів до сприйняття бренду.

1.2. Сутність поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках – це комплексна, багатofакторна характеристика, що відображає здатність компанії успішно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, створювати стійкі конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона формується під впливом внутрішніх можливостей підприємства, ефективності його управління, інноваційного потенціалу, якості продукції, репутації бренду компанії, а також умов міжнародного ринкового середовища.

Сутність конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства забезпечувати стратегічно вигідні позиції на міжнародних ринках шляхом:

1. Створення унікальної цінності. Підприємство має пропонувати товар або послугу, яка за своїми властивостями, ціною, якістю чи інноваційністю перевершує пропозицію конкурентів або задовольняє потреби споживача більш ефективно. Це може включати:

- високу якість продукції;
- оригінальні технологічні рішення;
- унікальний дизайн чи функціональні характеристики;
- ефективні логістичні рішення;
- сервісні та післяпродажні переваги.

2. Здатність до стійкого розвитку. Конкурентоспроможність – це не лише разова перевага підприємства, а здатність довготривало утримувати позиції, швидко реагувати на зміни ринкових трендів, впроваджувати інновації та модернізувати виробництво.

3. Ефективне використання ресурсів. Конкурентоспроможність забезпечує підприємству здатність оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці, впроваджувати сучасні технології. На міжнародних ринках ресурси оцінюються не лише кількісно, але й за ефективністю управління ними.

4. Гнучкість і адаптивність до зовнішнього середовища. Міжнародний ринок є динамічним на якому постійно змінюються споживчі вподобання, політичні ризики, митні правила, валютні курси, логістичні ланцюги. Конкурентоспроможне підприємство – це те, яке здатне швидко адаптуватися до цих змін.

5. Інноваційний потенціал. Інновації – це ключовий двигун міжнародної конкурентоспроможності. Підприємства, що активно впроваджують науково-технічні розробки, автоматизацію, цифровізацію та інтелектуальні технології, отримують суттєві переваги над конкурентами на міжнародних ринках.

Визначення поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства з точки зору вітчизняних науковців узагальнено в табл. 1.3.

Трактування поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства
вітчизняними науковцями

№ з/п	Автор	Трактування поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства
1	Волошин А. В.	комплекс економічних, технологічних і організаційних характеристик для інтеграції й конкуренції на зовнішніх ринках [7]
2	Гуда Д. О.	здатність виробляти таку послугу або товар, який з максимальною ефективністю міг задовольнити потреби споживачів на зовнішньому та внутрішньому ринках, при умовах ефективності роботи усіх підрозділів вкупі [11]
3	Єрмакова О. А., Козак Ю. Г.	Наявність властивостей (компетенції, якості, стратегія), що забезпечують кращі позиції на міжнародних ринках [14]
4	Зробок О. О., Глущенко Я. І.	здатність створювати й використовувати конкурентні переваги для кращих позицій на міжнародних ринках [16]
5	Каламарчук І. М., Шопський М. Ю., Шевченко О. В.	спроможність об'єкта дослідження виконувати покладені на нього функції в умовах функціонування краще за подібних конкурентів [18]
6	Клименко С.М.	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [19]
7	Коваленко С. В., Мізюк Н. Г.	здібності та компетентності підприємства, які можуть стати конкурентними перевагами [21]
8	Сіваченко І. Ю.	здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища [43]
9	Чала В. С., Барбуль Є. С.	сукупність властивостей/чинників (якість, ціна, інновації) для успіху на зовнішніх ринках [59]
10	Шемур В. Ю., Дергачова В. В.	є здатністю підприємства створювати та виводити на ринок продукцію з вищою споживчою вартістю, ніж у провідних світових виробників, а також здатність досягати поставлених цілей у сферах сформованих стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості [68]
11	Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С.	динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [70]

Джерело: складено за [7,11,14,16,18,19,21,43,59,68,70]

Саме конкурентоспроможність підприємства формує власне позиціонування в конкурентній боротьбі, положення на ринку та можливе лише

досягненням і розвитком відповідних конкурентних переваг в економічному, технічному, організаційному напрямках діяльності суб'єкта господарювання [25].

Значення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках полягає у:

1. Збільшенні ринкової частки підприємства та охоплення нових сегментів. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише закріпитися на наявних ринках, а й розширювати географію своєї присутності, відкривати нові експортні напрямки та залучати нових споживачів.

2. Формування позитивного іміджу та міжнародної репутації підприємства. На глобальних ринках репутація є стратегічним активом. Компанії, що демонструють стабільну якість, надійність та прозорість, отримують довіру партнерів, інвесторів, покупців та міжнародних інституцій.

3. Зростання фінансової стійкості підприємства. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству:

- диверсифікувати джерела доходів,
- зменшити залежність від внутрішнього ринку,
- отримувати валютну виручку,
- забезпечувати стійкість навіть у періоди внутрішніх економічних криз.

4. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Компанії, що демонструють конкурентні позиції за кордоном, стають більш цікавими для інвесторів, стратегічних партнерів, фондів та банків. Це відкриває їм доступ до дешевшого фінансування та можливостей розширення.

5. Стимулювання інновацій та розвитку персоналу підприємства. Міжнародні ринки створюють високий рівень конкурентного тиску, що мотивує підприємства:

- впроваджувати модернізацію виробництва,
- застосовувати сучасні підходи до управління,
- підвищувати кваліфікацію працівників,

– залучати нові технології.

6. Зміцнення національної економіки. Іноземний ринок стає драйвером розвитку підприємства, а успішність компанії на глобальній арені:

- підвищує експортний потенціал країни,
- сприяє валютним надходженням,
- стимулює розвиток пов'язаних галузей,
- посилює міжнародний імідж держави.

На рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках впливає багато різноманітних чинників, що позитивно впливають на розвиток діяльності підприємства, а є такі, що є бар'єрами для виходу підприємства на міжнародні ринки. Узагальнення чинників конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках

Група чинників	Сприятливі чинники	Не сприятливі чинники
Внутрішні чинники		
Внутрішні стратегічні	Чітка експортна стратегія, міжнародні стандарти, ефективний менеджмент	Відсутність стратегії, слабкий менеджмент, низька адаптивність
Виробничо-технологічні	Сучасні технології, висока якість, інновації	Технологічне відставання, низька якість, високі витрати
Фінансові	Сильна фінансова база, доступ до кредитів, інвестиції	Нестача капіталу, низька рентабельність, застарілі фонди
Маркетингові	Впізнаваний бренд, аналіз ринку, адаптація продукту	Відсутність бренду, слабкий маркетинг, недостатній сервіс
Кадрові	Кваліфіковані працівники, експерти з міжнародної торгівлі	Кадровий дефіцит, низький рівень кваліфікації
Зовнішні чинники		
Політичні	Міждержавні угоди, стабільність	Конфлікти, санкції, бар'єри
Економічні	Стабільні ринки, вигідний курс	Валютні коливання, рецесії
Ринкові	Зростання попиту, низька конкуренція	Жорстка конкуренція, насиченість ринку
Логістичні	Доступ до портів, транспортних коридорів	Висока вартість логістики, обмежений доступ
Правові	Лібералізація торгівлі	Складні митні процедури, тарифи

Джерело: складено автором

1. Сприятливі чинники конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках:

1.1. Внутрішні (керовані) чинники.

Стратегічні та управлінські чинники:

- чітко сформована експортна стратегія підприємства;
- наявність міжнародної сертифікації продукції підприємства (ISO, НАССР, GMP тощо);
- ефективна система управління якістю продукції підприємства.

Фінансово-економічні:

- стабільний фінансовий стан підприємства;
- доступ до дешевих кредитних ресурсів;
- можливість інвестувати в модернізацію та НДДКР.

Виробничо-технологічні чинники:

- сучасні технології та автоматизація виробничої діяльності підприємства;
- висока якість продукції підприємства;
- власні розробки, патенти, інновації продукції підприємства;
- гнучкість виробничих процесів підприємства.

Маркетингові чинники:

- впізнаваний бренд підприємства;
- адаптація продукції підприємства до вимог конкретного ринку;
- розвинені канали збуту та логістики підприємства;
- ефективні комунікації та діджитал-маркетинг на підприємстві.

Кадрові чинники:

- висококваліфікований персонал підприємства;
- наявність фахівців зі знанням іноземних мов та міжнародного права.

1.2. Зовнішні (некеровані) чинники.

Ринкові чинники:

- рівень попиту на продукцію підприємства у світі;
- низька конкуренція на окремих сегментах ринку.

Політичні та правові чинники:

- сприятливі міждержавні торгові угоди;
- зниження тарифних та нетарифних бар'єрів;
- державні програми підтримки експортерів.

Економічні чинники:

- стабільна макроекономічна ситуація в країнах-імпортерах;
- конкурентоспроможний обмінний курс валют.

Логістичні чинники:

- доступ до портів та міжнародних транспортних коридорів;
- розвиток міжнародної логістичної інфраструктури.

2. Несприятливі чинники конкурентоспроможності.

2.1. Внутрішні (керовані) чинники.

Стратегічні чинники:

- відсутність довгострокової експортної стратегії підприємства;
- слабка система менеджменту підприємства;
- низька адаптивність діяльності підприємства до потреб міжнародного ринку.

Фінансові чинники:

- нестача оборотного капіталу підприємства;
- низька рентабельність діяльності підприємства;
- застарілі основні засоби, відсутність інвестицій на підприємстві.

Виробничі чинники:

- низька якість продукції підприємства;
- високі виробничі витрати на підприємстві;
- технологічне відставання підприємства.

Маркетингові чинники:

- слабка ринкова аналітика на підприємстві;
- відсутність бренду підприємства на міжнародних ринках;
- недостатній рівень сервісу на підприємстві.

Кадрові чинники:

- кадровий дефіцит на підприємстві;
- низький рівень кваліфікації трудових ресурсів підприємства.

2.2. Зовнішні (некеровані) чинники.

Політичні чинники:

- військові конфлікти;
- політична нестабільність;
- торгові обмеження, санкції.

Економічні чинники:

- коливання валютних курсів;
- інфляція у країнах збуту;
- глобальні економічні кризи.

Ринкові чинники:

- жорстка конкуренція на міжнародному ринку;
- насиченість міжнародного ринку;
- зміна споживчих преференцій на міжнародному ринку.

Логістичні чинники:

- зростання вартості транспортування продукції підприємства закордон;
- обмежений доступ підприємства до міжнародних транспортних

коридорів.

Правові чинники:

- складні митні процедури;
- високі тарифні та нетарифні бар'єри.

Отже, сутність конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках полягає в його здатності формувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін глобального середовища та забезпечувати високу якість продукції. Значення конкурентоспроможності в діяльності підприємства проявляється у розширенні можливостей розвитку, зміцненні ринкових позицій, збільшенні доходів, формуванні репутації та довгострокових партнерств. У сучасних умовах

глобалізації конкурентоспроможність стає ключовим чинником виживання та успішного функціонування підприємств на міжнародній арені.

1.3. Методичні підходи формування до цінової політики та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

Вітчизняним та закордонними науковцями розроблена велика кількість різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути застосованими і для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, групування яких наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Види методів
За напрямом формування інформаційної бази	критеріальні
	експертні
За способом відображення кінцевих результатів	графічні
	алгоритмізовані
	математичні
За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментні
	стратегічні
За способом оцінки	індикаторні
	матричні

Джерело: складно за [23]

Виокремлені методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства групуються за:

- напрямом формування інформаційної бази;
- способом відображення кінцевих результатів;
- можливістю розробки управлінських рішень
- способом оцінки [23].

Основні теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку наведені на рис. 1.2:

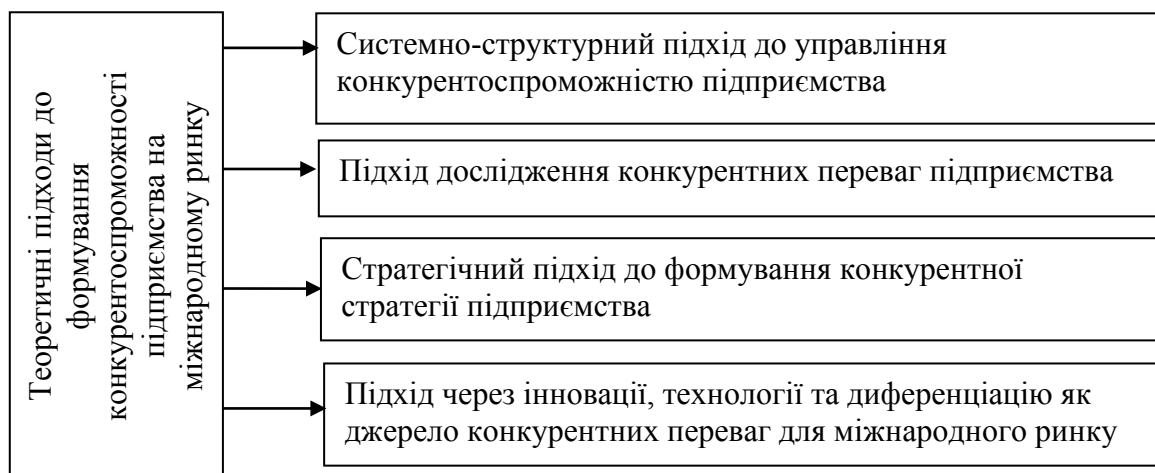


Рис. 1.2. Теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

Джерело: складено автором

1. Системно-структурний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства за умов адаптації до впливу середовища високого ступеню мінливості та невизначеності [5]. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність формується не випадково – це результат цілеспрямованого управління всіма компонентами системи, урахування їх взаємодії та впливу зовнішнього середовища (включно з міжнародним) [5, 65]. Такий підхід особливо актуальний, коли мова йде про вихід підприємства на міжнародний ринок, коли потрібно враховувати як внутрішні (ресурсні, організаційні, технологічні), так і зовнішні (ринкові, регуляторні, культурні, логістичні) чинники.

2. Підхід дослідження конкурентних переваг підприємства. У дослідженні Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. розглядають ресурсні чинники: людський капітал, технології, інновації, організаційні здібності, що формують конкурентні переваги підприємства [60]. Там же підкреслюється, що ці переваги є не статичними, а динамічними, що формують здатність підприємства розвивати, оновлювати свої ресурси, адаптуватися до змін, реагувати на нові

виклики [60]. З погляду міжнародного ринку це означає: підприємство має мати унікальні або важко копіювані ресурси, які дають перевагу перед іноземними конкурентами (технології, знання, інновації, бренд, команда тощо). Формування унікальних конкурентних переваг сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства на різних ринках, забезпечать їм підвищення ефективності діяльності та входження до світових глобальних рейтингів [66].

3. Стратегічний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. В дослідженні Желуденко К. В. систематизуються різні типи стратегій: корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна [15]. Автор звертає увагу, що стратегія повинна відповідати ринковому середовищу, бути адаптованою до цільового ринку, включати аналіз конкурентів, ринкових тенденцій, експортних можливостей, потенційних загроз [15]. Крім того, стратегічний підхід охоплює питання вибору ринків, позиціонування, маркетингу, диференціації, цінової політики, логістики, управління виробництвом, тобто те, що потрібно для успішної конкуренції підприємства на міжнародному ринку. Цей підхід дуже корисний, коли підприємство має вийти на зовнішні ринки чи конкурувати з іноземними компаніями.

4. Підхід через інновації, технології та диференціацію як джерело конкурентних переваг для міжнародного ринку. У роботі Кавтиш О. П., Мельникова О. О. присвяченій конкурентоспроможності підприємств зазначено, що якість продукції, технологічний рівень, інновації –це ключові елементи, які впливають на конкурентоспроможність [17]. Забезпечення стабільного функціонування підприємства та охоплення більшої частини ринку неможливе без інноваційного продукту чи самого процесу виробництва [67]. У контексті міжнародного ринку це особливо актуально, бо відмінна якість, інноваційність, відповідність стандартам, здатність швидко реагувати на зміни ринкових вимог дають підприємству ключову перевагу над конкурентами. Цей підхід часто поєднується з ресурсним і стратегічним де інновації та технології

розглядаються як ресурс та стратегія їхнього впровадження з допомогою системного управління.

Висновки до 1 розділу.

Цінова політика є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки визначає загальні принципи, підходи та механізми встановлення й коригування цін, що впливають на прибутковість, конкурентні позиції, ринкову поведінку та стратегічні перспективи розвитку. Аналіз теоретичних підходів і поглядів науковців дозволяє стверджувати, що цінова політика –це багатогранна категорія, яка охоплює економічні, управлінські, маркетингові та психологічні аспекти діяльності підприємства.

Цінова політика розглядається як елемент системи управління підприємством, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо рівня цін, їх змін та адаптації до ринкових умов. Вона спирається на інформаційну, аналітичну й облікову базу та має прямий вплив на фінансові результати підприємства. Цінова політика є економічною категорією, яка визначає систему принципів, методів і процедур формування цін. Вона враховує собівартість продукції, витрати, резерви, специфіку виробництва та вимоги до досягнення оптимального рівня прибутковості. Економічний аспект підкреслює важливість раціонального співвідношення між ціною та витратами підприємства. Значна частина наукових підходів трактує цінову політику як елемент маркетингової стратегії, що формує позиціонування товарів і бренду, впливає на сприйняття споживачами, сприяє залученню цільових сегментів та визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку. У цьому контексті ціна виступає важливим інструментом комунікації, здатним відображати якість, престижність чи доступність товару. Цінова політика має стратегічний характер, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стабільну прибутковість і позиціонування підприємства на ринку. Вона пов'язана з цілями зростання, розширення ринків, утримання ринкової частки та адаптації

до змін зовнішнього середовища. Сучасна цінова політика підприємства враховує поведінкові й психологічні аспекти сприйняття ціни споживачами. Ефекти «справедливої ціни», магічні ціни, престижні ціни, цінові якорі — усе це впливає на рішення покупця та використовується підприємствами для стимулювання попиту й формування позитивного іміджу.

