

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯСТУСА

ОРЕЛ ЛЮДМИЛА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ О.С. Трегубов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020р.

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА  
ПРИКЛАДІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
А.В. Воронін, доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Орел Л.В.** Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства (на прикладі ПАТ «Житомирський маслозавод»). Спеціальність 051 Економіка підприємства Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Встановлено, що конкурентні стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Представлена порівняльна характеристика ключових конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод», котрі діють на конкурентному ринку. Визначено заходи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» та перспективні конкурентні стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» за матрицею Мак-Кінзі та матрицею Хофера-Шенделя.

Ключові слова: конкурентоспроможність, продукція, стратегія, управління, формування.

Табл. 37 . Рис. 10. Бібліограф.: 94 найм.

**Orel L.V.** Development of a strategy to increase the competitiveness of enterprise products (on the basis of PJSC «Zhytomyr Butter Plant»). Specialty 051 Economics, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification work the theoretical bases of formation of strategy of increase of competitiveness of production of the enterprise are investigated. It is established that competitive strategies have their own characteristics and should be applied carefully and thoughtfully. The comparative characteristics of key competitors of PJSC "Zhytomyr Butter Plant" operating in the competitive market are presented. Measures to increase the competitiveness of products of PJSC "Zhytomyr Butter Plant"

and promising competitive strategies of PJSC "Zhytomyr Butter Plant" according to the McKinsey matrix and the Hofer-Shendel matrix are identified.

Keywords: competitiveness, products, strategy, management, formation.

Tabl. 37. Fig. 10. Bibliography: 94 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності продукції .....	8
1.2 Конкурентна стратегія підприємства: сутність та особливості .....	12
1.3 Обґрунтування підходів до визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції.....	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД.....	24
2.1 Загальна економіко-організаційна характеристика ПАТ Житомирський маслозавод .....	24
2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування ПАТ Житомирський маслозавод .....	31
2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства .....	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД.....	51
3.1 Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства на основі матриць матриці Хофера-Шенделя та Мак-Кінзі.....	51
3.2 Заходи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод .....	54
3.3 Оцінювання економічної ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод .....	64
ВИСНОВКИ .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблеми в формуванні ефективної конкурентної стратегії організацій пов'язані, перш за все, з динамічністю розвитку вітчизняного ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю багатьох форм світової конкуренції в різноманітних галузях, значною часткою монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи вітчизняних компаній.

Актуальність теми обумовлена тим, що неабиякий вплив на сучасну ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки котрих помітні в компаніях всіх сфер діяльності, в тому числі й харчової промисловості. За даних умов значно підвищується роль стратегії, вона дає змогу сформулювати пріоритетні напрямки розвитку компанії. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики розробки конкурентних стратегій підприємств.

Теоретичну основу дослідження питань вивчення та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., М. Портер, Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкин В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Юданов А. Ю. та інших.

**Об'єктом** дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

**Предметом** дослідження виступають стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Метою роботи** є розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства.

Для досягнення мети, були окреслені наступні **завдання**:

- розглянути сутність та складові конкурентоспроможності продукції;

- проаналізувати конкурентну стратегію підприємства: сутність та особливості;
- обґрунтувати підходи до визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції;
- надати загальну економіко-організаційну характеристику ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- провести дослідження конкурентного середовища функціонування ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства на основі матриць Хофера-Шенделя та Мак-Кінзі;
- запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» та здійснити оцінювання економічної ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод».

**Методи дослідження та обробки інформації** використано: спеціальні методи дослідження аналізу – при оцінці наявного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, обґрунтуванні методичних засад системи оцінки конкурентоспроможності; синтезу – при розробці цілісної системи розвитку конкурентних стратегій в умовах розвитку ринкових відносин; системного підходу – при визначенні складових конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Наукова новизна дослідження.** У магістерській роботі здійснено постановку та вирішення наукової проблеми обґрунтування теоретичних положень та методологічних підходів щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств. Основні положення роботи, що мають наукову новизну полягають у такому: обґрунтовано системний підхід щодо визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції; обґрунтована конкурентна позиція, конкурентні переваги, рівень конкурентоспроможності продукції та самого



підприємства; запропоновано інтерпретацію вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** проведеного дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо формування конкурентних стратегій можуть бути використані іншими підприємствами в процесі їх господарської діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Результати викладені у магістерській роботі були оприлюднені у науковому журналі «Економіка і організація управління», що видається економічним факультетом Донецького національного університету імені Василя Стуса. Тема дослідження «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод».

**Структура роботи:** загальний обсяг роботи викладено на 86 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст випускної роботи викладено на 78 сторінках, у т.ч. робота містить 31 таблицю, 11 рисунків, 93 використаних літературних джерел, а також 2 додатки, викладених на 6 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності продукції

Питання оцінки та підвищення конкурентоспроможності як продукції так і підприємства в цілому являються першочерговими та актуальними як для держави в цілому, так і для організацій, зокрема. В сьогоденних мінливих умовах ведення бізнесу висока ступінь конкурентоспроможності підприємств являється запорукою одержання великого та стабільного прибутку.

Проблемі конкурентоздатності продукції приділяється значна увага як з боку зарубіжних, так і зі сторони вітчизняних учених, але загальновживаного трактування сутності даної економічної категорії й до нині не має. Вважається, що конкурентоспроможність певного продукту чи товару – це сукупність його властивостей задовольняти певні потреби ринку в певний момент, котра обумовлюється споживчими характеристиками, сподобаннями споживача та кон'юнктурою ринку відповідних продуктів. Здебільшого розрізняють такі форми конкурентоспроможності: продукції, організації, галузі, економіки країни.

Основною базою терміну конкурентоспроможності лежить конкуренція - (що в перекладі з латин. *concurrere* - стикатися), котра перекладається як змагання незалежних економічних суб'єктів за певні економічні ресурси [36, с.58].

Відомий вчений М. Портер дане поняття трактує так: «конкурентоспроможність – це охарактеризоване комплексом факторів положення організації на внутрішніх та зовнішніх ринках, котре відображається в певному комплексі показників» [57, с.24].

Голомша Н. С. уточнює даний термін: «конкурентоздатність – це зумовлене економічними, соціальними і політичними чинниками ефективно положення країни чи товаровиробника на зовнішньому і внутрішньому ринках,



котре відображається у показниках, котрі характеризують його положення та динаміку» [14, с.60].

Прийнято розрізняти такі різновиди конкурентоспроможності: продукції, організації, галузі, економіки країни.

В роботі Должанського І.З. [21, с.104] зазначається, що під конкурентоздатністю продукції слід розуміти таку її характеристику, яка відображає її відмінність від продукції конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення. Показник, що відображає таку відмінність, показує ступінь конкурентоздатності продукції, що аналізується, в порівнянні з продукцією-конкурентом. Отже, для аналізу конкурентоспроможності продукції варто зіставляти параметри виробу, що аналізується, і продукцію-конкурента з рівнем, який задається потребами покупця, а потім порівнювати одержані показники.

І.В. Бурачек наголошує, що конкурентоспроможність продукції – здатність організації відшукувати, виготовляти і продавати продукцію та надавати послуги, ціна та нецінові характеристики котрих більш привабливі, ніж в головних конкурентів, котрі виготовляють аналогічну продукцію [10, с.289].

Інший автор, А. Чернявський трактує дане поняття, як можливість дієвої господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в мінливих умовах конкурентного ринку [56, с.64].