Узагальнення підходів до тлумачення цінової політики показує, що її сутність не обмежується простим встановленням ціни на товар. Вона є комплексною системою, що враховує: ринкову ситуацію, поведінку конкурентів та еластичність попиту; стратегічні та тактичні цілі підприємства; особливості продукції, канали збуту та маркетингову політику; психологію споживачів; необхідність гнучкого реагування на економічні зміни; фінансове планування та формування прибутковості.

Таким чином, цінова політика виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Вона дозволяє збалансувати інтереси підприємства і споживачів, сформувати ефективну ринкову поведінку, підтримати імідж бренду та забезпечити стабільні фінансові результати. У сучасних умовах динамічного ринку підприємства мають формувати цінову політику як адаптивний, економічно обґрунтований і маркетингово орієнтований механізм, який забезпечує досягнення їхніх стратегічних цілей.

Узагальнення підходів до визначення цінової політики свідчить, що вона є багатокomпонентною системою, яка виходить далеко за межі простого встановлення ціни на продукцію чи послугу підприємства. Її сутність полягає у комплексному управлінні всіма чинниками, що впливають на ціноутворення та забезпечують збалансоване функціонування підприємства на конкурентному ринку [62]. Цінова політика має враховувати зовнішні ринкові параметри підприємства, такі як рівень конкуренції, поведінку інших учасників ринку, кон'юнктуру попиту та його еластичність. Це дає змогу підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати свою конкурентну позицію. Важливим елементом є відповідність стратегічним та

тактичним цілям підприємства. Формування цін повинно гармоніювати з довгостроковою стратегією розвитку, цілями зростання ринкової частки, виходу на нові ринки чи підвищення прибутковості, а також інструментами поточного операційного управління. Значну роль відіграють внутрішні характеристики підприємства, такі як властивості продукції, специфіка її виготовлення, вибрані канали дистрибуції та загальна маркетингова політика. Ці чинники впливають не лише на можливий рівень ціни, а й на її сприйняття споживачем.

Цінова політика підприємства має враховувати поведінкові аспекти, зокрема психологію споживачів, їхні ціннісні орієнтири, сприйняття справедливої чи престижної ціни. Формування цін з урахуванням цих елементів підвищує ефективність ринкової комунікації та сприяє зміцненню довіри до бренду. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств здатності оперативно реагувати на економічні зміни, такі як інфляцію, коливання валютного ринку, збої в логістиці, зміни купівельної спроможності населення. Гнучкість цінової політики стає важливою умовою стабільності бізнесу. Також ключовою складовою цінової політики є фінансове планування, що включає прогнозування витрат, розрахунок рентабельності, визначення оптимального рівня маржі та контроль прибутковості підприємства. Саме цей комплекс забезпечує стале фінансове зростання підприємства.

У підсумку, цінова політика є важливим стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству збалансувати інтереси виробника та споживача, зміцнити конкурентні позиції, підвищити фінансову стабільність і сформувати позитивний імідж на ринку. В умовах високої динамічності сучасного ринкового середовища саме адаптивна, економічно обґрунтована та маркетингово орієнтована цінова політика стає запорукою успішного досягнення стратегічних цілей підприємства та його довготривалого розвитку.

Розгляд методичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку свідчить про складність і багатовимірність цього процесу, а також про необхідність застосування

комплексних інструментів оцінювання та управління. Систематизація методів оцінювання конкурентного потенціалу підприємства демонструє, що вони охоплюють різні підходи до формування інформаційної бази, способи відображення результатів, можливості стратегічного планування та методи оцінювання. Однак, для оцінки рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку підприємству недостатньо використовувати один підхід потрібна інтеграція кількох методів залежно від ситуації, цілей аналізу та зовнішніх умов.

Застосування критеріальних, експертних, математичних, графічних та логістичних методів дозволяє отримати як точні кількісні оцінки, так і гнучкі якісні висновки, що важливо в умовах дефіциту інформації або високої динамічності ринку. Наприклад, графічні та матричні методи забезпечують наочність і швидкість прийняття рішень, тоді як математичні моделі забезпечують глибину та високу точність вимірювання конкурентного потенціалу. Поділ методів на статичні та стратегічні підкреслює важливість врахування часу в процесі управління конкурентоспроможністю. Статичні методики дозволяють оцінити поточний стан підприємства, забезпечують створення сценаріїв майбутнього розвитку та формування дієвих управлінських рішень. Для міжнародних ринків це критично, адже глобальне середовище відзначається високою нестабільністю, різними бар'єрами входу та посиленою конкуренцією.

Систематизація теоретичних підходів підтверджує, що формування конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на інтеграції кількох концептуальних напрямів. Системно-структурний підхід окреслює необхідність сприймати підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів, які мають бути узгоджені між собою та адаптовані до впливу міжнародного середовища. Він формує основу для побудови стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ресурсний підхід підкреслює роль унікальних, важко відтворюваних ресурсів (людського капіталу, технологій, інновацій, організаційних здібностей) у формуванні конкурентних переваг. Саме

динамічність цих ресурсів забезпечує можливість підприємства адаптуватися до міжнародних викликів. Стратегічний підхід визначає, що конкурентоспроможність не може існувати без чіткої ринкової стратегії, яка враховує конкурентне середовище, тенденції міжнародного ринку, вимоги споживачів та специфіку цільових країн. Це включає стратегічне позиціонування, адаптацію цінової політики, оптимізацію логістики та розробку комплексної маркетингової програми.

Інноваційно-технологічний підхід доповнює попередні, наголошуючи на важливості розвитку якості продукції, впровадження сучасних технологій, інноваційних рішень та відповідності міжнародним стандартам. Для глобального ринку це один із найбільш потужних факторів забезпечення конкурентної стійкості.

Таким чином, інтеграція різних методів оцінювання конкурентоспроможності та застосування комплексних теоретичних підходів дозволяє підприємству не лише адекватно оцінювати власні можливості, а й формувати ефективну конкурентну стратегію на міжнародному ринку. У сучасних умовах глобалізації ключовим завданням стає не лише досягнення конкурентних переваг, але й їхнє постійне оновлення та підтримка через системне управління, інновації, адаптивність і стратегічне мислення.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Загальна характеристика діяльності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод

Терра Фуд – великий український агрохолдинг, який займається переробкою молока, виробництвом молочних та м'ясних продуктів, а також сільським господарств [45]. Історія Терра Фуд почалася у 1999 році – саме тоді компанія придбала Тульчинський маслосирзавод [46]. Згодом холдинг поступово розростається: у нього входили інші заводи/підприємства (сирзаводи, маслозаводи тощо) [47]. Таким чином, бренд Ферма – це не окрема ферма у класичному розумінні, а частина великого молочно-переробного холдингу, який об'єднує кілька виробничих підприємств.

Бренд Ферма належить компанії Терра Фуд [33]. Ферма – це натуральні продукти, з любов'ю виготовлені з найкращого українського молока за ДСТУ. Мільйони споживачів у всій Україні переконалися у безкомпромісній якості продукції цього бренду. У продуктів Ферма – якість як треба! За цими словами стоять ключові принципи виготовлення: використання лише натурального молока, відсутність будь-яких штучних домішок і консервантів, дотримання всіх стандартів виробництва та контролю якості за ДСТУ [33].

Торгова марка Ферма з'явилася на українському ринку у 2013 році [50]. А вже у 2014 році під брендом Ферма почали виробляти лінійку молочної продукції, зроблену зі 100% фермерського молока [51]. Це означає, що Ферма – молодий бренд у порівнянні з віком самої компанії, але був створений із розрахунком на сучасні стандарти якості та запити споживачів

Сьогодні під торговою маркою Ферма виходять тверді та плавлені сири, продукція з незбираного молока: вершки, молоко, кефір, ряжанка, сметана,

йогурт густий, йогурти питні, зернистий сир [33]. Компанія комунікує, що для виробництва Ферми використовують натуральне молоко, без штучних домішок, за стандартами ДСТУ та внутрішнього контролю якості [33]. Це дає змогу позиціонувати Ферму як домашню, фермерську й одночасно вигідну за ціною альтернативу – з поширеною присутністю у супермаркетах.

Терра Фуд не лише виробляє під брендом Ферма, але й є одним з провідних виробників молочної продукції в Україні [47]. Компанія експортує продукцію за кордон – її асортимент поширений не лише в Україні, але й у багатьох інших країнах [46].

Виробнича потужність компанії Терра Фуд становить:

- ТМСЗ – переробка до 300 т молока та виробництво до 13 т сиру на добу.
- КСЗ – переробка до 400 т молока та виробництво до 37 т сиру на добу.
- ВСЗ – переробка до 220 т молока та виробництво до 20 т сиру на добу.
- РМЗ – переробка до 170 т молока, виробництво 20 т плавленого сиру та до 70 т олії на добу [51].

Яготинський маслозавод є одним із найбільших національних виробників молочної продукції [72].

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає понад 100 унікальних позицій молочної продукції під ТМ Яготинське: масло, топлене масло, молоко, сметану, кефір, айран, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, какао на молоці, а також функціональний кисломолочний продукт Геролакт [72].

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ Яготинське, яке за майже 70-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців [72].

Для поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у

виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту [72].

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів [72].

Порівняємо сильні сторони компанії Терра Фуд та Яготинського маслозаводу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Сильні сторони компанії Терра Фуд та Яготинського маслозаводу

Терра Фуд	Яготинський маслозавод
Вертикальна інтеграція та масштаб виробництва	Довга історія та висока пізнаваність бренду
Сильний портфель брендів	Орієнтація на натуральність та якість продукції
Широкий асортимент продукції	Потужна виробнича база та сучасні технології виробництва молочної продукції.
Висока якість продукції	Широка продуктова лінійка
Потужна виробнича інфраструктура	Належність до потужного холдингу Молочний Альянс
Експортний потенціал та міжнародна присутність	Розгалужена логістика та присутність у всіх торгових мережах України
Гнучка маркетингова стратегія	Сильна позиція у сегменті дитячого харчування
Розгалужена логістика та дистрибуція	Гнучкість та адаптація до ринкових умов
Стійкість у кризових умовах	Підтримка українського виробника

Джерело: складено автором

Сильні сторони компанії Терра Фуд:

1. Вертикальна інтеграція та масштаб виробництва. Терра Фуд володіє кількома переробними заводами, що забезпечують повний цикл виробництва молочної продукції від закупівлі молока до готової продукції на полиці. Внаслідок цього компанія отримує:

- зниження собівартості продукції завдяки контролю всього агропродовольчого ланцюга;
- стабільність постачання сировини;
- контроль якості на кожному етапі виробництва продукції.

2. Сильний портфель брендів. До компанії належать популярні торгові марки: Ферма, Premialle, Тульчинка, Золотава тощо, які мають:

- високий рівень пізнаваності;
- різне позиціонування брендів дозволяє охоплювати кілька сегментів ринку: преміум, мас-маркет, економ;
- стійка лояльність споживачів.

3. Широкий асортимент продукції. Компанія виробляє:

- тверді та плавлені сири;
- вершкове масло;
- молоко та кисломолочні продукти;
- вершки, сметану, ряжанку, йогурти.

Завдяки цьому «Терра Фуд» закриває потреби різних груп споживачів і представлена в усіх ключових категоріях молочного ринку.

4. Висока якість продукції. Компанія використовує стандарти ДСТУ, впроваджує систему контролю якості на всіх заводах, має власні лабораторії, що забезпечує:

- підвищену довіру споживачів;
- відповідність вимогам міжнародних ринків;
- можливість експортувати продукцію.

5. Потужна виробнича інфраструктура. Компанія Терра Фуд володіє сучасними переробними потужностями та інвестує в модернізацію обладнання, завдяки чому отримує:

- високу продуктивність;
- можливість масштабувати виробництво;
- стабільність поставок навіть в умовах кризи чи воєнного часу.

6. Експортний потенціал та міжнародна присутність. Компанія експортує свою продукцію у країни Азії, Близького Сходу, Африки, ЄС, за рахунок чого отримує стратегічні переваги у:

- диверсифікації ринків;
- зменшення залежності від внутрішньої кон'юнктури;

- зміцнення валютних доходів компанії.

7. Гнучка маркетингова стратегія. Терра Фуд інвестує у рекламні кампанії, колаборації, модернізує упаковку та активно адаптує продукти під потреби сучасних споживачів, що забезпечує переваги щодо:

- утримання конкурентної позиції;
- формування позитивного іміджу брендів;
- швидка реакція на тренди здорового харчування.

8. Розгалужена логістика та дистрибуція. Компанія має ефективну систему логістики, що забезпечує представленість продукції практично в усіх мережах супермаркетів України та забезпечує:

- швидку доставку продукції, що важливо для молочного сегмента;
- стабільне покриття всіх регіонів України;
- можливість контролю холодного ланцюга.

9. Стійкість у кризових умовах. Під час війни компанія продовжила роботу, адаптувала постачання та забезпечила наявність продукції на ринку створивши:

- сильну операційну гнучкість;
- здатність забезпечувати роботу під час форс-мажорів;
- репутація надійного виробника.

Сильні сторони Яготинського маслозаводу:

1. Довга історія та висока пізнаваність бренду. Яготинський маслозавод працює з 1950-х років, тому має унікальну історію розвитку, яка формує довіру споживачів. Бренд Яготинське став одним із найвідоміших на українському ринку молочної продукції, що забезпечує компанії стабільний попит і лояльність покупців.

2. Орієнтація на натуральність та якість продукції. Фірма традиційно позиціонує свою продукцію як натуральну, виготовлену без штучних домішок. Компанія активно використовує молоко від перевірених українських фермерських господарств та впроваджує суворий контроль якості на всіх етапах виробництва.

3. Потужна виробнича база та сучасні технології виробництва молочної продукції. Яготинський маслозавод має:

- сучасне європейське обладнання для переробки молока;
- високий рівень автоматизації процесів;
- контрольну лабораторію для перевірки сировини та готової продукції.

Це дає змогу виробляти стабільно якісний продукт великими обсягами.

4. Широка продуктова лінійка. Компанія виробляє широкий асортимент:

- вершкове масло;
- молоко різних видів;
- кефір, ряжанку, йогурти;
- сир кисломолочний;
- сметану;
- дитяче харчування (Яготинське для дітей);
- молочні десерти й напої.

Такий асортимент дозволяє охопити різні сегменти споживачів і підвищити частку ринку.

5. Належність до потужного холдингу Молочний Альянс, що створює переваги у:

- стабільні поставки сировини;
- інвестиції в технології;
- ефективний маркетинг;
- можливість масштабування виробництва;
- сильні логістичні та збутові канали.

Це робить виробництво більш стійким навіть у кризові періоди.

6. Розгалужена логістика та присутність у всіх торгових мережах України.

Товари Яготинського маслозаводу представлені практично у всіх національних і регіональних супермаркетах. Розвинена система дистрибуції гарантує швидке постачання та контроль термінів придатності, що ключове для молочної продукції.

7. Сильна позиція у сегменті дитячого харчування. Лінійка Яготинське для дітей – це один із найуспішніших продуктів компанії. Дитяча продукція вимагає найвищих стандартів якості, і наявність спеціалізованої серії значно підвищує імідж підприємства як надійного виробника.

8. Гнучкість та адаптація до ринкових умов. Компанія:

- швидко оновлює упаковку;
- адаптує рецептури;
- розширює асортимент залежно від потреб;
- активно комунікує зі споживачами;
- просуває продукти онлайн і у соцмережах.

Це робить бренд сучасним і конкурентним.

9. Підтримка українського виробника. На ринку, де споживачі дедалі більше віддають перевагу місцевим компаніям, Яготинський маслозавод успішно позиціонує себе як надійний український виробник, що зміцнює його ринкову позицію.

Порівняння сильних сторін компаній Терра Фуд та Яготинського маслозаводу свідчить про те, що хоча обидва виробники працюють у межах одного ринку, їх конкурентні переваги мають різний стратегічний характер і ґрунтуються на відмінних підходах до позиціонування, виробництва й розвитку.

Терра Фуд вирізняється насамперед масштабністю діяльності, диверсифікацією брендів та потужною вертикально інтегрованою структурою, що забезпечує контроль усіх етапів виробничого процесу від закупівлі сировини до дистрибуції готової продукції. Завдяки цьому компанія має високу операційну ефективність, широкий асортимент, значний експортний потенціал та можливість швидко адаптуватися до змін ринку. Розгалужена система логістики та міжнародна присутність зміцнюють позиції Терра Фуд не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках, а гнучкі маркетингові стратегії сприяють активному розвитку брендів.

Натомість сильні сторони Яготинського маслозаводу більшою мірою пов'язані з якістю продукції, репутацією та традиційністю бренду. Довга історія та довіра споживачів забезпечують підприємству стабільні позиції у сегменті натуральних молочних продуктів. Належність до холдингу Молочний Альянс посилює виробничі та фінансові можливості компанії, а сучасні технології та розгалужена логістика забезпечують ефективність операцій. Важливою конкурентною перевагою є також сильні позиції у сегменті дитячого харчування, де вимоги до якості та довіри особливо високі.

У підсумку, Терра Фуд і Яготинський маслозавод реалізують різні моделі конкурентної поведінки: перша компанія зосереджується на масштабах, інноваціях, багатоступінчій інтеграції та охопленні широких ринків, тоді як друга робить акцент на натуральності, високій якості, традиціях і специфічних нішах, що формують особливо лояльну аудиторію. Така відмінність стратегічних підходів забезпечує обом виробникам власні стійкі позиції на ринку молочної продукції України.

2.2. Діагностика цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод

Цінова політика підприємства – це система принципів, методів і рішень, за допомогою яких компанія встановлює, регулює та змінює ціни на свої товари чи послуги з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей бізнесу.

Вона визначає загальну логіку поведінки підприємства у сфері ціноутворення, забезпечує узгодженість між цінами, ринковими умовами, витратами, поведінкою конкурентів та споживчими очікуваннями.

Проаналізуємо цінову політику компанії Терра Фуд за період 2024-2025 р.р. Цінова політика компанії Терра Фуд базується на таких підходах (рис. 2.1):

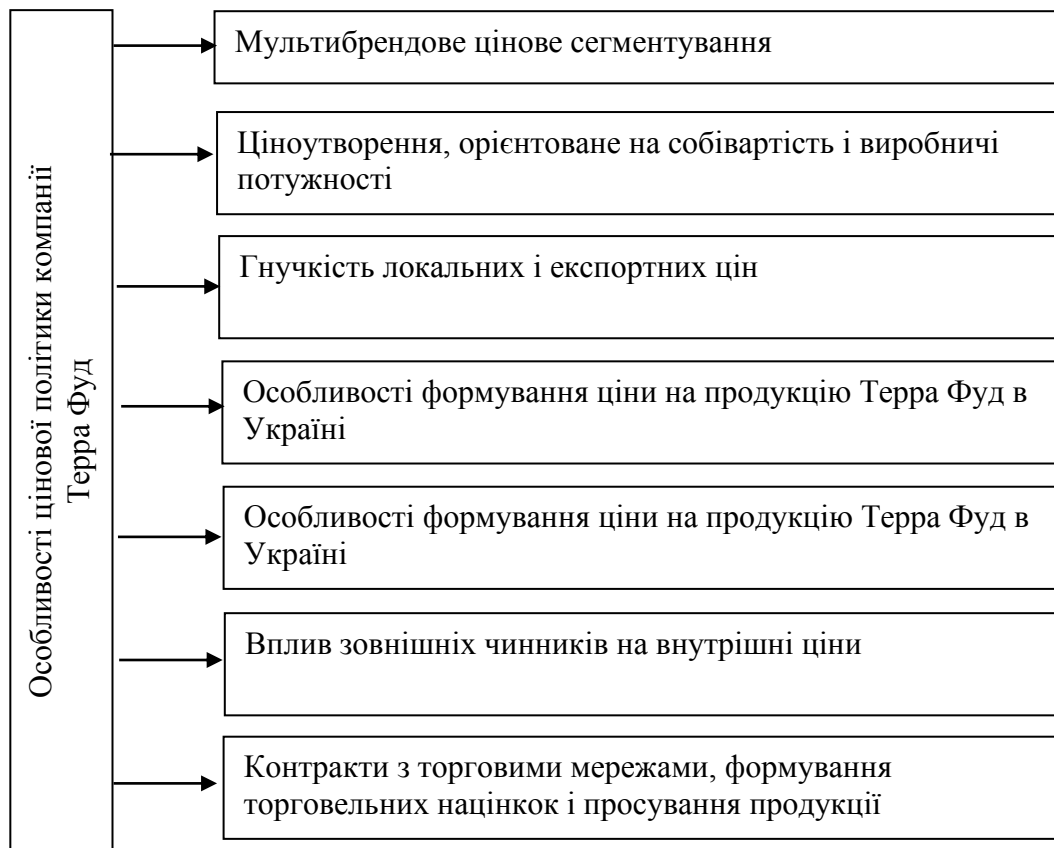


Рис. 2.1. Особливості цінової політики компанії Терра Фуд

Джерело: складено автором

1. Мультибрендове цінове сегментування. Компанія Терра Фуд продає продукцію під різними торговими марками (масло, сири, кисломолочні продукти, професійні лінії для HoReCa тощо). Це дозволяє компанії одночасно займати сегменти від мас-маркету до середнього/преміуму і встановити різні цінові рівні для різних груп продуктів (value-based pricing для преміуму, конкурентне ціноутворення для масового сегменту) [33].

2. Ціноутворення, орієнтоване на собівартість і виробничі потужності. Вертикальна інтеграція і власні виробничі потужності дають Терра Фуд перевагу у контролі собівартості (закупівля молока, переробка, логістика). Це дозволяє застосовувати цінову політику, близьку до cost-plus на масових товарах та знижувати ціни в промо-кампаніях, залишаючи маржу на рівні корпоративної групи [33].

3. Гнучкість локальних і експортних цін. Компанія адаптує ціни для внутрішнього ринку (враховуючи платоспроможність, мережеві контракти, акції) і для кожного зовнішнього ринку (залежно від мит, логістики, конкурентів і валютних ризиків). Для експорту використовуються ціни, які враховують місцеві вимоги сертифікації і канали збуту (B2B, дистриб'ютори, приватні марки) [33].

4. Особливості формування ціни на продукцію Терра Фуд в Україні. Асортимент товарів Ферма у великих мережах (наприклад, Сільпо) показує як стартові, так і акційні ціни (знижки, мульти пропозиції). При цьому роздрібні ціни на продукцію Терра Фуд є змінними, мають значні акції. Це означає, що Терра Фуд використовує промоції як інструмент стимулювання продажів та збереження ринкової частки. Наприклад, масло Ферма 180 г у мережі Сільпо бували промо-ціни й звичайні [42].

5. Сегментація продуктів за прибутковістю. Масло, сири та спеціалізовані продукти (безлактозні, професійні лінії) мають вищу ціну за одиницю і створюють більший внесок у маржу, тоді як кисломолочні продукти з низькою ціною використовуються для обороту. Така стратегія дозволяє компанії балансувати між обсягами і прибутковістю.

6. Вплив зовнішніх чинників на внутрішні ціни. Витрати на сировину (ціна молока), енерговитрати, логістика, інфляція, а також нестабільність (війна) змушують Терра Фуд періодично переглядати ціни. На практиці це відображається у хвилях підвищень/знижень цін на ринку й у частих промо-акціях мереж. (загальні ринкові спостереження) [71].

7. Контракти з торговими мережами, формування торговельних націнок і просування продукції. Вигідні контракти з національними мережами і дистриб'юторами дозволяють ставити більш конкурентні ціни при великому обсязі продажів; при цьому частина маржі йде в рекламні та мерчендайзингові бюджети торгових мереж.

Особливості ціноутворення компанії Терра Фуд на міжнародних ринках:

1. Компанія застосовує різні цінові моделі залежно від країни і каналу збуту. Терра Фуд експортує продукцію до десятків країн і підлаштовує ціну під ринкову структуру. У B2B (опт/дистрибуція) нижча ціна за кг/упаковку, у сучасній роздрібній мережі або у нішевому преміум-сегменті – вища, що компенсує логістику [48].

2. Валютні та митні ризики, індексація контрактів. Експортні контракти часто укладаються в твердих валютах (USD/EUR) або прив'язані до них; це дає змогу компанії Терра Фуд передбачати доходи і частково хеджувати валютні ризики. Водночас коливання курсів можуть коригувати ціну кінцевому імпортеру. Це загальна практика для експортерів, підтверджена активним експортним портфелем компанії [48].

3. Адаптація та сертифікація продукції компанії до вимог міжнародних ринків, преміальна націнка. Сертифікація та адаптація продукції компанії під вимоги ринків ЄС, Азії тощо (упаковка, рецептура, маркування) дозволяють просувати товари як більш якісні та безпечні, встановлювати відповідні націнки. Терра Фуд інвестує в сертифікацію та адаптацію під вимоги різних країн [77].

4. Експортний канал та B2B-продажі. Частина експорту продукції Терра Фуд йде як приватні бренди або інгредієнти для промислових виробників. При цьому ціни на продукцію в B2B зазвичай нижчі, але великі обсяги продажів це компенсують. Для кінцевого бренду (цільовий ритейл) вищі націнки [76].

Переваги та обмеження цінової політики Терра Фуд на внутрішньому та зовнішньому ринках:

1 Переваги цінової політики в Україні. Краще знання локальної собівартості, контроль ланцюга поставок, наявність брендів, швидка адаптація промо-акцій. Це дозволяє підтримувати конкурентні ціни у мас-сегменті [42].

2. Переваги цінової політики при експорті. Можливість отримувати вищі валютні доходи, вихід у країни з високою платоспроможністю; преміальні ціни за рахунок сертифікацій та брендових позицій на зовнішніх ринках [48].

Обмеження цінової політики Терра Фуд полягає у високих логістичних витратах, митні бар'єри, конкуренція на місцевих ринках, а також валютні коливання, що впливає на гнучкість ціни та на прибутковість.

Особливості цінової політики Терра Фуд:

- роздрібні акції. У торгових мережах Терра Фуд регулярно представлена продукція з акційними цінами (наприклад масло Ферма у Сільпо мало знижку у певні промо періоди). Це показує ставку на розрахунок продажу обсягом та використання акцій як інструменту регулювання попиту [42].
- експортна диверсифікація продукції. Компанія Терра Фуд нарощувала експортну виручку (наприклад, згадувалося зростання експортної виручки у 2022 році) і відкривала нові ринки, що вимагає диференціації цін і продуктового позиціонування [49].

Ризики для цінової політики Терра Фуд:

1. Коливання цін на сировину (молоко) без дієвих знижок це швидко вдаряє по прибутковості продукції.
2. Підвищення енергетичних та логістичних витрат змушує компаню коригувати кінцеві ціни; в частині експортних маршрутів це особливо критично.
3. Цінова конкуренція в Україні. Торгові мережі та інші великі виробники проводять агресивні промо-кампанії, що знижує прибутковість компанії.
4. Курсові ризики на експорті. Коливання курсів валют може знижувати прибуток [71].

Проаналізуємо цінову політику компанії Яготинський маслозавод за період 2024-2025 р.р. Цінова політика компанії Яготинський маслозавод базується на таких підходах (рис. 2.2.):

1. Сегментна (диференційована) політика. Яготинський маслозавод позиціонує продукти в різних цінових сегментах: масове/мас-маркет (питне молоко, частина кисломолочної продукції), середній сегмент (частина сирів, масло селянське) та нішеві/преміум-продукти (дитяче харчування під ТМ Яготинське для дітей). Через таку портфельну стратегію компанія використовує

різні цінові підходи (цінова еластичність продукція і цінова націнка для продукції з високою довірою, наприклад дитяче харчування) [72].

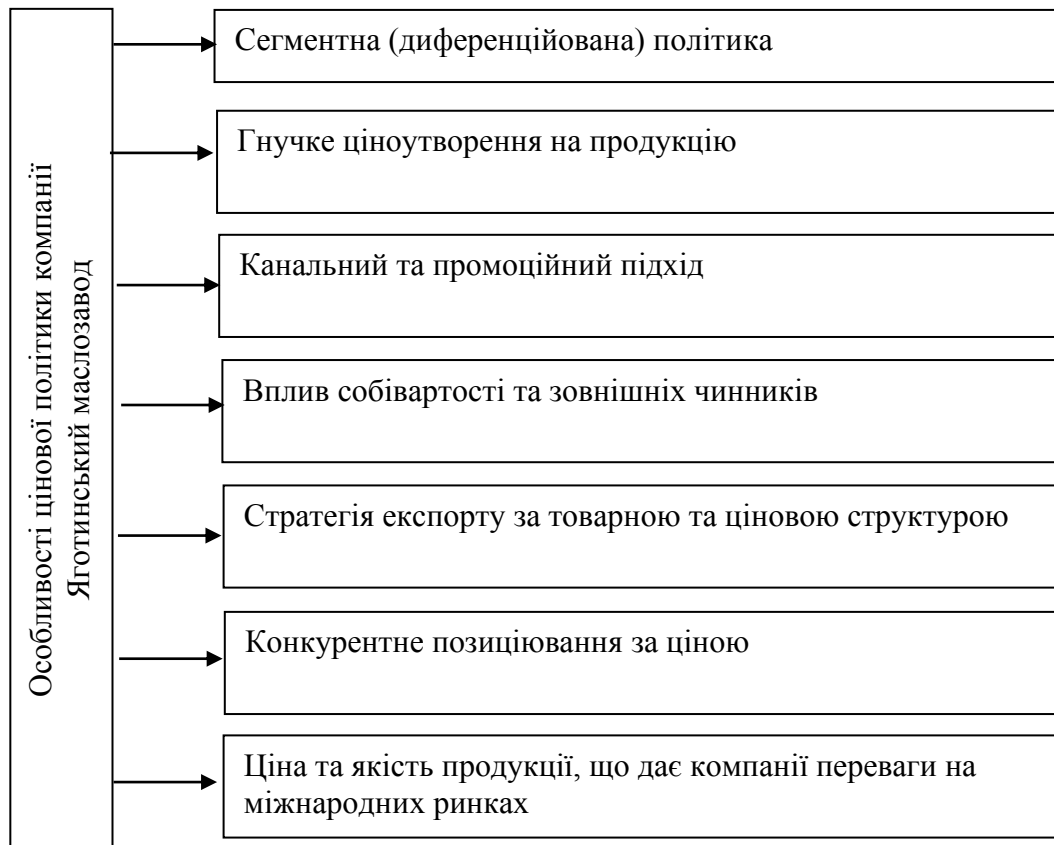


Рис. 2.2. Особливості цінової політики компанії Яготинський маслозавод

Джерело: складено автором

2. Гнучке ціноутворення на продукцію. Наприклад, ціни за 180 г вершкового масла Яготинське коливаються на місцевих маркетплейсах і в супермаркетах від 60,0 до 114,6 грн за 180 г. Це показує широке розмаїття цін продажу та наявність акцій/цінової конкуренції [13].

3. Канальний та промоційний підхід. Компанія працює з великими торговими мережами, маркетплейсами й дистриб'юторами, що означає наявність каналної диференціації цін (спеціальні умови для мереж, акційні ціни в онлайні, оптові знижки для дистриб'юторів). Публічні прайс-листинги й акції на ритейл-платформах підтверджують різницю роздрібних цін за

каналами [73].

4. Вплив собівартості та зовнішніх чинників. Вартість молока, електроенергії, логістики й пакування прямо впливає на цінову політику Яготинського маслозаводу. У 2022–2024 роках галузь відчувала підвищені витрати та логістичні ризики, що змушувало збільшувати ціну частини продукції або зменшувати експортні поставки через високу собівартість. Це підтверджено публічними повідомленнями про падіння експорту та конкуренцію з дешевшим європейським імпортом [28].

Цінова політика Яготинського маслозаводу на міжнародних ринках:

1. Компанія використовує стратегію експорту за товарною та ціною структурою. Молочний Альянс експортує сири, масло, сухі молочні продукти. Частина продукції орієнтована на ринки Північної Африки, Близького Сходу, Казахстану, Молдови та частково ЄС. Поступово компанія намагається розширити постачання до США й Канади. Для ринків з нижчими платоспроможними показниками використовуються більш доступна продукція; для ЄС/США – продукція з вищими стандартами сертифікації і, відповідно, з вищою ціною [30].

2. Конкурентне позиціонування за ціною. На зовнішніх ринках Яготинський маслозавод конкурує двома типами: за ціною (низько тарифні поставки до країн, де важлива ціна) та за унікальною пропозицією (натуральне молоко, сухі суміші, дитячі продукти), де можна витримувати преміальну надбавку. Проте в ЄС і частково в Азії з компанією конкурують дешевші європейські виробники (польські виробники), що тисне на маржу [26].

3. Ціна та якість продукції, що дає компанії переваги на міжнародних ринках. На ринках, де важлива довіра до бренду і сертифікації (дитяче харчування, деякі сегменти ЄС), Яготинський маслозавод може отримувати підвищену премію за якість. Водночас в сегментах, де вирішальна ціна (певні країни Африки, частини Азії), компанія змушена конкурувати низькими цінами або обирати інші ніші [31].

Особливості цінової політики Яготинський маслозавод:

- сегментована пропозиція продукції. Широкий продуктовий портфель дозволяє здійснювати гнучке ціноутворення по різних каналах збуту [72];
- довірчі ніші (дитяче харчування). Компанія має можливість встановлювати вищі ціни завдяки репутації та сертифікації [72];
- експортний портфель. Диверсифікація ринків збуту дозволяє комбінувати високо доходні та великі низько доходні поставки [72].