На думку Р. Дименко конкурентоспроможність продукції компанії – це відносна характеристика, котра показує відмінності у розвитку тієї чи іншої компанії від розвитку конкурентних фірм за рівнем задоволення своєю продукцією потреб людей і за ефективністю господарської діяльності [19].

На наш погляд, найбільш узагальнююче і універсальне трактування конкурентоспроможності дано в роботі А.Ю. Юданова: «конкурентоспроможність - це властивість об'єкту, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб у порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає спроможність витримувати конкуренцію у

порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [40, с.17].

Оцінка видатних трактувань конкурентоздатності, частка з яких вказана вище, та певних уявлень про предмет дослідження дозволяють виокремити цілий ряд питань, важливих для характеристики даного терміну і визначення його положення в середині інших економічних категорій:

- 1) конкурентоздатність товару (послуги) – це ступінь її привабливості для клієнта;
- 2) привабливість товару (послуги) обумовлюється рівнем задоволення комплексу різнопланових, подекуди суперечливих вимог;
- 3) сукупність вимог, їх пріоритетність напряму залежить як від виду продукції, так і типу її клієнта;
- 4) конкурентоздатність з боку економічної категорії приймає релятивістський характер, так як відноситься до певного виду ринку і конкретного аналогу;
- 5) конкурентоздатність носить динамічний характер – її є сенс аналізувати лише щодо певного періоду часу, з урахуванням перемін в межах ринкової кон'юнктури;
- 6) проблема конкурентоздатності виникає тільки в нестационарному недефіцитному ринку, котрий в деякий момент часу перебуває в нерівноважному положенні;
- 7) конкурентоспроможність знаходиться в прямій залежності від стадії ЖЦТ, в котрій знаходиться продукт (послуга) в конкретний момент часу [10, с.5].
- 8) ефективно говорити про конкурентоздатність тільки того товару (послуги), котрий вже завоював деяку частку ринку, при цьому показник конкурентоздатності напряму залежить від частки ринку, котра досягалась в попередніх періодах.

Резюмуючи сказане, можна запропонувати таке визначення: «Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, котра показує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних і інших характеристик об'єкта

вимогам клієнтів, показує частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів».

Всі без винятку товари чи послуги являються носієм різноманітних конкретних характеристик, котрі вказують на його корисність і відповідають деяким записам споживача. Саме заради цього той чи інший товар чи послуга й виробляються чи надаються. А основною її властивістю являється якість товару, тобто комплекс властивостей товару, що зумовлюють ступінь її придатності відповідати записам споживача згідно зі своїм призначенням [3].

Рівень розвитку економіки країни значною мірою визначається питомою вагою конкурентоздатної продукції, що в ній виробляються. Обсяги їх виробництва і реалізації є також узагальнюючим показником життєстійкості підприємства, його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал.

Отже, конкурентоздатність – це головна ознака ступеня розвитку економіки країни в цілому чи окремого підприємства, певний рейтинг її у відношенні до ринкових лідерів, котрий в кінцевому рахунку показує всі сторони соціально-економічного розвитку суспільства.

Конкурентоздатності товару притаманні як якісні так і кількісні сторони. В якісній стороні відображається битва конкурентів, зіткненні і зближенням їх економічних інтересів при певному рівноважному стані попиту та пропонування. До того ж економічній боротьбі притаманний неперехідний характер, так як інтереси конкурентів більш за все знаходяться у протиріччі, аніж у гармонії. В даних випадках кожен суб'єкт ринкових взаємовідносин об'єктивно націлений на аналіз часток ринку, їх динаміки і співвідношення.

Даний перебіг проведення ринкових взаємовідносин характеризує потребу в оцінці ринкового оточення й опрацювання рекомендацій в питаннях впливу на певне оточення. Маркетингові дослідження дозволяють побачити місце компанії на певному ринку, показують реальне становище конкуренції, певні вимоги та побажання клієнтів, відшукати найперспективніші фактори збільшення ступеня конкурентоздатності продукції.



В даних мінливих умовах ринкової економіки оцінка конкурентоздатності продукції компанії стає об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі переможцем стане той, хто активно відстоюватиме та проводитиме власну політику в області конкурентоспроможності.

Рівень якості продукції – це кількісна властивість ступеня придатності того або іншого виду товару задля задоволення певного ринкового попиту на нього в порівнянні з певними основними показниками при заздалегідь встановлених умов споживання.

Отже, конкурентоспроможність є результатом, котрий фіксує наявність конкурентних переваг. Під конкурентоздатністю товару (послуги) зазвичай розуміють комплекс її властивостей, котрий показує ступінь задоволення певної потреби проти репрезентованої на ринку такої ж самої продукції. Вона показує ймовірність витримувати певну конкуренцію на певному ринку, іншими словами мати певні вагомі переваги товарів (послуг) над аналогами інших компаній. Ключовим чинником покращення рівня конкурентоздатності є забезпечення високого ступеня якісних характеристик товару чи послуг.

## **1.2 Конкурентна стратегія підприємства: сутність та особливості**

Конкурентна стратегія являється основою конкурентної поведінки компанії на ринку та показує певну схему забезпечення переваг над конкурентами. Стратегія конкуренції сконцентрована, здебільшого, на діях та методах, які пов'язані з управлінням, націленим на формування та зміцнення конкурентоспроможної позиції організації на ринку в одній специфічній сфері господарювання.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами.

Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Трактуювання поняття «конкурентна стратегія компанії» вітчизняними та зарубіжними вченими [10, 66, 72]

Автор	Термін
Г. Азоєв	план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку
М. Саєнко	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
А. Томпсон	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі
А. Філатов	стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку
Н. Трен'єв	стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності
З. Шершньова	це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага

Різнорічність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія.

Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [7]. Оскільки єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії не існує, то доцільно розглянути ті з них, які, на нашу думку, є найбільш точними. Зокрема, І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні). М. Портер визначає її як стратегію, спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [57].

За Ю. Івановим, конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [21].

Система класифікації стратегій компанії (табл. 1.2) включає багато ознак, за якими стратегії можна розділити на окремі групи.

Таблиця 1.2 - Різновиди стратегій підприємства [17]

Ознаки	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна, ділова, функціональна, операційна
За функціональним критерієм	Маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Зростання, утримання, скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат, диференціації, зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації, диверсифікації

Отже, за ознакою ієрархії в системі управління виділяють чотири види стратегій, котрі відповідають різним організаційним рівням організації.

Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому[10, с.405]. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

Ділова стратегія - стратегія самого високого ступеня для вузько профільних організацій чи так звана стратегія другого ступеня для диверсифікованих підприємств (ступінь певних господарських підрозділів)[12, с.55]. Даний вид стратегії обумовлює розробку заходів, сконцентрованих на



покращення конкурентоспроможності і збереження рівня конкурентних переваг; створенні механізму реагування на зовнішнє оточення; поєднанні певних дій ключових функціональних підрозділів; розв'язанні специфічного роду питань та проблем, котрі пов'язані з бізнесовим середовищем.

Функціональна стратегія створюється окремо для кожного з функціональних напрямків діяльності чи вузько сконцентрованої організації (наприклад маркетингова стратегія чи стратегія фінансів)[12, с.30]. Націлена на підтримку ділової стратегії і досягнення намічених завдань. Операційна стратегія являється вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих підрозділів (всередині функціональних напрямів). Повинна розв'язувати специфічні питання, пов'язані з дотриманням намічених перед окремими підрозділами компанії цілей.