Ризики для цінової політики Яготинського маслозаводу:

1. При експорті ціноутворення враховує курсові коливання (гривня, долар, євро), митні та сертифікаційні витрати, логістику й іноді додаткові локальні податки та тарифи. Це означає, що компанія часто використовує ціни FOB/CIF та торгову націнку і може коригувати експортні ціни залежно від курсу валюти та транспортних витрат. (Публічні джерела Milk Alliance описують експортну структуру; детальні внутрішні контрактні умови не публікуються) [31].

2. Конкурентний тиск зі сторони дешевих європейських імпортерів (особливо польських виробників), що знижує конкурентоспроможність у цінових сегментах на зовнішніх ринках [26].

3. Висока собівартість окремих видів продукції внаслідок подорожчання електроенергії, логістики, сировини, що звужує можливості зниження ціни без погіршення прибутковості [«Молочний альянс» зіткнувся з кризою: експорт впав утричі через].

4. Нестабільність експорту. Компанія в окремі періоди зменшувала обсяги експорту через собівартість і логістичні/маркетингові проблеми [29].

Таким чином в Україні цінова політика Яготинського маслозаводу є сегментованою і адаптивною стандартна продукція продається за конкурентними цінами з регулярними промо-акціями в мережах, а нішеві продукти (дитяче харчування, певні сири) отримують преміальну націнку завдяки довірі до бренду. При цьому на роздрібних майданчиках спостерігається значне коливання цін по показнику канальної диференціації [13]. На міжнародних ринках компанія комбінує стратегії ціна-обсяг (для країн

з чутливим попитом по ціні) і ціна-якість (ЄС, США, країн з високими вимогами до сертифікації). Основна проблема ціноутворення на міжнародних ринках полягає у тиску від дешевих європейських конкурентів і зростання собівартості, що обмежує обсяги експорту і розміри прибутковості [26].

2.3.Оцінка конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку

Проведемо оцінку конкурентоспроможності молока в пляшках, що виготовляють компанія Терра Фуд та Яготинський маслозавод, використовуючи метод оцінки 1111-5555 [8]. Вихідні дані для оцінки наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані оцінки конкурентоспроможності продукції компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод

Експерти /варіанти	Якість (оцінка в балах)		Ціна (оцінка в балах)	
	Терра Фуд	Яготинський маслозавод	Терра Фуд	Яготинський маслозавод
1	5	4	5	4
2	4	4	5	3
3	5	4	4	3
4	4	5	5	4
5	4	4	5	4
6	5	4	4	3
V_j	4,5	4,2	4,7	3,5
Експерти /варіанти	Упаковка (оцінка в балах)		Смак (оцінка в балах)	
	Терра Фуд	Яготинський маслозавод	Терра Фуд	Яготинський маслозавод
1	5	3	4	3
2	5	3	4	3
3	5	4	5	4
4	4	4	5	3
5	4	3	4	5
6	5	4	4	4
V_j	4,7	3,5	4,3	3,6

Джерело: розраховано автором

Питома вага чинників має таке співвідношення:

якість – 4; ціна – 3;

смак – 2; упаковка – 1

За методом 1111-555 конкурентоспроможність продукції визначається за формулою:

$$Km = \sum \frac{\overline{B_{ij}}}{B_{\max}} * a_j, \quad (1)$$

де a_j – вагомість j -го чинника (від 4 до 1);

B_{ij} – експертна оцінка j -го чинника;

$B_{\max}$ – максимальне значення чинника

Середній бал розраховується за формулою:

$$\overline{B_j} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{n}, \text{ де}$$

n – кількість експертів

Для компанії Терра Фуд

$$K_m = (4,5/5) \times 4 + (4,7/5) \times 3 + (4,7/5) \times 1 + (4,3/5) \times 2 = 9,06$$

Для компанії Яготинський маслозавод

$$K_m = (4,2/5) \times 4 + (3,5/5) \times 3 + (3,5/5) \times 1 + (3,6/5) \times 2 = 7,84$$

Таким чином, молоко в пляшках компанії Терра Фуд є більш конкурентоспроможним, чим у компанії Яготинський маслозавод.

Визначимо рівень конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку методом складання конкурентного профілю (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Матриця конкурентного профілю компаній Терра Фуд та Яготинський
маслозавод на міжнародному ринку

Чинники конкурентоспроможності	Ваго- вий коефіцієнт	Підприємства			
		Терра Фуд		Яготинський маслозавод	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Продукція, що постачається на міжнародний ринок	0,4				
1.1. Якість	0,25	5	1,25	5	1,25

1.2. Асортимент продукції	0,15	5	1,25	4	0,60
2. Ціна продукції на міжнародному ринку	0,3				
2.1. Продажна	0,15	4	0,60	4	0,60
2.2. Відсоткова знижка	0,05	5	0,25	4	0,20
2.3. Термін оплати	0,1	5	0,50	5	0,50
3. Канали збуту продукції на міжнародному ринку	0,2				
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	5	0,50
3.2. Система транспортування	0,05	5	0,25	4	0,20
3.3. Система контролю якості	0,05	5	0,25	5	0,25
4. Просування продукції на міжнародному ринку	0,1	3	0,30	2	0,20
Загальна оцінка	1		5,05		4,30

Примітка: експертна оцінка визначається в діапазоні від 0 до 5, де 0 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка.

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.3 можемо зробити висновок, що загальна оцінка компанії Терра Фуд становить 5,05, а Яготинського маслозаводу – 4,3. Це означає, що компанія Терра Фуд є більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку, ніж компанія Яготинський маслозавод.

Визначимо рівень конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку методом оцінки конкурентних переваг, розрахунки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Терра Фуд	Яготинський маслозавод
Імідж підприємства на міжнародному ринку	0,1	5	5
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	5	4
Широта асортименту продукції на міжнародному ринку	0,17	4	3
Рівень якості продукції на міжнародному ринку	0,15	5	5
Витрати на рекламу на міжнародному ринку	0,14	4	3
Ціни на продукцію на міжнародному ринку	0,12	5	5
Рівень автономії виробництва	0,20	5	4
Разом	1,0	4,69	4,06

Примітка: Бальна оцінка розраховується в діапазоні від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

Визначимо конкурентну позицію компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку:

$$КП_{\text{Терра Фуд}} = (4,69 - (4,69+4,06)/2) / (4,69+4,06) = 0,04$$

$$КП_{\text{Яготинський маслозавод}} = (4,06 - (4,69+4,06)/2) / (4,06+4,69) = -0,03$$

З табл. 2.4 можемо зробити висновок, що загальна оцінка компанії Терра Фуд методом оцінки конкурентних переваг становить 0,04, а Яготинського маслозаводу – 0,3. Компанія Терра Фуд є більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку, ніж компанія Яготинський маслозавод.

Розрахуємо конкурентоспроможність компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.5). Для цього розрахуємо показник конкурентних переваг підприємства за формулою 2.1.

Таблиця 2.5

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Терра Фуд		Яготинський маслозавод	
		Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка на міжнародному ринку	0,20	3	0,60	2	0,40
2. Рентабельність продукції на міжнародному ринку, %	0,2	9	1,80	8	1,60
3. Середня ціна продукції на міжнародному ринку, грн.	0,15	9	1,35	9	1,35
4. Якість продукції на міжнародному ринку	0,15	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання міжнародних поставок, днів	0,15	7	1,05	8	1,20
6. Рівень визнання бренду компанії на міжнародному ринку	0,10	6	0,60	5	0,50
7. Витрати на рекламу продукції на міжнародному ринку, тис. грн.	0,05	4	0,20	3	0,15
Σ	1		7,35		6,55

Примітка: Бальна оцінка виставляється в діапазоні від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

$$\text{Пк.п. Терра Фуд} = 7,35/6,55 = 1,12$$

$$\text{Пк.п. Яготинський маслозавод} = 6,55/7,35 = 0,89$$

Проведемо аналіз конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку на основі аналітичного способу її оцінки. Бальна оцінка за п'ятибальною шкалою за кожним чинником конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця оцінки конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та
Яготинський маслозавод на міжнародному ринку

Синтезуючий чинник конкурентоспроможності	Параметрична оцінка підприємств експертами		Ранг чинника	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства	
	Терра Фуд	Яготинський маслозавод		Терра Фуд	Яготинський маслозавод
Положення на міжнародному ринку	3	2	0,08	0,24	0,16
Продукція, що постачається на міжнародний ринок	9	8	0,27	2,43	2,16
Виробничий потенціал підприємства	8	7	0,30	2,40	2,10
Методи товароруку продукції на міжнародний ринок	6	5	0,30	1,80	1,50
Можливості збуту продукції на міжнародний ринок	8	8	0,05	0,40	0,40
Сумарна оцінка	1,0			7,27	6,32
Коефіцієнт конкурентоспроможності	x			1	0,87

Джерело: розраховано автором

Проведемо ранжування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку при використанні аналітичного методу, що наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та
Яготинський маслозавод на міжнародному ринку

Підприємство №	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія $КС=1$ – лідер $0,9 < КС < 1$ - ринковий послідовник $0,5 < КС < 0,9$ - ринковий претендент $КС < 0,5$ - новачок
Терра Фуд	1	стратегія лідера
Яготинський маслозавод	0,87	ринковий послідовник

Джерело: розраховано автором

Узагальнимо розраховані значення методів оцінки конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняння значень методів оцінки конкурентоспроможності компаній Терра
Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку

Назва методу оцінки	Терра Фуд	Яготинський маслозавод
Метод 1111-5555	9,06	7,84
Матриця конкурентного профілю	5,05	4,30
Метод оцінки конкурентних переваг	4,69	4,06
Метод бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників	7,35	6,55
Аналітичний метод	7,27	6,32

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за результатами різних методів оцінки конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність компанії Терра Фуд перевищує конкурентоспроможність компанії Яготинський маслозавод на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 2.

Порівняльний аналіз діяльності компаній Терра Фуд та Яготинського маслозаводу дає змогу зробити висновок, що обидва підприємства є ключовими учасниками українського молочного ринку, проте їх стратегічні підходи та конкурентні моделі на міжнародних ринках суттєво відрізняються.

Терра Фуд демонструє ознаки потужного вертикально інтегрованого агропромислового холдингу. Наявність власних заводів, розвиток брендів ліній (Ферма, Premiale, Тульчинка тощо), широке покриття асортиментних категорій та стабільна експортна присутність створюють високу операційну стійкість компанії. Масштаб виробництва та контроль сировинного ланцюга забезпечують конкурентні переваги у собівартості, стабільності постачання та гнучкості управління цінами. Завдяки цьому Терра Фуд упевнено займає позицію одного з найбільших виробників молочної продукції України з істотним потенціалом інтернаціоналізації.

Яготинський маслозавод характеризується високою репутацією, тривалою історією та глибокою пізнаваністю бренду. Продукція під ТМ Яготинське асоціюється у споживачів з натуральністю та традиційною якістю. Сучасні технології виробництва та належність компанії до холдингу Молочний Альянс забезпечують стабільність виробництва, доступ до інвестицій, потужні логістичні канали та можливість працювати у сегменті дитячого харчування, як одній із найвимогливіших ніш молочного ринку. Таким чином, Яготинський маслозавод має сильні нематеріальні активи, довіру та репутацію, що суттєво підвищує цінність бренду на внутрішньому ринку.

Проведений аналіз показує, що Терра Фуд і Яготинський маслозавод мають різні, але взаємодоповнюючі типи конкурентних переваг:

- Терра Фуд – масштаб, інтеграція, широта асортименту, експортна орієнтація, інноваційність та гнучкі маркетингові рішення;

– Яготинський маслозавод – репутаційний капітал, традиційність, високі стандарти виробництва, сильні позиції у дитячій продукції та надійність у забезпеченні якості.

Таким чином, обидві компанії демонструють високу конкурентоспроможність на українському ринку, однак їх ринкові ролі різняться: Терра Фуд – інноваційний багатопрофільний виробник з експортним вектором, Яготинський маслозавод – виробник із глибоко вкоріненим національним брендом та акцентом на натуральність і довіру споживача.

Дослідження цінових стратегій двох компаній показало суттєві відмінності у підходах до формування цін як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Для Терра Фуд характерна мультибрендова та багаторівнева система ціноутворення, що відповідає її широкому продуктовому портфелю та вертикальній інтеграції. Компанія ефективно застосовує різні моделі ціноутворення від cost-plus для масових товарів до value-based pricing у преміум-сегменті. Значна кількість акцій, промоцій та гнучка політика щодо торговельних мереж дозволяють компанії підтримувати високу частку ринку та активно працювати в умовах цінової конкуренції.

Яготинський маслозавод також використовує сегментоване ціноутворення, проте його стратегія більш обережна й орієнтована на підтримку цінового балансу між масовими та нішевими продуктами. Особливе місце займає дитяча лінійка, яка дозволяє встановлювати преміальні ціни завдяки високій довірі споживачів. Цінова диференціація за каналами збуту (онлайн, мережі, дистриб'ютори) є характерною рисою політики компанії.

Обидві компанії значною мірою залежать від чинників собівартості: цін на сировину, логістики, пакування, енергоресурсів. Незважаючи на значну автоматизацію процесів, ці зовнішні чинники є ключовими детермінантами цінових рішень.

На міжнародних ринках Терра Фуд має більш гнучку й масштабовану експортну стратегію, що включає адаптацію продукції під вимоги різних країн, використання контрактів у твердій валюті та активне просування у країни з

високою платоспроможністю. Яготинський маслозавод, навпаки, обмежений більшою залежністю від внутрішнього ринку та меншою диверсифікацією експорту, що підсилює вплив цінової конкуренції з європейськими виробниками.

Отже, цінова політика Терра Фуд є більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на експорт, тоді як цінова політика Яготинського маслозаводу ґрунтується на довірі до бренду, якості та позиціонуванні окремих продуктів як преміальних.

Результати кількісної оцінки конкурентоспроможності із використанням трьох методів (1111–5555, конкурентний профіль, оцінка конкурентних переваг) дозволяють зробити висновок про те, що за методом 1111–5555 найбільш конкурентоспроможним виявилось молоко в пляшках компанії Терра Фуд (9,06 бали), що перевищує оцінку продукції Яготинського маслозаводу (7,84 бали). Основними чинниками переваги є упаковка, якість та баланс ціна/споживча цінність. Матриця конкурентного профілю також засвідчує вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності Терра Фуд (5,05 балів проти 4,30 у конкурента). Компанія перевершує Яготинський маслозавод за асортиментом, гнучкістю цін, транспортною системою та ефективністю збутових каналів. Оцінка конкурентних переваг підтвердила домінування Терра Фуд (інтегральний показник 4,69 проти 4,06). Особливу роль відіграли: використання виробничих потужностей, широта асортименту, рівень автономії виробництва, міжнародний імідж. Визначення конкурентної позиції підприємств показало позитивне значення у Терра Фуд (+0,04) і від'ємне у Яготинського маслозаводу (-0,03), що свідчить про більш сприятливе стратегічне становище першої компанії на міжнародному ринку.

Отже, компанія Терра Фуд є більш конкурентоспроможною компанією на міжнародному ринку завдяки масштабності, інтегрованій системі виробництва, активній диверсифікації експорту та здатності формувати гнучку цінову політику. Яготинський маслозавод демонструє високу якість продукції та довіру споживачів, однак поступається за рівнем інтернаціоналізації, гнучкістю

та широтою експортного портфеля. Терра Фуд є лідером за масштабами, експортом, інноваційністю та оперативною гнучкістю, а Яготинський маслозавод – лідер за репутацією, натуральністю та якістю продукту, особливо у нішевих категоріях. Усі методи кількісної оцінки підтверджують перевагу Терра Фуд на міжнародному ринку. Стратегічні моделі компаній є різними, проте обидві забезпечують стабільну присутність на міжнародному ринку, що свідчить про високий рівень їх конкурентоспроможності та потенціал подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Перспективи виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки

Галузь молочного тваринництва та переробки молока в Україні до початку повномасштабного вторгнення вже переживала системні труднощі: спад поголів'я, зношені технології, недостатні інвестиції [80]. За даними за 2023 рік: загальне виробництво молока-сировини зменшилося, порівняно з попередніми роками, як показник, з січня по вересень 2023 року вироблено приблизно 5,67 млн тон, що на ~6% менше, ніж у аналогічному періоді 2022 року [56]. Водночас, частина переробних підприємств мають незадіяні потужності, які теоретично, вони могли б переробити на ~ 40% більше молока, ніж зараз [78]. Ця ситуація створює як потенціал для зростання експорту, так і низку серйозних системних бар'єрів (рис. 3.1):

1. Логістичні проблеми через війну в Україні, руйнування інфраструктури та перешкоди експорту. Через блокаду морських портів і мінну небезпеку перевезень морем, експорт молочної продукції наразі суттєво ускладнений [79]. Перенаправлення експорту через західні кордони (переважно автомобільним/залізничним шляхом) зіткнулося з чергами, блокадами, нестачею транспорту, особливо на кордонах з Польщею, Словаччиною, Угорщиною. Це призвело до затримок, псування швидкопсувних продуктів, невиконання договірних зобов'язань [6]. Через зростання логістичних витрат загальна собівартість експорту зростає, що зменшує конкурентоспроможність української молочної продукції на зовнішніх ринках [54].