По функціональному критерію виокремлюється багато окремих стратегій, серед яких слід виділити маркетингову, фінансову, виробничу, управлінську та соціальну. Всі вони вимагають окремого дослідження, проте спершу варто зупинитись на тих взаємозв'язках, котрі існують серед вказаних функціональних стратегій.

В таблиці 1.3 розглянемо маркетингові конкурентні стратегії, представлені у роботах різних науковців.

Американський маркетинголог Артур Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

А. Літл виділяє п'ять ключових видів конкурентних позицій компанії на ринку: лідируюча; сильна; сприятлива; задовільна; слабка позиція.

Лідируюча позиція характеризує сильні конкурентні позиції компанії, її великі можливості щодо обрання стратегічних цілей розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших компаній.

Сильна позиція дає змогу компанії здійснювати незалежну ринкову діяльність, не означає спроможність організації створювати незалежну маркетингову стратегію без погіршення власних ринкових позицій, але

передбачає врахування конкурентних дій компанії-лідера.

Таблиця 1.3 - Класифікація маркетингових конкурентних стратегій [27, с.107]

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Сприятлива позиція свідчить про те, що компанія має певну конкурентну перевагу, котру використовує у власній господарській діяльності. Здебільшого на такому рівні знаходяться компанії, котрі застосовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція свідчить про те, що компанія має ринкові позиції вище середнього рівня і має перспективи для їх покращення.

Задовільна ступінь вказує на те, що в компанії є гарні можливості для проведення своєї господарської діяльності на ринку збуту, але її сили по підтримці і покращенню власних ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, тому, якщо організація, котра є лідером на ринку забажає, то може погіршити її стан.

Незадовільна ступінь характеризує в компанії поганий конкурентний стан

та відсутність будь-яких шансів щодо його покращення. Дана ступінь також вказує на слабкий ринковий стан організації, появу конкурентної вразливості і незмоги компанії покращити власне існуюче становище на ринку.

М. Портер розмежовує конкурентні стратегії організацій за властивістю конкурентної переваги, котра надає шанси компанії досягти успіху в конкурентній боротьбі. На його думку, ключовими конкурентними стратегіями є [43]:

- 1) стратегія цінового лідера;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розмежування маркетингових конкурентних стратегій компанії має на меті аналіз компанії з боку її конкурентних позицій та маркетингових цілей. Маркетингові конкурентні стратегії вказують на взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

За таким підходом Ф. Котлер виокремлює 4 види маркетингових стратегій конкуренції [29, с.367]:

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера;
- 2) маркетингові стратегії челенджера;
- 3) маркетингові стратегії послідовника;
- 4) маркетингові стратегії нішера.

Лідери ринку - це організації, котрі займають найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту.

Челенджери — організації, котрі знаходяться на других чи інших середніх ринкові позиції, вони швидко та стабільно розвиваються і ставлять за основну ціль – зростання власної ринкової частки.

Послідовники — це компанії, котрі ефективно працюють на ринку, їх маркетинговими цілями є не завоювання ринкового лідерства (як це роблять челенджери), а підтримка й охорона вже досягнутої ринкової частки.

Нішери — це організації, працюють на невеликих сегментах ринку, котрий залишився поза увагою великих компаній (застосовують стратегію ринкової



ніші).

Якщо загальний обсяг будь-якого ринку взяти за 100%, частка лідерів, членджерів, послідовників та нішерів буде становити:

- лідери ринку - 40% ринку,
- членджері — 30%,
- послідовники — 20%,
- нішери — 10%.

Лідерська стратегія має на меті підтримку стану на ринку і покращення конкурентних позицій. Для них в певній галузі ймовірні 3 стратегічні лінії поведінки:

1) стратегія наступальна (організація дотримується концепції постійного покращення та інноваційного розвитку); 2) захисна стратегія та покращення позицій (організація намагається зашкодити організаціям-новачкам потрапити до галузі, формуючи штучні бар'єри, а організаціям-претендентам — одержати конкурентні переваги); 3) стратегія перетворення компаній-претендентів на послідовників (організація проводить конкурентний тиск на підприємства, котрі намагаються бути лідерами, з ціллю змусити їх замінити стратегію агресії на пасивну).

Стратегія претендента (на лідера) - це, здебільшого, стратегія агресії, націлена на формування своїх конкурентних переваг, а саме таких, котрі відсутні у лідера галузі (напр., зменшення рівня витрат та цін, покращення якісних характеристик продукції та ін.)[18, с.117]. Дуже рідко успіх приносить імітувальна стратегія поведінки лідера.

Послідовницька стратегія (організація, котра не являється лідером у галузі, і не хоче завоювати дану позицію) - це, здебільшого, комплекс дій, націлених на фокусування і диференціації [37,с.67].

Організації-послідовники не прагнуть виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони хочуть тільки зайняти ті сфери, на котрі у лідерів не має ресурсів або ті, які не відносяться до сфери їх стратегічних намірів. Дана стратегія доволі пасивна, «оборонна» стратегія.

Стратегія новачка - компанія, котра прагне увійти в новий бізнес, залежить від змоги вирішити вхідні бар'єри галузі (напр., велику точку беззбитковості).

Якщо ж організація-новачок володіє великими фінансовими ресурсами, то може здійснити стратегію наступу, намітивши на певні сегменти ринку і цілеспрямовано добиваючись зменшення рівня витрат чи диференціації товарів. Інколи варто використовувати стратегії наступу за рахунок купівлі давно існуючих компаній і застосування вже набутої ними конкурентної сили у власних завданнях.

Отже, досліджені конкурентні стратегії мають свої характерні особливості і мають використовуватись зважено та продумано. Стратегія компанії формально прописується в документі, котрий називається стратегічним планом.

### **1.3 Обґрунтування підходів до визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції**

Вибір ефективної конкурентної стратегії організації відповідно до ринкової позиції пов'язаний з оцінкою її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

На формування конкурентної стратегії організації впливає багато факторів, котрі слід враховувати:

- конкурентна ситуацію на певному ринку;
- види конкурентів;
- фаза ЖЦТ;
- можливості щодо виробництва товарів;
- забезпечення її якісних характеристик тощо.

Загалом всі фактори впливу можна розділити на дві групи (прямого та не

прямого впливу), котрі наведені на рис. 1.1.