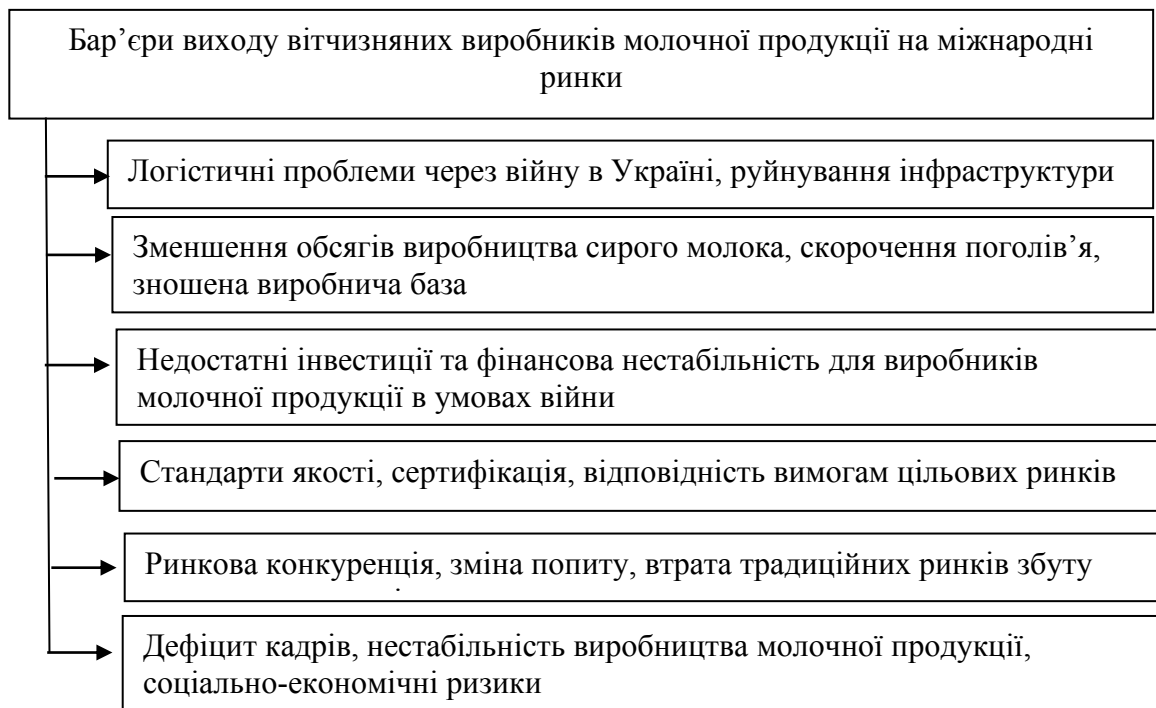


Рис. 3.1 Бар'єри виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки

Джерело: складено автором

2. Зменшення обсягів виробництва сирого молока, скорочення поголів'я, зношена виробнича база. Війна посилила вже наявний тренд на зменшення поголів'я корів. За різними оцінками, галузь зазнала помітних втрат: поголів'я скорочується, що підриває стабільність сировинної бази [80]. Зношені виробничі потужності, недостатня модернізація обладнання і технологій у переробці – це суттєвий бар'єр для виробництва конкурентоспроможних (за стандартами ЄС чи інших ринків) продуктів [20]. Нестабільність сировинної бази (через мобілізацію, переміщення людей, втрати фермерських господарств, руйнування інфраструктури) створює довгострокові ризики для планування експорту та забезпечення сталість постачань [32].

3. Недостатні інвестиції та фінансова нестабільність для виробників молочної продукції в умовах війни. Як показано у дослідженні Клименко М., серед проблем основних проблем високі відсоткові ставки за кредити (20–25 % річних), політична і економічна нестабільність, зношена інфраструктура,

підвищені ризики через війну [20]. Через це галузь майже не може фінансувати модернізацію, розвиток нових технологій, закупівлю сучасного обладнання чи реалізацію проєктів, необхідних для відповідності вимогам зовнішніх ринків [3]. Без інвестицій складно підняти якість, стандарти обробки, упаковки, логістики, а ці чинники критичні для успішного експорту, особливо на ринки з високими стандартами (ЄС, MENA, Азія тощо) [34].

4. Стандарти якості, сертифікація, відповідність вимогам цільових ринків. Для виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки необхідне дотримання певних стандартів якості, безпечності харчової продукції, ветеринарних норм, вимог щодо переробки, пакування, транспортування. Для багатьох українських виробників – це виклик через історичну орієнтацію на внутрішній ринок та недостатню регламентацію під зовнішній експорт [40]. Через брак капіталу та технологій складно швидко адаптувати виробництво під стандарти ЄС або інших ринків, що зменшує шанси на конкурентну участь [20].

5. Ринкова конкуренція, зміна попиту, втрата традиційних ринків збуту молочної продукції. Внаслідок війни та зміни логістичних маршрутів Україна почала втрачати ринки, на які орієнтувалася раніше, наприклад, країни СНД, Казахстан, Кавказ [79]. Посилена конкуренція зі сторони виробників з сусідніх країн (включно з тими, хто має більш налагоджені логістичні ланцюги та нижчу вартість доставки) зменшує привабливість української молочної продукції на міжнародному ринку [79]. Зміни у глобальному попиті, коливання цін, вимоги до упаковки/маркетингу – усе це створює додаткові бар'єри для українських експортерів [34].

6. Дефіцит кадрів, нестабільність виробництва молочної продукції, соціально-економічні ризики. Війна спричинила міграцію, мобілізацію, втрату частини робочих рук, що негативно впливає на здатність підприємств забезпечити стабільне виробництво, якість, дотримання технологій [32]. Макроекономічні ризики, політична нестабільність, страх інвесторів перед

новими інвестиціями – усе це стримує розвиток галузі у стратегічному напрямку [40].

Не зважаючи на численні проблеми, низка аналітиків і експертів вказує на те, що українська молочна галузь має потенціал для успішного експорту за умови подолання базових бар'єрів: модернізації виробництва, інвестицій, налагодження стабільної логістики, адаптації до стандартів [3]. Глобалізація відкрила перед підприємствами величезні можливості для розширення масштабів виробництва, реалізації та обміну товарами, послугами, технологіями, капталом, інформацією [61].

На сьогоднішні день в галузі існують перспективи розвитку на міжнародних ринках у наступних напрямках (рис 3.2.):

1. Збереження та відновлення експортного потенціалу. У дослідженні Будзяк В., Будзяк О. зазначається, що українське виробництво молока та молокопродуктів «за сучасних обсягів задовольняє внутрішні потреби населення, і тому існує можливість збільшення експорту» [3]. Крім того, автори відзначають, що продуктивність корів та ефективність тваринництва (на підприємствах, що вижили/працюють) дають змогу розширювати експортні обсяги навіть в умовах воєнного часу [3].

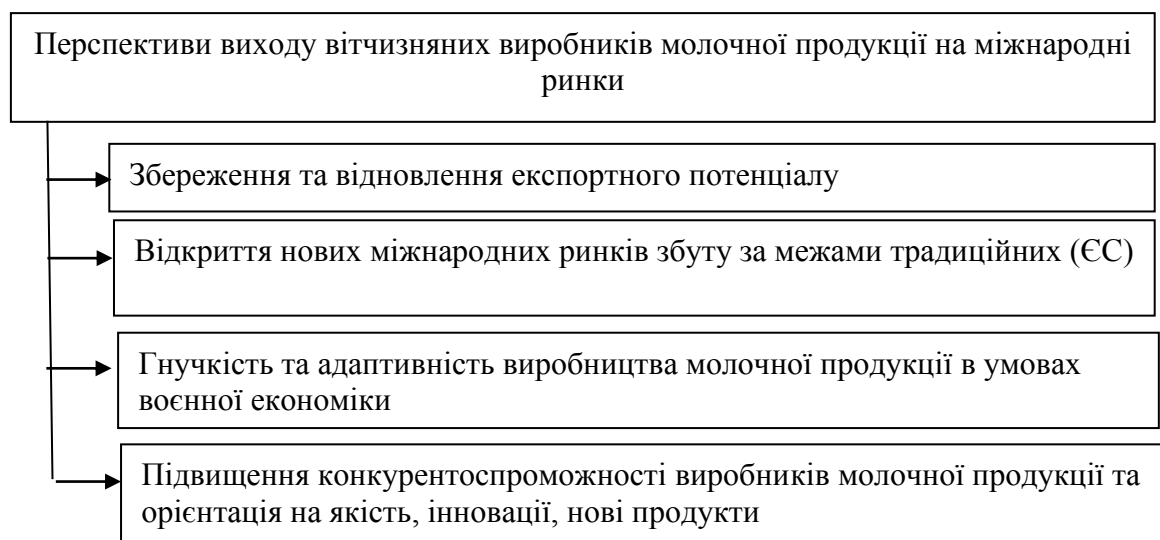


Рис. 3.2 Перспективи виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки

Джерело: складено автором

Як показує статистика у 2025 році експорт молочних продуктів з України суттєво зріс [55]. Це означає, що попри війну, галузь зберігає виробничі потужності й реальні можливості для вже налагодженого зовнішнього продажу.

2. Відкриття нових міжнародних ринків збуту за межами традиційних (ЄС / СНД). За підсумками Третьої експертної дискусії щодо експорту молочної продукції України 2024 року, окрім ЄС, названо як перспективні ринки країн Близького Сходу, Північної Африки, Азії, Південної Америки тощо [37]. Зокрема, ринки таких країн як Саудівська Аравія, Марокко, а також інші країни Північної Африки та Азії розглядаються як перспективні напрямки експорту для молочних товарів з України [37]. Наприклад, ринок Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) називають привабливим. Імпорт молочних продуктів туди значний, а частка України поки що мізерна, що свідчить про потенціал зростання продажів [37]. Таким чином, диверсифікація ринків збуту – це одна з ключових переваг, що дає українському молочному сектору перевагу у пошуку нових каналів збуту.

3. Гнучкість та адаптивність виробництва молочної продукції в умовах воєнної економіки. У дослідженні Мошовської О. проаналізовано, як молочна переробна індустрія адаптується до викликів — та підкреслюють, що за умови правильної стратегії є реальні шанси на відновлення і розвиток навіть під час війни [32]. З огляду на попит на молочні продукти у світі (особливо в країнах, що імпортують молочні жири, молоко, масло, сир), українські виробники мають змогу заповнити частину світового дефіциту, що особливо актуально, коли конкуренти (через глобальні кризи чи логістичні складнощі) скорочують виробництво. Цей фактор може працювати на користь України як експортера. Дослідження звертає увагу на те, що саме тваринництво може стати «однією з рушійних гілок» аграрного сектору в пост-воєнному відновленні [10].

4. Підвищення конкурентоспроможності виробників молочної продукції та орієнтація на якість, інновації, нові продукти. Відзначено, що українські компанії вже демонструють спроможність відповідати міжнародним стандартам: на міжнародних виставках (наприклад, Anuga 2025) були

представлені українські молочні продукти, що дозволяє їм ознайомитися з закордонними покупцями та створити нові бізнес-канали [53]. Зміна продуктових портфелів вітчизняних виробників молочної продукції на виготовлення продуктів, які відповідають сучасним трендам (наприклад, якісне масло, сири, морозиво, готові молочні продукти) може підвищити привабливість української продукції на міжнародному ринку[53].

Реалізація перспектив виходу вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародні ринки потребує виконання низки умов:

- потрібна гарантія стабільності сировинної бази, відновлення тваринництва, модернізація виробничих потужностей, інвестиції, інакше зростання експорту може бути нестійким. Це підкреслює дослідження про молочну галузь у режимі воєнного стану [32];

- важливо дотримуватися стандартів безпеки, якості, пакування, сертифікації відповідно до вимог цільових ринків, особливо якщо йдеться про країни з строгими стандартами імпорту. Це вже питання не лише продуктивності, а й іміджу, репутації, виконання міжнародних нормативів [34].

- потребується стратегічна державна та/або міжнародна підтримка у напрямках допомоги з логістикою, сертифікацією, виходом на нові ринки, просуванням брендів, розвитком інфраструктури без цього експортний потенціал може залишитися невикористаним. Це висвітлено в аналітичних матеріалах, де йдеться про перспективи після війни[32].

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках

В умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку смарт-технологій, підприємства стикаються з новими викликами та можливостями для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [63]. У світлі швидкого розвитку технологій та постійної зміни вимог споживачів, підприємства мають постійно адаптуватися, щоб залишатися

конкурентоспроможними на ринку [64]. Підприємства молокопродуктового під комплексу України направляють максимум зусиль на виробництво продукції, конкурентоспроможної на ринках країн ЄС [57].

Так, починаючи з 10 січня 2016 р. 10 українських виробників молочної продукції, згідно з рішенням Європейської Комісії, мають доступ на ринок ЄС: «Люстдорф» (Вінницька обл.); «Молочний дім» (Дніпропетровська обл.); «ЛакталісМиколаїв»; «Гадячсир» (Полтавська обл.); Львівський холодокомбінат, «Менський сир» (Чернігівська обл.); «Роменський молочний комбінат» та його філія в Недригайлові (Сумська обл.); «Золотоніський маслоробний комбінат» (Черкаська обл.); філія Яготинського маслозаводу «Яготинське для дітей» (Київська обл.) [57].

Важливою умовою виходу українських підприємств на європейських ринок є забезпечення відповідності їх рівня якості європейським стандартам. Перевірка українських підприємств є обов'язковою передумовою для постачання продукції до країн Євросоюзу і деякі молокопереробники вже пройшли відповідні перевірки [58].

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках може відбуватися у наступних пріоритетних напрямках (рис. 3.3.):

1. Підвищення якості та безпечності продукції.

Одна з базових вимог для доступу вітчизняних виробників молочної продукції до міжнародних ринків – відповідність стандартам якості, безпечності, сертифікації. Для цього вітчизняним товаровиробникам молочної продукції необхідно:

- впровадження систем управління якістю, відповідно до міжнародних стандартів (наприклад ISO 22000, HACCP) на молокопереробних підприємствах [81];

- посилення санітарно-ветеринарного контролю, впровадження процедур оцінки ризиків у циклі виробництва і збуту. Як приклад – програма технічної допомоги з боку Швейцарія для українського молочного сектору [82];

- моніторинг та управління безпечністю харчових продуктів як умова для експорту до таких блоків, як Європейський Союз [83];
- удосконалення технологій виробництва, підвищення харчової, біологічної цінності молочних продуктів.

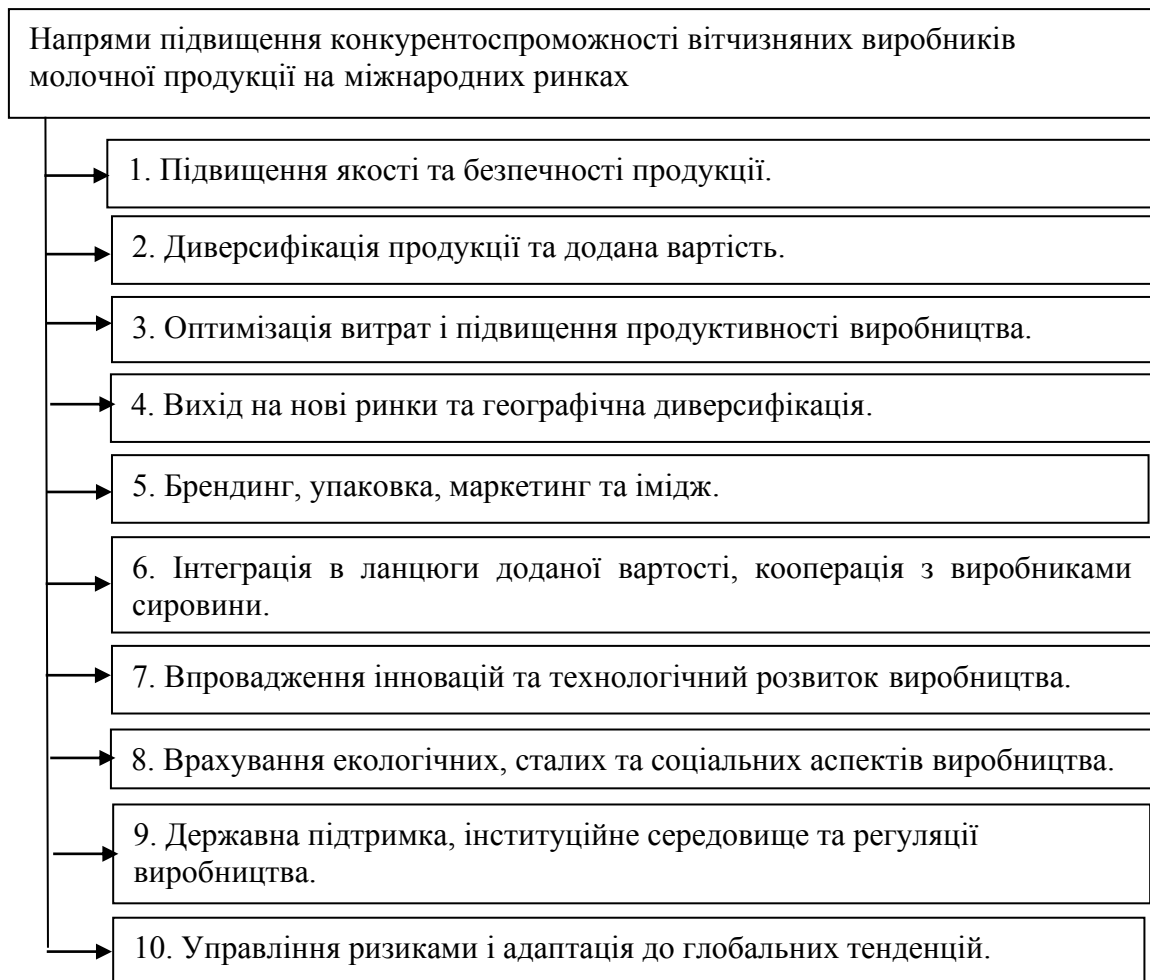


Рис. 3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції на міжнародних ринках

Джерело: складено автором

Вітчизняні виробники молочної продукції, які ігнорують такі вимоги, ризикують бути відсіченими на експорті; інвестування в контроль якості дає перевагу на зовнішніх ринках.

2. Диверсифікація продукції та додана вартість.

Вітчизняним виробникам молочної продукції щоб бути конкурентоспроможними на міжнародних ринках треба не обмежуватись

сировинним молоком, а пропонувати продукцію з вищою доданою вартістю для цього слід здійснити:

- перехід від простої сировини (молока) до продуктів з більшим ступенем переробки: наприклад сирів, вершкового масла, молочної сироватки, сухих молочних продуктів [84];
- розширення асортименту, використання інноваційних технологій, створення функціональних, органічних чи нішевих молочних продуктів;
- орієнтація на експортні сегменти, підготовка продукції саме під зовнішні ринки (з урахуванням вимог, якості, упаковки) [85].

Продукція з доданою вартістю має більшу маржу, є менше залежною від цінової конкуренції лише за сировиною; це дозволяє краще позиціонуватись вітчизняним виробникам молочної продукції на зовнішньому ринку.

3. Оптимізація витрат і підвищення продуктивності виробництва.

Ще один важливий напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників молочної продукції зробити виробництво більш ефективним, щоб бути конкурентним за ціною, але не лише за ціною, а також за якістю, що може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення продуктивності виробництва, зниження питомих витрат на одиницю продукції;
- використання сучасного обладнання, технологій, автоматизація, зменшення витрат на виробництві;
- оптимізація сільськогосподарської логістики, холодового ланцюга, зменшення витрат при транспортуванні та зберіганні, що є важливо для експортної продукції, яка має пройти тривалий сільськогосподарський ланцюг;
- участь у коопераціях, об'єднання виробників для досягнення економії масштабу, кращих умов закупівлі, спільних переговорів [86].

Зменшення собівартості дозволить вітчизняним виробникам молочної продукції або збільшити маржу, або конкурувати по ціні без втрати якості, що важливо на зовнішньому ринку з багатьма гравцями.

4. Вихід на нові ринки та географічна диверсифікація.

Для українських виробників молочної продукції важливо не обмежуватись лише традиційними ринками збуту, але й шукати нові сегменти, країни-імпортери для чого слід:

- розробити стратегію виходу на міжнародні ринки наприклад, країни Близького Сходу, Північної Африки, Азії [85];
- усвідомити та ознайомитися з новими правилами та вимогами до експорту (наприклад, нові правила для експорту до ЄС) [85];
- здійснювати географічну диверсифікацію, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані із залежністю від одного великого ринку чи одного типу продукції.
- використовувати торгові угоди, зменшення митних бар'єрів, створення бренду української молочної продукції на міжнародному ринку.

Вітчизняні виробники молочної продукції, які активніше шукають нові ринки, мають кращі перспективи зростання, ніж ті, хто залишаються виключно на внутрішньому або традиційному експорті.

5. Брендинг, упаковка, маркетинг та імідж.

Не менш важливий аспект для вітчизняних виробників молочної продукції є те, як продукція сприймається закордоном: упаковка, бренд, історія виробника, екологічність. Для цього слід вживати наступні заходи на виробництві:

- оновлення упаковки, дизайн, зручність для споживача, інформація про походження, сертифікати;
- побудова бренду вітчизняний виробник молока з України, який гарантує високу якість, може виділитись серед інших постачальників;
- маркетинг на зовнішніх ринках шляхом участі у виставках, промо-акції, сертифікації, відповідність етичним, екологічним стандартам;
- врахування уподобань кінцевого споживача закордоном, серед яких наприклад, органічні продукти, безлактозні, знижена жирність тощо.

Таким чином, добре упакований, брендований продукт легко збуджує покупця, підвищує довіру, що особливо важливо, коли підприємство виходить на незнайомі або дистанційні ринки.

6. Інтеграція в ланцюги доданої вартості, кооперація з виробниками сировини.

Для молочної продукції важливо забезпечити стабільність, контроль якості молока, як сировини та взаємодію з виробниками. Для досягнення цієї мети вітчизняним виробникам молочної продукції слід здійснювати:

- побудову вертикальних чи горизонтальних ланцюгів від ферми до переробки, до експорту. Це дозволяє краще контролювати якість та собівартість молочної продукції;

- співпраця з фермерами, стимулювання виробників молока підвищувати продуктивність і якість [87];

- застосування систем сертифікації на фермах, контроль параметрів молока (жирність, вміст білка, чистота), щоб переробник отримував надійну сировину;

- виробники переробки можуть входити у кооперативи чи альянси, щоб мати більшу вагу при закупівлі, краще логістичне сполучення, спільні маркетингові зусилля.

Вітчизняні виробники молочної продукції, які мають слабку сировинну базу або нестабільність якості молока, будуть менш конкурентоспроможні на міжнародному ринку, тому інтеграція і контроль є важливими.

7. Впровадження інновацій та технологічний розвиток виробництва.

Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність, якість, зменшити витрати, а також створити нові види молочної продукції. Для цього слід здійснити:

- використання сучасного обладнання, автоматизації виробництва, систем моніторингу якості виробництва молочної продукції;

- розробка інноваційних продуктів таких як функціональні молочні продукти, органічні, пробіотичні, тощо;

- використання цифрових рішень у управлінні ланцюгами постачання (трасування продукції, від ферми до столу);

- інвестиції в науку-дослідження-розробки (R&D) молочної галузі, щоб відповідати тенденціям споживання у світі (наприклад, здорове харчування, екологічність).

Технологічно відсталий виробник молочної продукції ризикує бути витісненим або залишитись на низькому рівні, тоді як інноваційний може отримати конкурентні переваги на міжнародних ринках.

8. Врахування екологічних, сталих (sustainability) та соціальних аспектів.

Світові споживачі і ринки дедалі більше звертають увагу на екологічність виробництва, добробут тварин, вуглецевий слід, органічність. Для цього вітчизняним виробникам молочної продукції слід перейти на:

- виробництво з меншим впливом на довкілля, мінімізація відходів, ефективне використання ресурсів (вода, енергія);

- органічне молоко, сертифікація зеленого виробництва, добробут тварин, що є перевагою при виході на міжнародні ринки;

- побудова іміджу виробника, який відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку, що може стати конкурентною перевагою вітчизняних виробників молочної продукції.

Навіть якщо ціна вітчизняної молочної продукції буде вища, споживачі готові платити більше за екологічно чисте, стале виробництво, що особливо актуально на ринках Європи, Північної Америки, Азії.

9. Державна підтримка, інституційне середовище та регуляції.

Оскільки більшість вітчизняних виробників молока – це аграрні підприємства, то при виході на міжнародні ринки збуту їм важлива роль держави і інституцій за рахунок заходів:

- регуляторна політика, що сприяє конкурентоспроможності: антимонопольне регулювання, стимулювання експорту, підтримка інвестування

- програми технічної допомоги, грантів, субсидій, кредитування для модернізації обладнання, впровадження стандартів. Наприклад, швейцарсько-українська програма підтримки молочного сектору [82];

- політика стимулювання стимулю експорту, торгівлі, диверсифікації ринків;

- інституційне забезпечення: підтримка кооперації, навчання, офіси з підтримки експортерів, стандартизації.

Таким чином, без належної державної та інституційної підтримки вітчизняним виробникам молочної продукції буде складно впроваджувати заходи модернізації чи виходу на нові міжнародні ринки, саме тому цей напрям є критичним.

10. Управління ризиками і адаптація до глобальних тенденцій.

Оскільки експортна діяльність завжди піддається ризикам (валютні коливання, логістика, торгові бар'єри, війна, пандемії), то вітчизняні виробники молочної продукції мають бути гнучкими та здійснювати:

- врахування коливань цін на міжнародних ринках, розробка гнучких виробничих систем;

- мати резервні канали логістики, альтернативні маршрути, адаптація до умов нестабільності (військова ситуація, карантини);

- моніторинг вимог імпортера (сертифікація, тарифні/нетарифні бар'єри, санітарно-ветеринарні вимоги) і швидке реагування;

- диверсифікація продукції, ринків, підвищення внутрішньої стійкості.

Вітчизняні виробники молочної продукції, які мають план управління ризиками, будуть менш вразливі до шоків і зможуть підтримувати конкурентоспроможність.

Для вітчизняних виробників молочної продукції комплексне впровадження вище зазначених напрямів не просто бажане, а фактично необхідне. Ті, підприємства, які залишатимуться лише на традиційних підходах (низька ціна, сировинний продукт, внутрішній ринок) можуть опинитися в слабкій позиції на міжнародному рівні. А ті, хто інвестує в якість, інновації,

брендинг, нові ринки мають шанс стати більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

3.3. Обґрунтування доцільності удосконалення системи цінової політики компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародному ринку

Ефективна цінова політика є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного фінансового розвитку компаній Терра Фуд. З огляду на динамічність ринку молочної продукції, коливання цін на сировину та зростаючі вимоги споживачів, доцільним є впровадження низки стратегічно важливих напрямів удосконалення цінової політики. Вихід групи компаній Терра Фуд на міжнародний ринок вимагає адаптації цінової політики підприємства до міжнародних ринків з урахуванням високої конкуренції, відмінностей у купівельній спроможності споживачів, вимог до якості та специфіки логістики. Ефективне удосконалення цінової стратегії є ключовим чинником посилення позицій компанії на глобальному ринку молочної продукції та підвищення її експортного потенціалу. Основні напрями оптимізації цінової політики компанії Террі Фуд полягають у (рис. 3.4):

1. Підвищення точності аналізу собівартості продукції з урахуванням експортної специфіки. Для формування конкурентних цін на міжнародному ринку компанії Терра Фуд необхідно мати детальний аналіз структури собівартості, включаючи додаткові витрати, пов'язані з експортом. Удосконалення передбачає:

- врахування витрат на сертифікацію, маркування, ветеринарні та фітосанітарні процедури;
- аналіз вартості пакування відповідно до вимог конкретних країн;
- оптимізацію виробничих процесів задля зменшення енерговитрат та витрат продукту;
- оцінку логістичних витрат, портових зборів, страхування вантажів.

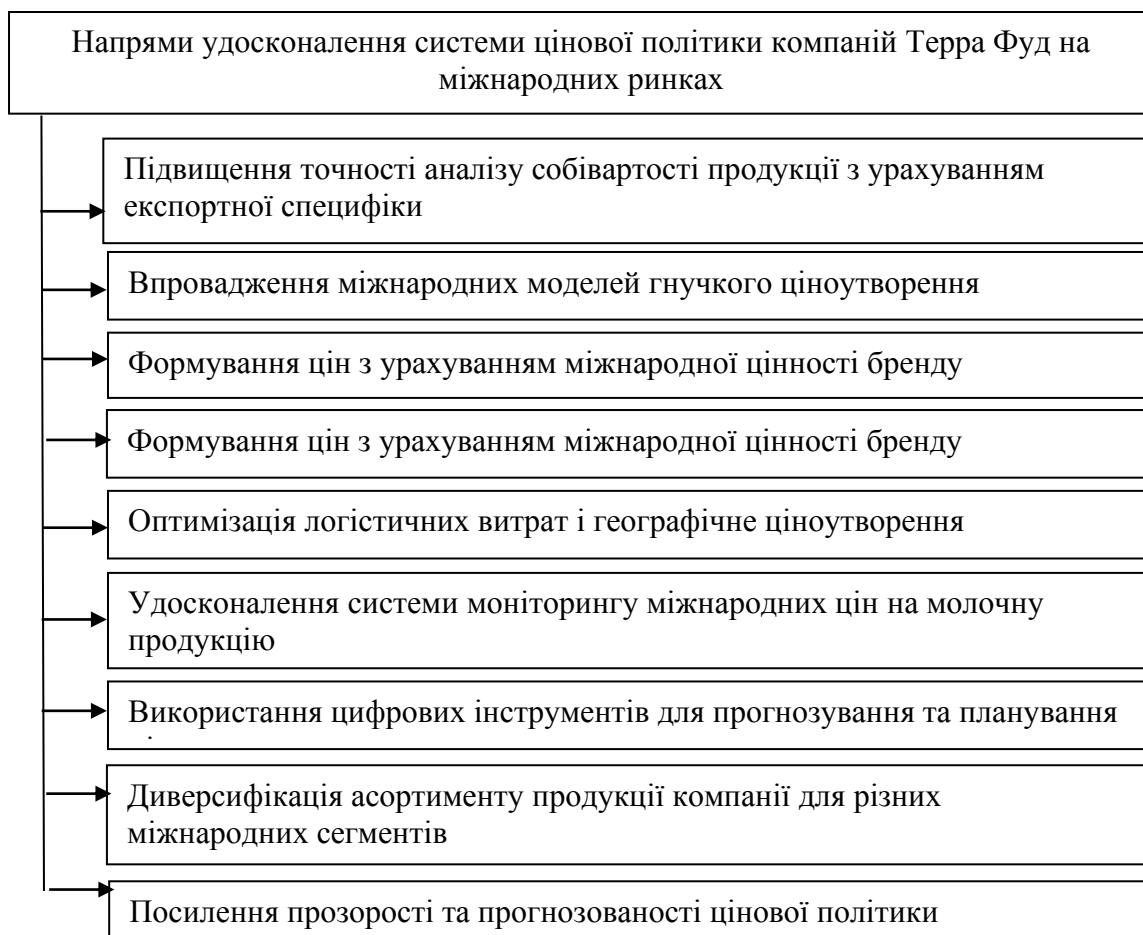


Рис. 3.4. Напрями удосконалення системи цінової політики компанії Терра Фуд на міжнародних ринках

Джерело: складено автором

Чітке управління собівартістю дозволить компанії Терра Фуд формувати більш гнучкі й конкурентоспроможні ціни.

2. Впровадження міжнародних моделей гнучкого ціноутворення. Цінова стратегія компанії Терра Фуд повинна враховувати особливості ринку кожної країни, в яку передбачається експорт молочної продукції. Доцільно використовувати:

- диференційоване ціноутворення залежно від регіону, платоспроможності та рівня конкуренції;

- стратегію проникнення для країн, у яких продукція Терра Фуд тільки з'являється;

– преміальне ціноутворення для ринків, де українська молочна продукція сприймається як високоякісна та екологічно чиста;

– валютно-адаптивне ціноутворення, що автоматично враховує коливання валютного курсу.

Гнучкість цінової політики дає компанії Терра Фуд змогу швидко реагувати на зміни міжнародної кон'юнктури.

3. Формування цін з урахуванням міжнародної цінності бренду. Компанія Терра Фуд має сильну репутацію в Україні, але для міжнародних ринків важливо підвищувати сприйняту цінність брендів у портфелі компанії. Удосконалення цінової політики має спиратися на:

– позиціонування продукції як натуральної, безпечної та контрольованої на всіх етапах виробництва;

– акцент на українському походженні як конкурентній перевазі;

– розвиток преміальних лінійок під експортні ринки;

– використання сучасних екологічних видів пакування.

Цінова надбавка за бренд дозволить компанії Терра Фуд підвищувати прибутковість й виходити на преміальні сегменти.

4. Розробка системи адаптивних знижок і бонусів для міжнародних партнерів. Розробка системи адаптивних знижок і бонусів для міжнародних партнерів. Для формування стабільної дилерської та дистриб'юторської мережі компанії Терра Фуд доцільно застосовувати:

– знижки в залежності від обсягу продукції для великих закупівель;

– довгострокові контракти з фіксованими або плаваючими цінами;

– бонусні програми за досягнення прогнозованих обсягів експорту;

– маркетингові стимули для просування продукції на міжнародних ринках.

Грамотно структурована система знижок підвищить лояльність партнерів та збільшує обороти компанії Терра Фуд.

5. Оптимізація логістичних витрат і географічне ціноутворення. Транспортно-логістичний компонент суттєво впливає на кінцеву ціну молочної продукції компанії Терра Фуд. Для покращення ситуації рекомендується:

- використовувати більш ефективні маршрути доставки (морські, залізничні, комбіновані);
- застосовувати різні типи пакування залежно від країни (економічне чи преміальне);
- створювати регіональні логістичні хаби для зменшення ціни для кінцевого споживача;
- проводити аналіз митних тарифів, акцизів і місцевих податків.

Оптимізація логістики підвищує цінову гнучкість і конкурентоспроможність продукції компанії Терра Фуд.

6. Удосконалення системи моніторингу міжнародних цін на молочну продукцію. Для ефективного ціноутворення компанії Терра Фуд потрібно регулярно аналізувати:

- ціни конкурентів у різних країнах;
- глобальні тенденції на ринку молокопродуктів;
- зміни митної та тарифної політики країн-імпортерів;
- сезонні коливання попиту.