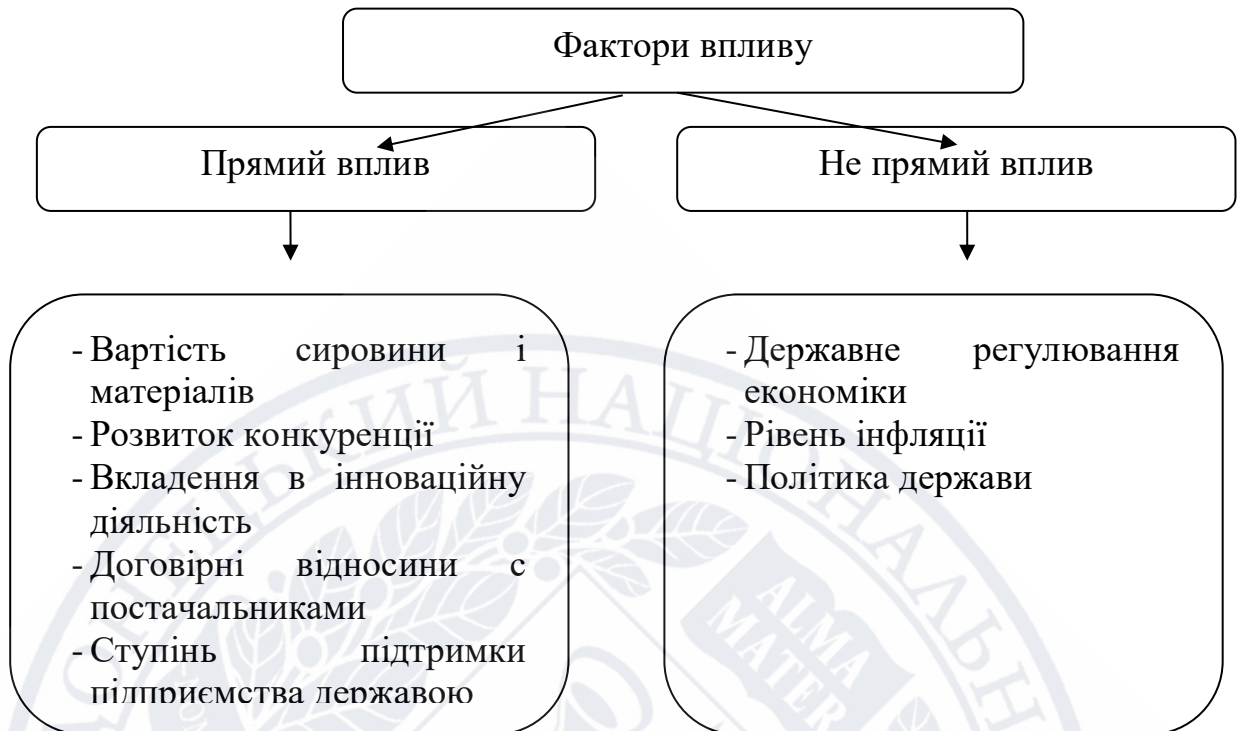


Рис. 1.1. Чинники впливу на вибір конкурентної стратегії підприємством

Потрібно зазначити, що алгоритм формування ефективної стратегії конкуренції в компанії має бути комплексним та завершеним. На рис.1.2 наведені основні етапи розробки конкурентної стратегії, а в табл. 1.4 представлена характеристика кожного з етапів.

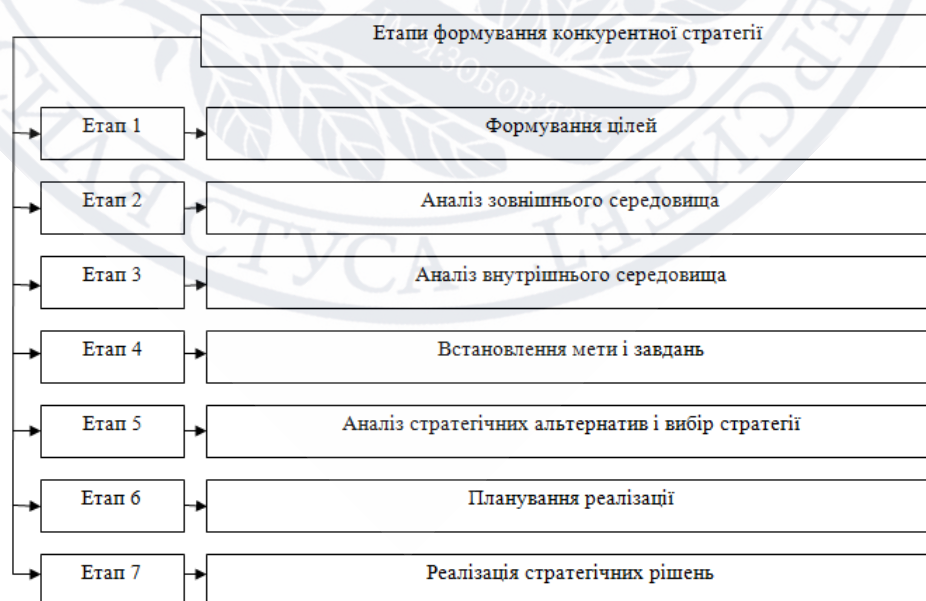


Рис. 1.2. Алгоритм формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства



Досліджені конкурентні стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія компанії формально відображається в документі, котрий називається стратегічним планом.

Таблиця 1.4 – Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації[83]

Етап	Характеристика
Встановлення цілей	Формування та трактування коротко-, середньо- і довгострокових завдань компанії потребує ефективного підходу, так як це плацдарм для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, котрі можуть здійснювати вплив на досягнення ключових цілей
Оцінка внутрішнього оточення	Означення внутрішніх змін компанії, котрі можуть розглядатися як його сильні сторони, аналіз їх важливості та можливості стати базою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох областей компанії: макросередовища (порівняння ресурсів компанії й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для обрання оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Формування мети і завдань	Характеристика за допомогою комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, рамок в діяльності компанії, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Здійснення сформованої стратегії потребує розробки комплексу стратегічних альтернатив, котрі враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Види критеріїв обрання альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього оточення; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим завданням і обмеженням.
План реалізації	Складання детального плану впровадження в життя обраної стратегії з означенням строків поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Виконання стратегічних рішень	Проводиться в таких межах: 1) застосування адміністративних чинників; 2) використання економічних важелів, способом формування бюджету, використання системи показників та управління за цілями. Необхідно, щоб всі розроблені рішення довелись до відома певних виконавців під виглядом затверджених планів, наказів та інших розпорядчих документів.

Не можна не відмітити складність обрання дієвої конкурентної стратегії з усього переліку стратегій за умов неодмінного врахування всіх важливих

чинників. Тому важливим кроком аналізу має стати розробка алгоритму ефективного обрання конкурентної стратегії, що враховує більшість ринкових чинників впливу, дозволяє проводити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та має на меті застосування оптимального комплексу інструментів. Це дасть змогу розробити конкурентну стратегію компанії та забезпечити її ефективну реалізацію.

Отже, на сьогодні існує безліч шляхів конкуренції та стратегій організації: виробнича, організаційна, товарна, цінова і т. ін. Проте слід зазначити, що в основі будь-якої стратегії лежать певні конкурентні переваги. Ринкові умови ведення бізнесу потребують підтримки високого ступеня конкурентоздатності – однієї із ключових складових успіху компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках. Саме керування процесами конкурентоздатності допоможе організації постійно вдосконалюватися та управляти всіма процесами в компанії, які дають змогу досягнути конкурентних переваг з подальшими наслідками, що в кінцевому результаті призведуть до прибуткової діяльності підприємства.