Використання сучасних аналітичних платформ дозволить компанії Терра Фуд приймати точніші та швидші цінові рішення.

7. Використання цифрових інструментів для прогнозування та планування цін. Компанії Терра Фуд доцільно впроваджувати:

- цифрові системи прогнозування попиту;
- автоматизований моніторинг цін конкурентів;
- платформи для моделювання оптимальних експортних цін;
- інтеграцію даних ERP/CRM для аналізу дистриб'юторських продажів.

Це зменшить ризики неправильного ціноутворення та підвищить ефективність роботи компанії Терра Фуд з міжнародними партнерами.

8. Диверсифікація асортименту продукції компанії для різних міжнародних сегментів. Цінова політика компанії Терра Фуд повинна бути різною для різних товарних груп. Рекомендується:

- створення лінійок товарів економ-, середнього та преміум-сегментів;
- адаптація рецептури відповідно до смаків міжнародного ринку;
- виробництво продуктів із високою доданою вартістю (преміальне масло, органічні спреди, безлактозні продукти);
- варіативне фасування для ритейлу, HoReCa та оптових продажів.

Диверсифікація продукції забезпечить компанії Терра Фуд охоплення широких цінових сегментів на міжнародному ринку.

9. Посилення прозорості та прогнозованості цінової політики. Для підвищення довіри міжнародних партнерів компанії Терра Фуд варто:

- завчасно інформувати покупців про зміни цін;
- пояснювати причини коливань (сировина, зміна тарифів, логістика);
- укладати довгострокові угоди з фіксованими умовами;
- розробити стандартизовану систему комунікації із партнерами.

Прозорість сприятиме стратегічному співробітництву та збільшенню обсягів експорту компанії Терра Фуд.

Вихід та ефективна діяльність Яготинського маслозаводу на міжнародних ринках потребує адаптації цінової стратегії до умов глобальної конкуренції, відмінностей у споживчому попиті, валютних ризиків та логістичних особливостей. З огляду на зростання конкуренції серед експортерів молочної продукції (країни ЄС, Нова Зеландія, США), підвищення вимог до якості та маркування продукції, а також схильність ринку до цінових коливань, компанії Яготинського маслозаводу доцільно удосконалити свою систему ціноутворення за такими основними напрямками (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Напрями удосконалення системи цінової політики компаній Яготинський маслозавод на міжнародних ринках

Джерело: складено автором

1. Поглиблений аналіз собівартості продукції з урахуванням міжнародних стандартів. Для формування конкурентоспроможної ціни на зовнішніх ринках Яготинському маслозаводу необхідно забезпечити точну калькуляцію повної собівартості.

Удосконалення цього напрямку передбачає:

- аналіз витрат виробництва з урахуванням вимог до експорту (міжнародні сертифікати, пакування, логістика, митні процедури);

- оптимізацію використання енергоресурсів та сировини через модернізацію обладнання;
- впровадження сучасних методів управління витратами (ABC-калькулювання, lean-production);
- зменшення втрат при транспортуванні та зберіганні.

Чітке управління собівартістю дасть змогу Яготинському маслозаводу формувати ціну, конкурентну на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії.

2. Використання гнучких стратегій міжнародного ціноутворення. Для різних країн та торгових партнерів Яготинському маслозаводу доцільно застосовувати диференційовані підходи:

- стратегія проникнення для нових ринків (помірні ціни для швидкого нарощування присутності);
- преміальне ціноутворення для країн, де українська молочна продукція позиціонується як екологічно чиста й натуральна;
- географічна диференціація цін залежно від купівельної спроможності населення;
- валютно-адаптивна модель, яка враховує коливання курсу гривні та валют розрахунків.

Завдяки цьому Яготинський маслозавод може максимізувати прибуток у кожному окремому регіоні.

3. Формування цін на основі сприйнятої споживачем цінності молочної продукції. На багатьох міжнародних ринках ключову роль відіграє не тільки собівартість, а цінність бренду:

- асоціації з українською натуральною молочною продукцією;
- екологічність упаковки та виробництва;
- відсутність штучних добавок, високий вміст натуральних компонентів;
- традиційні рецептури.

Побудова ціни на основі емоційної та функціональної цінності дасть можливість Яготинському маслозаводу утримувати вищу прибутковість у порівнянні з масовими продуктами.

4. Розробка адаптивної системи знижок і бонусів для міжнародних партнерів. Важливим інструментом для стимулювання експорту є продумана політика знижок Яготинського маслозаводу:

- індивідуальні дисконтні умови для великих оптовиків;
- експортні програми лояльності для дистриб'юторів;
- бонуси за досягнення квартальних чи річних обсягів продажів;
- спеціальні промо-знижки при виході на нові регіональні ринки.

Гнучка система стимулювання підвищить привабливість продукції Яготинського маслозаводу для торговельних партнерів на міжнародних ринках.

5. Урахування логістичних витрат і розширення каналів збуту. На міжнародних ринках логістика може суттєво впливати на ціну продукції Яготинського маслозаводу. Доцільно:

- оптимізувати маршрути доставки (морські, авто-, залізничні);
- використовувати різні типи пакування для зменшення транспортних витрат;
- обирати регіональні хаби або склади для зменшення навантаження на кінцеву ціну в окремих країнах;
- аналізувати витрати на транспортування залежно від структури дистрибуції.

Це дозволить Яготинському маслозаводу мінімізувати додаткові націнки та зберегти конкурентоспроможність.

6. Моніторинг світових цін та ринкових трендів у молочній галузі. Підвищити якість цінових рішень Яготинського маслозаводу можна шляхом постійного збору та аналізу інформації:

- ціни конкурентів у різних країнах;
- динаміка цін на молочну сировину на світових біржах;
- міжнародні митні тарифи та квоти;
- тренди споживання (зростання попиту на органічні продукти, низьколактозні товари тощо).

Такий підхід дозволить Яготинському маслозаводу адаптувати ціни залежно від кон'юнктури ринку.

7. Використання цифрових інструментів для управління міжнародною ціновою політикою. З метою підвищення точності та оперативності управління цінами Яготинському маслозаводу варто впроваджувати:

- системи автоматичного моніторингу конкурентних цін;
- аналітичні платформи для прогнозування попиту;
- цифрові рішення для моделювання оптимальної ціни в різних країнах;
- ERP/CRM-аналітику щодо ефективності роботи дистриб'юторів.

Це сприятиме зниженню ризику необґрунтованих цінових коливань на продукцію Яготинського маслозаводу.

8. Розширення асортименту молочної продукції для різних міжнародних сегментів. Цінова політика Яготинського маслозаводу має враховувати різну цінову еластичність товарів. Тому доцільно:

- виробляти лінійки преміальних, стандартних і економ-сегментів;
- пропонувати альтернативні фасування (великі упаковки для HoReCa, малі – для роздрібно́ї торгівлі);
- пропонувати спеціальні продукти, орієнтовані на окремі ринки (збагачені продукти, органічна молочна продукція, безлактозні товари).

Диверсифікація продукції допоможе Яготинському маслозаводу залучити ширшу аудиторію та збільшити експорт.

9. Прозорість та довгостроковість цінової політики для міжнародних партнерів. Для імпортерів важливо мати зрозумілу й стабільну цінову модель Яготинського маслозаводу. Компанії варто:

- заздалегідь повідомляти про зміни цін;
- пояснювати чинники, що впливають на перегляд тарифів;
- узгоджувати довгострокові цінові угоди;
- формувати фіксовані ціни на певні періоди для зменшення ризиків партнерів.

Прозора цінова політика Яготинського маслозаводу підвищить рівень довіри та сприяє розширенню співпраці.

Отже, удосконалення системи цінової політики компаній Терра Фуд на міжнародному ринку повинно базуватися на аналізі собівартості, гнучких стратегіях ціноутворення, врахуванні логістики, цифрових інструментів та формуванні цінності бренду. Комплексна реалізація наведених напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії Терра Фуд на глобальному ринку, збільшити експортний потенціал та забезпечити довгострокове зростання.

Удосконалення цінової політики Яготинського маслозаводу на міжнародному ринку має комплексний характер та передбачає поєднання аналітичних, стратегічних та операційних заходів. Реалізація запропонованих напрямів дасть змогу:

- підвищити конкурентоспроможність продукції на світових ринках;
- збільшити прибутковість експорту;
- зміцнити позиції бренду «Яготинський» як виробника натуральної високоякісної молочної продукції;
- забезпечити стабільне довгострокове зростання компанії.

Висновки до розділу 3.

Аналіз сучасного стану української молочної галузі України засвідчує, що її вихід на міжнародні ринки характеризується одночасним поєднанням значного потенціалу та серйозних системних обмежень. Попри війну, логістичні виклики та структурні проблеми, галузь демонструє здатність до розвитку, адаптації та поступового розширення експортного потенціалу, що підтверджується позитивною динамікою експорту у 2025 році.

Передусім, галузь стикається з гострими бар'єрами, серед яких ключовими є логістичні труднощі, пов'язані з блокадою портів, руйнуванням інфраструктури та перевантаженням наземних маршрутів. Ці чинники

збільшують собівартість експорту та знижують конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку. Додатковим ускладненням є скорочення поголів'я та нестабільність сировинної бази, що створює дефіцит молока-сировини і ставить під загрозу здатність підприємств забезпечувати стабільний експортний обсяг.

Фінансова нестабільність та недостатність інвестицій роблять модернізацію виробництва складною та повільною. Високі кредитні ставки, воєнні ризики та зношені виробничі потужності не дозволяють багатьом підприємствам досягти рівня технологічної відповідності європейським та міжнародним стандартам. Саме ці стандарти якості, безпечності, пакування, логістичного менеджменту є критичними для виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки.

Важливим бар'єром також є втрата традиційних ринків збуту та необхідність швидкої перебудови експортної географії. Конкуренція з боку сусідніх країн, які мають кращу логістичну інфраструктуру й нижчі ризики постачання, додатково посилює тиск на українських експортерів. Разом із цим галузь переживає кадровий дефіцит і загальну економічну нестабільність, що ускладнює стратегічне планування.

Попри зазначені труднощі, вітчизняні підприємства мають вагомі перспективи для розвитку українського молочного експорту. Зберігається можливість нарощування виробництва та експорту, оскільки частина підприємств має значний резерв незадіяних виробничих потужностей. Відкриваються нові ринки в країнах MENA, Африки та Азії регіонах, які активно імпортують молочну продукцію та досі майже не охоплені українськими виробниками. Диверсифікація ринків дозволить знизити залежність від окремих напрямів і забезпечити стабільніший збут.

Значну роль у формуванні перспектив розвитку відіграє підвищення гнучкості виробників за рахунок адаптації до умов воєнного часу, впровадження нових технологій, модернізація переробки, а також орієнтація на продукти з доданою вартістю (сири, масло, сухі молочні продукти). Участь у

міжнародних виставках, просування брендів та покращення іміджу української продукції відкриває додаткові можливості для створення нових торговельних каналів.

Водночас реалізація експортного потенціалу можлива лише за умови вирішення ключових стратегічних завдань з відновлення сировинної бази, залучення інвестицій у виробничі потужності, державної підтримки логістики та сертифікації, а також переходу до системного дотримання міжнародних стандартів безпечності та якості. Без цих передумов навіть найперспективніші можливості можуть залишитися нереалізованими.

Аналіз напрямів підвищення конкурентоспроможності українських виробників молочної продукції на міжнародних ринках свідчить, що вихід на зовнішні ринки потребує системних змін на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга від фермерського господарства до дистрибуції кінцевої продукції. З огляду на високі вимоги Європейського Союзу та інших імпортуючих країн, ключовою умовою успіху є дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності молочної продукції, що передбачає запровадження систем управління якістю (ISO 22000, HACCP), модернізацію технологій та вдосконалення санітарно-ветеринарного контролю. Ті українські підприємства, які вже адаптували та сертифікували свої виробництва, отримали доступ на ринок ЄС, що підтверджує ефективність таких заходів і визначає їх критичну важливість.

Другим стратегічним напрямом є перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, оскільки сировинний експорт молока є низько прибутковим та залежним від світових цінових коливань. Розширення асортименту, застосування інноваційних рішень, розвиток органічної, функціональної продукції відкривають для виробників можливість займати дорожчі й менш конкурентні сегменти ринку.

Водночас конкурентоспроможність значною мірою визначається ефективністю виробництва та оптимізацією витрат. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація, оптимізація логістики та збутового ланцюга не

лише знижують собівартість, але й забезпечують стабільно високий рівень якості, що є критичним для експорту. Кооперація та інтеграція виробників у спільні ланцюги доданої вартості створюють ефект масштабу і дозволяють дрібним та середнім фермерським господарствам адаптуватися до міжнародних вимог.

Не менш важливим напрямом є розширення географії збуту. Диверсифікація ринків, стратегічний вихід до країн Близького Сходу, Азії, Північної Африки, а також активне використання торговельних угод дозволяють зменшити залежність від окремих ринків та уникнути ризиків, пов'язаних з політичною або економічною нестабільністю. Успіх на нових ринках значною мірою залежить від маркетингу, брендингу та сучасної упаковки, які формують додану вартість та споживчу довіру до продукції підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників неможливе без технологічної модернізації. Інновації, впровадження цифрових рішень, розвиток R&D, створення нових видів продукції визначають здатність підприємств відповідати глобальним трендам, серед яких зростаючий попит на здорові, органічні, екологічні продукти.

Окремим ключовим чинником є екологічність виробництва та відповідність принципам сталого розвитку. Світові ринки дедалі більше вимагають підтвердження добробуту тварин, зниженого вуглецевого сліду та екологічних стандартів виробництва. Українські підприємства, що впроваджують такі підходи, отримують додаткові конкурентні переваги, особливо на ринках ЄС та Північної Америки.

Важливу роль у розвитку галузі відіграє державна підтримка та інституційне середовище. Програми технічної допомоги, стимулювання експорту, модернізація регуляторної політики, підтримка кооперативів та інвестицій у виробниче обладнання є критичними інструментами для підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах війни та нестабільності.

Нарешті, важливим напрямом є управління ризиками та адаптивність до глобальних викликів через наявність валютних коливань, логістичних криз, торговельних бар'єрів чи надзвичайних ситуацій. Стійкі виробники з диверсифікованими ринками та продукцією значно легше адаптуються до зовнішніх шоків і зберігають конкурентні позиції.

У цілому, комплексне впровадження вищезазначених напрямів є не просто бажаним, а життєво необхідним для українських виробників молочної продукції. Ті компанії, які зосередяться на інноваціях, якості, екологічності, модернізації виробництва та активній ринковій експансії, матимуть значно вищі шанси посилити свої позиції на міжнародних ринках і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність галузі.

Удосконалення системи цінової політики для компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод на міжнародних ринках є стратегічно необхідним кроком, зумовленим глобалізацією, інтенсифікацією конкуренції, зростанням вимог міжнародних стандартів та коливаннями світових ринкових умов. Проведений аналіз підтверджує, що ефективне ціноутворення виступає ключовою умовою розвитку експортної діяльності обох компаній, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність, фінансову стабільність та здатність створювати додану вартість на глобальному ринку молочної продукції.

Для компанії Терра Фуд доцільність удосконалення цінової політики обумовлюється потребою точного контролю собівартості, необхідністю адаптації цін до різних міжнародних сегментів та зростаючою роллю бренду у формуванні сприйнятої цінності продукту. Запропоновані напрями від впровадження гнучких моделей ціноутворення до розвитку цифрових інструментів та оптимізації логістичних витрат дозволяють суттєво підвищити конкурентоспроможність продукції Терра Фуд та забезпечують основу для довгострокового зростання компанії на світових ринках. Особливо важливою є орієнтація на диверсифікацію асортименту та прозорість цінової політики, що

зміцнює довіру міжнародних партнерів і розширює потенціал виходу у преміальні сегменти.

Для Яготинського маслозаводу актуальність удосконалення цінових механізмів визначається потребою відповідати високим вимогам іноземних ринків, адаптуватися до рівня купівельної спроможності різних країн і ефективно реагувати на валютні та логістичні ризики. Удосконалення калькуляції собівартості відповідно до міжнародних стандартів, впровадження гнучких моделей ціноутворення, орієнтація на сприйняту цінність продукції та цифровізація аналітики є передумовами підвищення експортної результативності підприємства. Розширення асортиментних лінійок та оптимізація дистрибуції сприятимуть збільшенню ринкового охоплення, зниженню операційних витрат та підвищенню прибутковості.

У цілому, реалізація комплексу запропонованих заходів для обох компаній має суттєве стратегічне значення. Удосконалення системи ціноутворення забезпечить:

- формування гнучкої й конкурентоспроможної структури цін;
- підвищення рівня адаптивності до міжнародних ринкових змін;
- посилення брендової цінності продукції;
- зростання лояльності партнерів та споживачів;
- збільшення обсягів експорту та вихід у нові країни;
- зміцнення фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення цінової політики для Терра Фуд і Яготинського маслозаводу є обґрунтованим та необхідним кроком, що забезпечує підвищення ефективності їхньої діяльності на міжнародних ринках, посилює конкурентні позиції й сприяє сталому розвитку в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведений комплексний аналіз теоретичних підходів до формування цінової політики та конкурентоспроможності підприємств, що дає змогу сформулювати узагальнене бачення сутності цінового управління й стратегічних підходів до зміцнення позицій підприємств на міжнародному ринку.