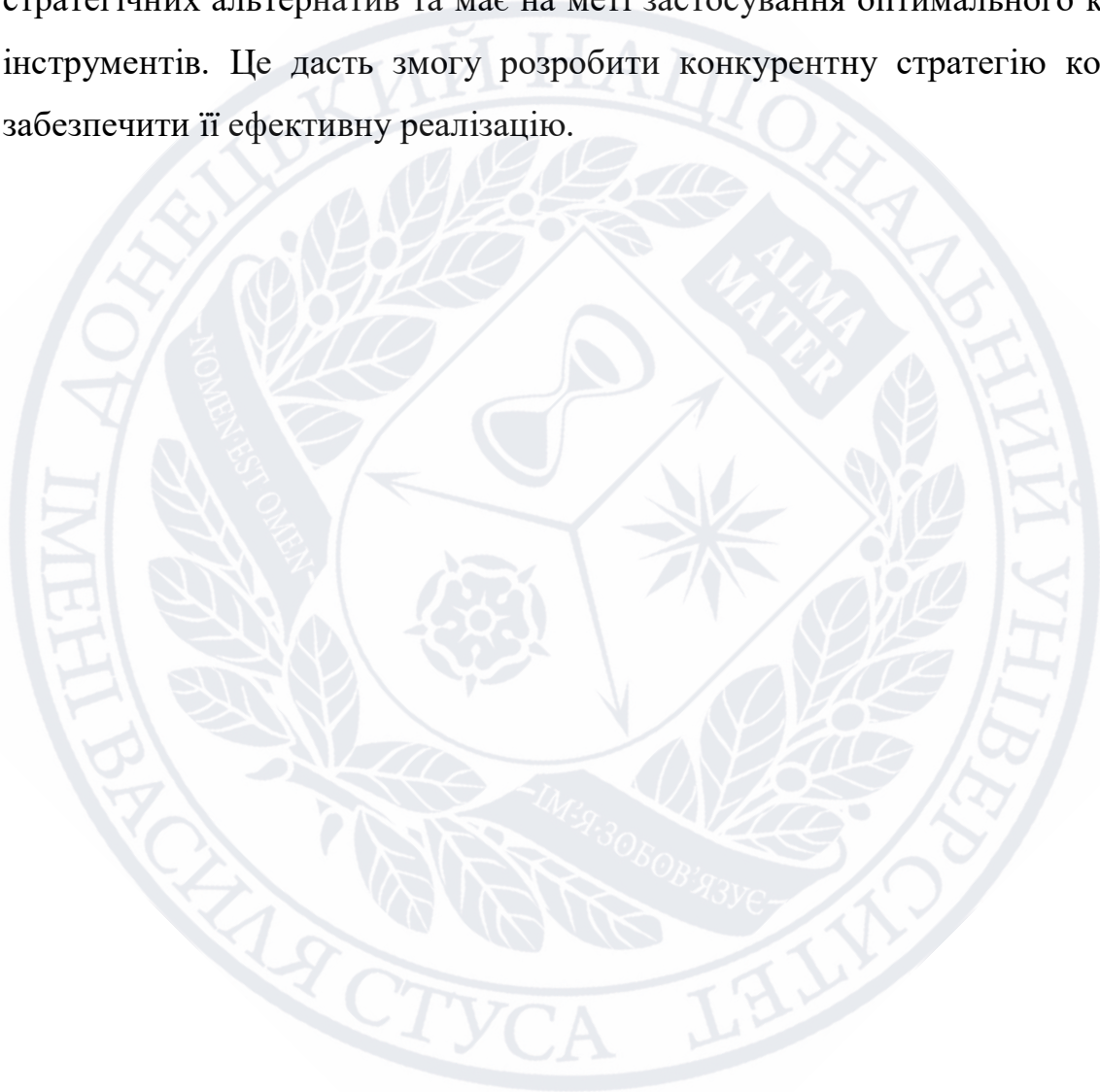
### **Висновки до розділу 1**

Проблеми в формуванні ефективної конкурентної стратегії організацій пов'язані, перш за все, з динамічністю розвитку вітчизняного ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю багатьох форм світової конкуренції в різноманітних галузях, значною часткою монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи вітчизняних компаній.

За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій.

Для того, щоб розроблена стратегія була ефективною, слід докласти неабияких зусиль по вдосконаленню самого процесу її формування.

Формування ефективної стратегії конкуренції організації згідно з ринковими позиціями пов'язано з виокремленням її переваг та ризиків, оцінкою її відповідності ситуації на ринку та ступеня організації виробництва в компанії та керування ним. Важливим кроком аналізу має стати розробка алгоритму ефективного обрання конкурентної стратегії, що враховує більшість ринкових чинників впливу, дозволяє проводити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та має на меті застосування оптимального комплексу інструментів. Це дасть змогу розробити конкурентну стратегію компанії та забезпечити її ефективну реалізацію.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД

#### 2.1 Загальна економіко-організаційна характеристика ПАТ «Житомирський маслозавод»

Підприємство «Житомирський маслозавод» створено в 1981 р. Поетапно з 1981 р. були введені в дію цехи по виробництву масла тваринного, сухого знежиреного молока, молока, морозива, продукція з незбираного молока.

З 1 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» — таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності[92].

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь» — лідер серед українських виробників морозива.

«Морозиво № 1» — це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи[92].

Щоденно компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока. Ключовий продукт компанії — морозиво: його за добу виготовляється близько 150 тонн.

В компанії є власна сировинна база і вона приділяє неабияку увагу параметрам сировини, котрі надходить для переробки. Підприємство проводить найточніший контроль якості як на періоді заготівлі молока, так і в виробничих процесах.

Продукція «Житомирський маслозавод» випускалася під торговою маркою «Рудь». Товариство на даний час випускає наступні види продукції під торговою маркою «Рудь» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ПАТ «Житомирський маслозавод»

Вид продукції	Характеристика продукту
Морозиво	Порційне і вагове морозиво різноманітних видів і форматів
Заморожені продукти	Заморожені овочі, ягоди та суміші – основа для швидкого приготування страв
Масло	Солодко вершкове масло найвищої проби, виготовлене за сучасними технологіями
Спреди	Солодко вершкові спреди: оптимальне співвідношення ціни та якості
Молочні продукти	Натуральне молоко, сметана, йогурт, кефір, закваска, напій кисломолочний, ряжанка, молочна сироватка, сир
Заморожені напівфабрикати	Пельмені, вареники, равіолі
Тісто заморожене	Тісто листкова, тісто листкове дріжджове
Сирки	Глазуровані, заморожені

Ключове прагнення компанії до високих стандартів забезпечило організації розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки.

Компанія «Рудь» — виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.

При аналізі табл. 2.2 було визначено, що ширина даної номенклатури складає сім позицій: молоко, кефір, айран, йогурт, сметана, сир, масло.

Щодо глибини, то було визначено, що по першій групі вона складає п'ять позицій, по другій – чотири позиції, по третій – одна позиція, по четвертій – шість позицій, по п'ятій – сім позицій, по шостій – три позиції, по сьомій – три позиції.

Насиченість даної номенклатури складає 181 видів.

Визначальною стратегією господарської діяльності компанії та ключовою конкурентною відмінністю є виробництво тільки натуральних молочних продуктів без примінення немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

Таблиця 2.2 – Аналіз ширини та глибини асортименту ПАТ «Житомирський маслозавод»

Глибина	Ширина							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Морозиво	Заморожені продукти	Масло	Спреди	Молочні продукти	Заморожені напів-фабрикати	Тісто	Сирки
	Райдуга Так-тусім Тірамісу Ейфорія (2 види) Фіолетово Ескімо Імпреза (2 види) Зам.йогурт Імперія Фісташка і т.д. (всього 82 види)	Базилік Кріп Петрушка Горошок Шпинат Цвітна капуста Броколі Квасоля Веґе-рис і т.д. (Всього 45 видів)	Воло- годське Хуторок селянський	Хуторок Фермер- ський	Молоко (4 види) Сметана (3 види) Йогурт (6 видів) Простокваша Кефір (4 види) Ряжанка (2 види) Сироватка Сир кисломолоч- ний (2 види) (Всього 25 видів)	Хінкалі Чебуреки Млинці Пельмені (7 видів) Вареники (4 види) Сирники Равіолі (2 види)	4 види	3 Персиком 3 вишнею 3 ваніллю Зі згущеним молоком

Далі надамо характеристику виробництва та реалізації продукції, що виготовляється, у розрізі продукції у динаміці (табл. 2.3).



Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Виробництво в натуральних одиницях, т., всього, у т.ч.	41129	40518	56251	-611	15733
Морозиво	23531	24536	24747	1005	211
Продукція із незбираного молока	9831	9646	9264	-185	-382
СЗМ	4423	3589	4861	-834	1272
Молоко охолоджене	3344	2747	17379	-597	14632
Виробництво в грошовій формі, тис.грн, всього, у т.ч.	1326242	1496648	1710494	170406	213846
Морозиво	895074	1034030	1258359	138956	224329
Продукція із незбираного молока	179943	214941	153568	34998	-61373
СЗМ	145979	119836	159087	-26143	39251
Молоко охолоджене	105246	127841	139480	22595	11639

## Продовження таблиці 2.3

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Реалізація в натуральних одиницях, т., всього, у т.ч.	39898	39323	51008	-575	11685
Морозиво	9826	9662	9270	-164	-392
Продукція із незбираного молока	3818	2609	3829	-1209	1220
СЗМ	2704	2732	17379	28	14647
Молоко охолоджене					
Реалізація в грошовій формі, тис.грн, всього, у т.ч.	1305145	1476760	1518116	171615	41356
Морозиво	886079	1014711	1204977	128632	190266
Продукція із незбираного молока	167892	217805	153683	49913	-64122
СЗМ	105131	127837	22976	22706	-104861
Молоко охолоджене	146043	116407	136480	-29636	20073

З даних табл. 2.3 видно, що виробництво та реалізація продукції у натуральній формі у 2019 році зросла. Так, у 2018 виробництво зменшилось на 611 тонн в порівнянні з 2017р., а в 2019 р. зросло на 15733 тонн. Зниження спостерігається лише по групі продукція з незбираного молока, котра у 2019 р. зменшилось на 382. Виробництво в грошовій формі має аналогічні показники, воно зростає у 2019 р. в порівнянні з 2018 роком, що говорить про зростання цін на продукцію.

Реалізація в натуральних одиницях у 2019 р. зросла на 11685 т. в порівнянні з 2018р, а в грошовій формі вона зросла на 41356тис.грн., що також вказує на зростання цін. Вже понад десять років дана компанія являється визнаним лідером в галузі виробництва та збуту морозива й заморожених продуктів по Україні. Застосування новітніх технологій та методів до роботи, гарні партнерські зв'язки, відданість власним традиціям дає змогу завжди та в усьому бути на крок попереду — компанія працює задля споживачів!

Комплексно аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2017 – 2019 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
Обсяг реалізації в натуральному вимірі, тонн	39898	39323	51008	-575	11685
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1529184	1774311	1945225	245127	170914
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1161766	1326228	1438371	164462	112143
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	133630	176082	197204	42452	21122
Витрати на збут, тис. грн.	194257	230790	259379	36533	28589
Чистий прибуток, тис. грн.	94336	135335	123940	40999	-11395
Чисельність персоналу, чол.	1095	957	856	-138	-101
Фонд заробітної плати, тис. грн.	87180,7	103985,1	117491	16804,4	13505,9
Середньомісячна заробітна плата, грн..	5639	7696	11438,01	2057	3742,01



За даними таблиці видно, що у 2019р. підприємство мало найкращі показники за чистим доходом. Так обсяг реалізації зріс на 11685 тис. грн., а чистий дохід на 170914 тис. грн. Негативним можна назвати зменшення обсягів чистого прибутку, котрий зменшилось на 11395 тис. грн..

Позитивним можна вважати зростання фонду заробітної плати та, відповідно, середньомісячної заробітної плати, котра у 2018 році зросла на 2057 грн., а у 2019 р. ще на 3742 грн. Даний факт свідчить про те, що на підприємстві переглядають соціальні стандарти та дбають про добробут своїх співробітників.

Зазначимо, що молочна галузь, в котрій здійснює діяльність компанія характеризується доволі складними економічними умовами господарювання, так як головні постачальники компанії – сільськогосподарські компанії і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог міжнародних стандартів переробки молока.

Ключовими ризиками в діяльності компанії являється висока залежність від кредитів банків, зниження рівня сировинної бази, не завжди гарна якість сировини, доволі велика собівартість продукції. Задля захисту власної діяльності та зростання обсягів виробничої потужності та ринків збуту, управління компанії завжди працює над розширенням виробництва, втіленням інноваційних технологій та видів продукції, нарощує ринки збуту товарів.

Розширення асортименту портфеля дала змогу компанії в мінливих умовах економічної ситуації в країні та значної конкурентної боротьби на ринку морозива показати не погані темпи розвитку. В 2017р. об'єми збуту продукції організації склав 25,0 тис. тонн морозива, склавши 29,1% частки ринку. Здебільшого об'єми продукції реалізується на внутрішньому ринку, і тільки 5,0% - йде на експорт.

З ціллю диверсифікації обсягів збуту та зменшення ризику концентрації, підприємство за 3 роки дуже розширила присутність власних тоарів на багатьох регіональних ринках країни. Найбільшими споживачами продукції даного підприємства є її пов'язані сторони - дистриб'ютори, за операціями з котрими

організація не передбачає ризиків, пов'язаних з концентрацією. Обсяг даним споживачам склав 521635 тис. грн. або 26,8 %.

ПАТ «Житомирський маслозавод» продовжує динамічно розвивати експортний напрям - в 2019 р. компанія розширила свою географію поставок на дев'ять країн в порівнянні з 2018р. Країнами-споживачами морозива під ТМ «Рудь» в 2019р. були: Ізраїль, Молдова, Грузія, ОАЕ, США і новачки Литва, Ірак, Азербайджан, Чехія, Казахстан, Болгарія, Китай і Чилі.

## 2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування ПАТ «Житомирський маслозавод»

Ринкові умови ведення бізнесу потребують підтримки високого ступеня конкурентоздатності — однієї із ключових складових успіху компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках.

Саме керування процесами конкурентоздатності допоможе організації постійно вдосконалюватися та управляти всіма процесами в компанії, які дають змогу досягнути конкурентних переваг з подальшими наслідками, що в кінцевому результаті призведуть до прибуткової діяльності підприємства..

Для визначення частки ринку, яку займає ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива наведемо спочатку дані по обсягу клієнтів (табл. 2.10). Обрано саме ринок морозива тому, що компанія виробляє рта продає більше 70% всієї продукції саме в цій групі товарів.

Таблиця 2.10 – Обсяг виробництва морозива підприємствами за 2019р., тонн.

Вид продукції	Всього	ТМ Рудь	ТМ Ласунка	ТМ Ласка	ТМ Лімс	Інші
Морозиво	90824	24250,01	5771,5	802,24	120,34	59879,92
Частка ринку,%	100	26,7	23,8	13,9	15	20,6

На основі таблиці 2.10 видно, що найбільша частка належить ТМ Рудь, а головними конкурентами по даному ринку є ТМ Ласунка. Для подальшої

успішної реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих заходів. Пріоритетами стратегічного розвитку ПАТ «Житомирський маслозавод» є: підвищення якості продукції; зменшення витрат на 1 грн. послуг; підвищення рентабельності.