З'ясовано, що цінова політика є стратегічним інструментом управління підприємством. Цінова політика виступає багатогранним та системним елементом управління підприємством, що охоплює економічні, маркетингові, поведінкові та стратегічні виміри. Її зміст виходить далеко за межі встановлення ціни на товар, як комплексний механізм управління, який включає аналіз ринкової ситуації, регулювання собівартості, прогнозування попиту, позиціонування продукції та формування іміджу бренду.

Визначено, що ефективна цінова політика підприємства повинна бути: економічно обґрунтованою (враховувати витрати, рентабельність, прибутковість); маркетингово орієнтованою (спиратися на сприйняття цінності споживачами); гнучкою та адаптивною (реагувати на зміни попиту, конкуренції, економічного середовища); стратегічно узгодженою з довгостроковими цілями розвитку підприємства; враховувати психологічні чинники (ефект престижності, справедливої ціни, цінові якорі), що потребує глибокого врахування їх у ціновій політиці підприємства.

З'ясовано, що оцінка конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку потребує інтеграції різних методів аналізу, а саме критерійних, експертних, математичних, графічних і стратегічних. Кожен метод має свої переваги й забезпечує унікальні аналітичні можливості, тож лише їх комплексне застосування дозволяє отримати повну й достовірну картину конкурентного стану підприємства.

Визначено, що конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках ґрунтується на: ресурсних перевагах (технології, інновації, виробничі потужності); структурованості та узгодженості внутрішніх процесів; стратегічних рішень щодо виходу на міжнародні ринки; інноваційності й технологічній модернізації; здатності підприємства адаптуватися до динамічного глобального ринкового середовища.

Ефективність конкурентної стратегії визначається не лише наявними ресурсами, але й умінням швидко оновлювати конкурентні переваги, реагувати на виклики та використовувати методологічно комплексні підходи до аналізу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснена порівняльна характеристика та визначено конкурентні позиції компаній Терра Фуд і Яготинського маслозаводу на міжнародному ринку. Порівняння діяльності двох провідних українських виробників молочної продукції дозволило визначити їх ключові сильні сторони та особливості ринкової поведінки.

Компанія Терра Фуд показує: розвинену вертикальну інтеграцію; широку асортиментну лінійку молочної продукції; високу експортну орієнтацію; гнучку, диференційовану цінову політику; модернізовані виробничі потужності. Це забезпечує їй оперативну гнучкість, нижчу собівартість, високу адаптивність до змін попиту та стійкі позиції на міжнародних ринках.

Компанія Яготинський маслозавод вирізняється: потужним репутаційним капіталом; високим рівнем довіри споживачів до продукції; традиційною орієнтацією на натуральність і якість; провідними позиціями в сегменті дитячої продукції; стабільністю виробництва; цінова політика компанії є стриманішою, але спирається на престижність та довіру бренду, що дозволяє успішно конкурувати у преміальних сегментах внутрішнього ринку.

В кваліфікаційній роботі проведено порівняння цінових стратегій компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод. Аналіз цінових моделей досліджених компаній показав, що: Терра Фуд застосовує більш динамічну, багаторівневу і ринково-адаптивну цінову політику, що відповідає її стратегії диверсифікації та експорту. Яготинський маслозавод обирає політику

стабільності та репутаційної цінності, уникаючи агресивної цінової конкуренції. Це зумовлює різні моделі цінової поведінки компаній перша компанія активно адаптується до міжнародних ринків, друга – зосереджується на внутрішньому позиціонуванні бренду.

В кваліфікаційній роботі проведена кількісна оцінки конкурентоспроможності компаній Терра Фуд та Яготинський маслозавод за різними оціночними методами. За всіма методами оцінювання (1111–5555, матриця конкурентного профілю, оцінка конкурентних переваг) лідером є компанія Терра Фуд, яка демонструє: ширший асортимент молочної продукції; потужнішу логістику; більшу інтегрованість виробничого циклу; кращий міжнародний імідж; позитивну конкурентну позицію на глобальному ринку. Яготинський маслозавод показує хороші результати, але поступається у масштабності, експортній диверсифікації та гнучкості.

Узагальнюючи всі результати дослідження, можна стверджувати, що ефективна цінова політика та конкурентна стратегія підприємства є ключовими детермінантами його успіху на національних і міжнародних ринках. Сучасні умови вимагають від підприємств гнучкості, економічної обґрунтованості рішень, стратегічної спрямованості та здатності постійно оновлювати конкурентні переваги.

Компанія Терра Фуд виступає більш конкурентоспроможним гравцем на міжнародному ринку завдяки масштабності, інноваційності та гнучкості цінової стратегії. Яготинський маслозавод утримує сильні національні позиції завдяки репутації, якості продукції та високому довірчому капіталу. У комплексі ці результати підкреслюють, що ефективне управління ціновою політикою, поєднане з системним підходом до оцінки конкурентоспроможності, дозволяє вітчизняним підприємствам формувати стійкі позиції на міжнародному ринку, забезпечувати зростання та відповідати сучасним викликам глобалізованої економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В., & Лі Ц. Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1) с. 523-529. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-77>
2. Бочко О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
3. Будзяк Б. та Будзяк О. Експортний потенціал молочної промисловості України. *Товарознавство. Технології. Інженерія*. 2023. №46, 2 (червень 2023), 45–55. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\)04](https://doi.org/10.31617/2.2023(46)04).
4. Ващенко О. Розробка цінової політики підприємства в сучасних ринкових відносинах України. *Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. 2025. №13(40). URL: <https://economics.com.ua/s215-rozrobka-cinovoyi-politiki-pidpriemstva-v-suchasnih-rinkovih-vidnosinah-ukrayini?utm>
5. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 78-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
6. Вижити та трансформуватися: молочна промисловість України під час війни. 2024. URL: atifundist.com/en/cards/82-korova-u-dvori-to-i-harch-na-stoli-yak-vizhivaye-molochna-galuz-ukrayini-pid-chas-vijni
7. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. 2023. №4(68). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content>
8. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2024. № 3. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/185/191/575>

9. Герасименко В. Е. Формування цінової політики підприємства : дипломна бакалаврська робота за спеціальністю 073 Менеджмент / В. Е. Герасименко ; наук. кер. А. О. Касич. – Київ : КНУТД, 2023. – 68 с.

10. Гуцул Т., Сулима Н., Кудерський Б. Аналіз стану та перспектив виробництва молока та молочних продуктів в Україні у повоєнний період. *Тваринництво та харчові технології*. 2023. №3. Т.14. URL: <https://animalscience.com.ua/en/journals/tom-14-3-2023/analiz-stanu-ta-perspektiv-virobnitstva-moloka-i-molokoproduktsiyi-v-ukrayini-v-povoyenny-period>

11. Гуда Д. О. Міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства: оптимальні методи оцінки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/294.pdf>

12. Експорт молочної продукції з України до ЄС: нові правила, виклики та можливості. URL: business.diaa.gov.ua+1

13. Екомаркет. URL: <https://eko.zakaz.ua/uk/products/maslo-iagotin-ukrayina--04823005209058>

14. Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак – Київ: «Центр учбової літератури», 2021. – 169 с.

15. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №7. С. 57-66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>

16. Зробок О. О., Глущенко Я. І. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 52-1. URL: DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-5>

17. Кавтиш О. П., Мельникова О. О. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності продукції підприємства. *Сучасні*

проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. 2014. Вип. 13. С. 173-178. URL: <https://ela.kpi.ua/items/785e7cff-931e-4f5a-97b3-1b740b5cf9b5>

18. Каламарчук І. М., Шопський М. Ю., Шевченко О.В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 66. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083>

19. Клименко С. М., Дуброва О .С., Барабась Д. О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>

20. Клименко М. Перешкоди для інвестицій у молочне скотарство в Україні: як їх подолати. *Українська аграрна наука Причорномор'я*. 2025. №2(17). С. 107-111. URL: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/2.2025.107>

21. Коваленко С. В., Мізюк Н. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. 2(13). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf

22. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Фоменко В. М. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі маркетинг-менеджменту. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12).

23. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasileviv.pdf

24. Мальська Н. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі. Підручник. URL: https://pidru4niki.com/88879/marketing/marketingova_tsinova_politika?utm

25. Маматова Л. Ш., Пожидаєва А. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Приазовського Державного*

Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2019. №37. С.121-126.
<https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188895>

26. Молокозавод не може просто стукнути кулаком по столу у відносинах з постачальниками, – Сергій Вовченко, «Молочний альянс». URL: <https://latifundist.com/interview/847-molokozavod-ne-mozhe-prosto-stukati-kulakom-po-stolu-u-vidnosinah-z-postachalnikami--sergij-vovchenko-molochnij-alyans>

27. Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Чава К. Р. Підвищення конкурентоспроможності молочної продукції в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 (2). С. 16–20.

28. «Молочний альянс» зіткнувся з кризою: експорт впав утричі через високу собівартість та європейську конкуренцію. 2025. URL: <https://landlord.ua/news/molochnyj-alyans-zitknuvsya-z-kryzoyu-eksport-vpav-utrychi-cherez-vysoku-sobivartist-ta-yevropejsku-konkurencziyu>

29. Молочний альянс скоротив експорт утричі. URL: <https://open4business.com.ua/en/milk-alliance-reduced-exports-by-three-times>

30. «Молочний альянс» планує збільшення експорту до США. 2025. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/molochniy-alyans-planuye-zbilshennya-eksportu-do-ssha>

31. Молочний альянс. Експорт. URL: <https://milkalliance.com.ua/en/export/>

32. Мошковська О. Молочна промисловість України в умовах воєнного стану. *Товарознавство. Технології. Інженерія*. 2024. №52, 4 (грудень 2024). С. 4–13. DOI:[https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)01).

33. Офіційний сайт Ферма. URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/ferma>

34. 85. Перспективи виходу української молочної продукції на міжнародні ринки: результати третьої експертної дискусії. URL: business.diia.gov.ua+1

35. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів. №1163-р від 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

36. Правдюк Н. Л. Цінова політика щодо товарної продукції підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. №1(36). С. 153-172. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1\(36\)-153-172](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1(36)-153-172)

37. Перспективи виходу української молочної продукції на міжнародні ринки: результати третьої експертної дискусії. URL: <https://qftp.org/en/news/prospects-for-ukrainian-dairy-products-entering-international-markets-results-of-the-third-expert-discussion>

38. Ратушняк О., Глущенко Л. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 91–98. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98>

39. Рябенюк М. Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77>

40. Рябініна Н. Розгляд перешкод розвитку молочної промисловості України на шляху до європейської інтеграції. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2024. № 4(78). С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.309012>

41. Рубцов А. М., Шашина М. В. Взаємозв'язок цінової політики та механізму ціноутворення виробничих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. URL: https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102592?utm_source=chatgpt.com

42. Сільпо. URL:
<https://silpo.ua/search?find=%D0%A4%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0>
43. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.
44. Сологуб М. П., Богач А. Є. Формування маркетингової цінової політики підприємства. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6700/?utm>
45. Терра Фуд. URL: <https://latifundist.com/kompanii/278-terra-fud?utm>
46. Терра Фуд. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D1%80%D0%B0_%D0%A4%D1%83%D0%B4?utm
47. Терра Фуд. *LB.ua*. URL:
https://lb.ua/file/company/4362_terra_fud.html?utm
48. Терра Фуд експортує молочну та масложирову продукцію понад 40 країн світу. URL: <https://terrafood.ua/mizhnarodni-prodazhi>
49. «Терра Фуд» починає масштабну експансію на ринок Китаю. 2023. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/terra-food-pochynaye-masshtabnu-ekspansiyu-na-rynok-kytayu>
50. ТМ «Ферма» запустила виробництво кисломолочного сиру. URL: <https://shotam.info/tm-ferma-zapustyla-vyrobnytstvo-kyslomolochnoho-syru/?utm>
51. ТМ «Ферма». URL: <https://latifundist.com/brand/118-ferma?utm>
52. 84. Україна наростила молочний експорт у 2024 році. URL: golos.com.ua+2business.diia.gov.ua+2
53. Українські виробники харчових продуктів презентували експортний потенціал України на Anuga 2025. *Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/ukrainski-vyrobnyky-kharchovykh-produktiv-prezentuvaly-eksportnyi-potentsial-ukrainy-na-anuga-2025>
54. Українська молочна промисловість стикається з втратою експортних ринків через логістичні труднощі. 2024. URL: groreview.com/en/newsen/livestock/ukrainian-dairy-industry-faces-loss

55. Україна збільшила експорт молочних продуктів у травні 2025 року.
URL: <https://agoreview.com/content/tvaryny/ukrayina-zbilshyla-eksport-molochnyh-produktiv-2>
56. Ужва А. М. Аналітичний моніторинг стану виробництва молока в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a40.pdf
57. Федосєєва Г. С. Україна на світовому ринку молочної продукції: проблемні питання та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Частина 3. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8829945f-3929-4186-aeeb-0029a459c041/content>
58. Філатова Л. С., Марчук А. О. Проблеми виходу молочних підприємств на міжнародний ринок. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/8.pdf
59. Чала В. С., Барбуль Є. С. Міжнародна конкурентоспроможність агропромислового сектору України в умовах сучасної економічної глобалізації. *Економічний простір*, 2020. Вип. 163, с. 62-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-11>
60. Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. №2(9). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319076>
61. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін [електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. №12. грудень 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>
62. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств/ З.Я. Шацька, В.І. Розпереза. – Міжнародна науково-практична конференція Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні –24 травня 2017 р. – Київ, КНУТД. – 2017. – с.366-370.

63. Шацька З. Я., Сурков Д. О. Міжнародна конкурентоспроможність підприємств в умовах смарт-економіки. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу*: 2025 : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, 2 с.

64. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4634/4673>

65. Шацька З. Я., Прищепа С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу // З.Я. Шацька, С. Прищепа – Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» – 23 квітня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с. 46-48. - <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18633>

66. Шацька З. Я., Когут А. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / З.Я. Шацька, А.Л. Когут // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. – Київ : КНУТД, 2020. – с.42-44. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15695/1/IMPER2020_P041-042.pdf

67. Шацька З. Я., Кошельник Ю. С. Рушійні сили конкурентоспроможності сучасного підприємства // З. Я. Шацька, Ю. С. Кошельник. – Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства. – Матер. Між нар. наук.-практ. конф. – м. Київ 19-20 жовтня 2018. – Таврійський національний університет ім. Вернадського. – 124 с. – с. 80-83.

68. Шемур В. Ю., Дергачова В. В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. III Міжнародна науково-практична конференція

«бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271878>

69. Швейцарська підтримка молочного сектору України: результати десятирічної співпраці. *Держпродспоживслужба*. 2025. URL: https://dpss.gov.ua/news/shveitsarska-pidtrymka-molochnoho-sektoru-ukrainy-rezultaty-desiatoryichnoi-spivpratsi?utm_source=chatgpt.com

70. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

71. Якушко О. Молочні ріки. Якою буде ціна на масло, сир і сметану в Україні на Новий рік. 2025. URL: <https://www.objectiv.tv/uk/objectively/2025/11/27/molochni-riki-yakoyu-bude-tsina-na-maslo-sir-i-smetanu-v-ukrayini-na-novij-rik>

72. Яготинський маслозавод. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod>

73. Express-service. URL: https://www.express-service.com.ua/ua/tm/yagotinske/?srsltid=AfmBOorUPwJebJxXVQdBzOtoZRUS0n29uh__nPU-FTMTfE6xH-Xy0vqY&utm

74. Mamatova L., Pozhydaieva A. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №37. С. 121–126. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188895>

75. Raibukha, O. (2024). Цінова політика як об'єкт управлінського впливу у процесі забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Економіка і регіон Economics and Region*, №2(93). С. 99–104. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2\(93\).3392](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3392)

76. TERRA FOOD is the first Ukrainian exporting company to export spreads of their own production to Morocco. URL: <https://infagro.com.ua/eng/terra-food-is-the-first-ukrainian-company-to-export-spreads-of-their-own-production-to-morocco>

77. Ukrainian exports: war challenges and global success. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/ukrayinskyj-eksport-vyklyky-vijny-ta-uspih-na-svitovomu-rynku>

78. Ukrainian Dairy Industry Faces Loss of Export Markets Due to Logistical Difficulties. 2025. URL: <https://agreview.com/en/newsen/livestock/ukrainian-dairy-industry-faces-loss>

79. Ukraine's dairy industry during the war. 2025. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2024/03/28/ukrainian-dairy-industry>

80. Zooming in to Ukraine's dairy industry. URL: <https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/zooming-in-to-ukraines-dairy-industry>

ДОДАТКИ

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи	Різновиди методів
1	2	3
За напрямом формування інформаційної бази	критеріальні (за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTSanаліз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
	експертні (прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	графічні (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	рафіках, діаграмах) модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова логістичні (алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAPаналіз; LOTSanаліз; PIMS-аналіз

Продовження додатку А

1	2	3
	математичні (базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментні (статичні методи, які оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	стратегічні (уможливлюють не тільки оцінювання стану ПКП на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555
За способом оцінки	індикаторні (ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП і національної економіки загалом. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта.	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	матричні (табличні) (в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

Закінчення додатку А

1	2	3
	Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта) Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень ПКП не тільки свого, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку)	

Джерело: складено за [23]