У 2019р. обсяг ринку морозива в Україні збільшився на 1,1% в порівнянні з 2019р. У фактичному обчисленні його обсяг склав 90 824 т. (89 852 т. у 2019р). Обсяг українського ринку морозива зростає другий рік поспіль, але в 2019р. темпи зростання сповільнились. Так, у 2018 р. зростання обсягів ринку морозива склало 14,8% (2018р. / 2107р.), а в 2019р. - тільки 1,1% в порівнянні з 2018р. В першу чергу така динаміка обумовлена все ще нестабільним економіко-політичним станом країни, що безпосередньо впливає на споживчий попит. Інфляція в Україні за результатами року склала 13,6%, середня заробітна плата збільшилася на 25%, а роздрібний товарообіг зріс лише на 8,8%[91].

Вдало проведений аналіз грає вирішальну роль в успішній діяльності підприємства. На сьогоднішній день зростаючі темпи науково-технічного прогресу, нестабільність економіки та висока конкуренція на ринку створюють умови, коли підприємства вимушені регулярно проводити моніторинг сучасного становища та прогнозувати свої перспективи. Найбільш дієвим інструментом є SWOT та PEST-аналіз. Зокрема, PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на стратегічні рішення компанії.

Отже, з вищевикладених даних можна зробити наступні висновки:

- аналіз політичних факторів:

Основним фактором, що впливає на розвиток ПАТ «Житомирський маслозавод» є політична стабільність в країні. За останні роки суттєвих змін у структурних реформах не відбулось, проте наявні негативні зрушення (такі як карантинні заходи в умовах пандемії коронавірусу).

В табл. 2.5 наведено результати PEST аналізу.



У 2020 році спостерігається дестабілізація політичної ситуації через карантинні заходи по всьому світу через пандемію та введенням надзвичайного стану в країнах, в тому числі й Україні. З досвіду попередніх років відомо, що у періоди кризи значно знижується попит на продукцію, а це передбачає низькі обсяги продажів в компанії.

- аналіз економічних факторів:

Таблиця 2.5 – Матриця PEST-аналізу факторів макросередовища ПАТ «Житомирський маслозавод»

Політичні (Political)	Економічні (Economical)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-урядова політика країни</li> <li>-поточне законодавство на ринку електронної комерції та онлайн-торгівлі;</li> <li>-зміни в оподаткуванні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-економічна ситуація і тенденції країни;</li> <li>-платоспроможний попит на косметичну продукцію;</li> <li>-значний темп інфляції;</li> </ul>
Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість населення;</li> <li>-структура доходів і витрат;</li> <li>-базові цінності при виборі косметичної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання «шаблонних рішень»;</li> <li>-готовність споживачів до купівлі в Інтернеті;</li> <li>-поширення технології натуральних продуктів</li> </ul>

Економічний стан з початку 2020 року значно погіршився та характеризується негативними зрушеннями, зокрема дестабілізацією макроекономіки, значним зростанням інфляції, погіршенням інвестиційної діяльності. Обсяги споживання деяких не життєво необхідних продуктів (морозиво) напряду залежать від економічної стабільності в країні та рівня доходів населення, адже не є товарами першої необхідності. Отже, ці фактори є визначними у розвитку даної галузі.

- аналіз соціальних факторів:

До 2019 року зростали доходи населення, проте з березня 2020 року доходи почали різко скорочуватись через карантинні заходи по країні. За останні місяці відбулося зниження доходів домогосподарств на 30-35%, а також кількості

домогосподарств, які робили заощадження. Цей факт значною мірою впливає на купівельну спроможність громадян, а отже на кількість продаж ПАТ «Житомирський маслозавод».

- аналіз технологічних факторів:

За останні два роки все більш набуває популярності використання «шаблонних рішень» для створення веб-сайтів. Це дає змогу відмовитись від послуг розробників веб-сайту для створення Інтернет-сайту компанії. Щоб уникнути великої кількості кібер-злочинів власникам інтернет-сайтів варто користуватись хостинг серверами, які пропонують шифрувальний механізм для даних, якими оперує сайт.

Таблиця 2.6 – Вихідна інформація для побудови матриці загроз ПАТ «Житомирський маслозавод»

Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1.Зменшення ринкової частки підприємства	6	0,6	3,6	9	0,5	4,5
2.Скорочення асортименту продукції	8	0,3	2,4	9	0,4	3,6
3.Відсутність висококваліфікованих працівників	8	0,3	2,4	4	0,4	1,6
4.Закриття торгових точок	8	0,6	4,8	5	0,4	2
5.Зменшення кількості постачальників сировини	4	0,5	2	9	0,3	2,7
6.Збільшення кількості фірм-конкурентів	7	0,6	4,2	6	0,2	1,2
7.Погіршення економічної ситуації в країні	5	0,7	3,5	7	0,7	4,9
Разом	-	-	29,9	-	-	20

Отже, найголовнішим ризиком зовнішнього середовища для підприємства є нестабільність політичної та економічної ситуації в країні та світі, адже компанія ПАТ «Житомирський маслозавод» являється виробником не лише життєво необхідної продукції. Всі інші піддаються контролю при правильних стратегічних рішеннях. А вони не становитимуть серйозних загроз для підприємства.

Незважаючи на те, що ПАТ «Житомирський маслозавод» займає сильні позиції на ринку морозива, постійно зростаюча конкуренція висуває свої вимоги до ведення діяльності.

Значної уваги повинно приділятися організуванню ефективної маркетингової політики на підприємстві. Вона має бути чітко визначеною, що повинно бути закріплено документально.

Побудувавши матрицю можливостей та загроз, а також визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, треба визначити його позицію.

Визначимо сильні і слабкі сторони підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення сильних і слабких сторін ПАТ «Житомирський маслозавод»

Сильні сторони	Показник	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Показник	Важливість	Загальна оцінка
1. Висока якість продукції	4	4	16	1. Застаріле обладнання	3	4	12
2. Великий досвід роботи	5	3	13	2. Вузький асортимент продукції	4	4	16
3. Кваліфікованість служби збуту	3	3	9	3. Мала кількість дистриб'юторів	4	5	20
4. Ефективна співпраця підрозділів підприємства	4	1	4	4. Не використання всієї потужності підприємства	3	5	15
5. Прибутковість	3	5	15	5. Високі ціни	4	2	8
				6. Відсутність реклами	4	1	4
Разом	19	16	57	Разом	22	21	75

Для підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод» можна виділити наступне:

- високі ціни на продукцію;
- зниження обсягів реалізації в натуральному виразі;
- малий асортиментний ряд продукції.

Для вирішення даної проблеми можна рекомендувати:

- виведення на ринок нового продукту для розширення асортименту;
- пошук нових постачальників продукції;



- вихід на інші ринки.

Далі, доцільним є аналіз факторів мікро та макросередовища функціонування ПАТ «Житомирський маслозавод».

Мікросередовище - це частина зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Охарактеризуємо основні складові мікросередовища ПАТ «Житомирський маслозавод», а саме проведемо:

- аналіз конкурентів;
- дослідження постачальників;
- характеристику контактних аудиторій;
- аналіз клієнтів фірми.

Аналіз постачальників ПАТ «Житомирський маслозавод» поданий у табл. 2.8. Для досліджуваного підприємства дійсно важливою є проблема вибору постачальників.

Таблиця 2.8 – Аналіз постачальників ПАТ «Житомирський маслозавод»

Групи постачальників	Фактор впливу	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини (фермерські господарства, цукрові заводи та інші)	Нестабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводять до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники енергоресурсів (Обленерго)	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
3. Постачальники фінансових ресурсів (банки, страхові компанії)	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
4. Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Формуючи базу постачальників матеріальних ресурсів, варто зважати на багато факторів, у тому числі: задоволення потреб компанії виробничою потужністю постачальників в матеріалах, якість і ціну, репутацію постачальника, його територіальне місце знаходження та оперативність поставок, миттєвість

реагування на потреби замовника, умови розрахунків, ймовірність надання кредиту тощо.

Ці властивості постачальників ретельно оцінюються й обирається той постачальник, котрий забезпечує найкращі умови постачання при мінімальному рівні витрат. Співпраця вкладається з тими постачальниками, які знаходяться найближче до замовника при однакової ціни пропонування товарів та якості.

Це дасть змогу знизити рівень транспортних витрат та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення ПАТ «Житомирський маслозавод» до регіонів своєї діяльності.

Основними споживачами є населення м. Житомира та області.

В табл. 2.9 наведено основні групи конкурентів підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод»

Продукція	Конкурентні групи
Морозиво	ТМ Ласунка, ТМ Лімо, «Фірма Ласка» (ТМ Ласка), «Хладопром» (ТМ Хладік) та інші
Молочна продукція	ТМ Молокія, ТМ Яготинське, ТМ Волошкове поле, ТМ Простоквашино, місцеві молокозаводи та інші.
Заморожені продукти (овочі, тісто)	ТМ Хуторок, ТМ Файола, ТМ Hortex та інші

Вплив на організацію такого чинника як конкуренція проявляється у багатьох аспектах управління. У більшості випадків не клієнти, а саме конкуренти визначають, які саме результати діяльності можна продати, і яку ціну можна виставити. Недооцінювання конкурентів і переоцінювання ринків приводять навіть великі підприємства-виробники до значних втрат та кризових явищ.

Слід розуміти, що клієнти - не єдиний об'єкт боротьби організацій. Вони можуть ще здійснювати конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення.

Разом з цим, слід наголосити, що конкуренція іноді підштовхує компанії і на формування між ними угод різних типів від розподілення ринку до кооперації між конкурентами.

Опишемо більш детально основних гравців на ринку продукції, котрі виробляють морозиво (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод»

Торгова марка (ТМ)	Характеристика	Переваги / Недоліки в порівнянні з ТМ Рудь
ТМ Ласунка	В компанії працюють понад 1000 людей, це група з п'яти підприємств. Виробництва знаходяться в містах: Дніпро, Тернопіль, Нікополь. Виробляє понад 23,5 тис. тонн морозива	Міжнародний сертифікат FSSC 22000. До реклами залучають відомих зірок, наприклад Полякову. Більший асортимент ніж у ТМ Рудь.
ТМ Лімо	Львівський холодокомбінат входить у п'ятірку найкращих українських виробників морозива. В асортименті підприємства 110 різновидів морозива.	За результатами конкурсу на найкращий дизайн упаковки — одразу три золоті медалі. Менші потужності ніж у ТМ Рудь, гірша рекламна компанія
ТМ Ласка	Сьогодні LASKA є одним з лідерів ринку морозива. З 2000 року продукція компанії широко представлена у всіх регіонах країни, а також активно реалізується за її межами – Молдова, Грузія, Азербайджан, Ізраїль, Сенегал, Ірак та ін..	Міжнародний сертифікат FSSC 22000. Менші потужності, менший асортимент ніж у ТМ Рудь
ТМ Хладік	Потужності виробництва АТ «Хладопром» дозволяють виробляти більше 100 тонн морозива на добу. Асортимент становить більше 80 видів.	Менші потужності, менший асортимент ніж у ТМ Рудь. Гірша рекламна компанія

Контактна аудиторія: фінансові банки, в яких розміщені розрахункові рахунки підприємства; страхові компанії, в яких застрахований підприємницький ризик; державні установи; місцеві контактні аудиторії; внутрішні контактні аудиторії (керівництво, робітники, обслуговуючий персонал).



Таким чином, ми бачимо, що все різноманіття зовнішніх факторів знаходить відображення у споживачі і через нього впливає на організацію, її цілі та стратегію.

Необхідно враховувати фактори, що впливають на поведінку споживачів, на їх попит. Споживчий попит також став вирішальним фактором у діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод».

Споживчу поведінку потрібно вивчати з метою зниження його негативного впливу та використання можливостей, яке воно надає. Але важливо не забувати, що підприємство повинно самостійно активно формувати потреби і переваги споживачів, їх ціннісні орієнтири, для вирішення своїх ринкових завдань.

Після аналізу конкурентного середовища на ринку рекламних послуг можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з конкурентами, аби вигідно виділятися на їх тлі (поліпшення якості наданих послуг, зниження ціни, вихід на ринок додаткових послуг тощо); сегмент ринку залежить від популярності продукції, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців.

ПАТ «Житомирський маслозавод» повинно приймати відповідні дії, щоб зберегти існуючих споживачів, та завоювати нових.

### **2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства**

Сьогодні за насиченістю та асортиментом ринок молочних виробів України майже нічим не відрізняється від ринку європейських країн. Наприклад морозива в ньому налічують до 1000 найменувань, а 90% ринку морозива належать вітчизняній продукції.

Використовуючи метод експертних оцінок ми визначили місце ПАТ «Житомирський маслозавод» серед конкурентів (табл.2.11).

Отже, за результатами дослідження ми вибрали 3 найбільш популярні торгові марки морозива.

Експерти аналізували основні моменти, що визначають конкурентну перевагу морозива, визначивши на їх погляд чотири основних показника:

- рівень цін;
- смакові якості;
- вміст молока;
- оцінка пакування.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» та головних конкурентів

Показник	Коеф. вагомості	ТМ «Рудь»		ТМ «Ласунка»		ТМ Лімо	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Загальна оцінка	1	4	4	5	5	4	4
Рівень цін	2	6	14	6	12	8	16
Смакові якості	3	8	24	10	30	5	15
Оцінка пакування	4	5	20	5	20	5	20
Вміст молока	5	8	40	8	40	9	45
Усього			102		107		100

Таким чином ми отримали показники конкурентоспроможності ТМ морозива.

Далі нам необхідно визначити ступінь перевищення у порівнянні з ТМ «Рудь».

Це перевищення по відношенню до ТМ Лімо становить:

$$(102-100)/102*100=1,9\%$$

По відношенню до ТМ Ласунка:

$$(102-107)/107*100=-4,7\%$$

Якщо скористатися шкалою аналізу конкурентоспроможності, то можна зробити такі висновки: По відношенню до ТМ Лімо, ПАТ «Житомирський

маслозавод» має кращу конкурентоздатність, проте якщо порівнювати з ТМ Ласунка, то ПАТ «Житомирський маслозавод» дещо їй поступається. Хоча, за свідченням експертів має досить високу якість. Це можна пояснити тим, що підприємство погано управляє стратегіями розвитку, а саме мало рекламує свою продукцію. Саме це є однією з проблем ТМ «Рудь», яку слід вирішувати в контексті управління.

Визначимо позицію продуктів в портфелі ПАТ «Житомирський маслозавод» використовуючи методику матриці «Мак – Кінзі» за такими вихідними даними (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 – Дані для матриці «Мак – Кінзі»

Показник	Продукція		
	Заморожені продукти (1)	Морозиво (2)	Молочні вироби (3)
Сумарна зважена оцінка привабливості галузі конкурентної позиції	3,10	4,7	2,2
	3,8	2,8	4,2
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	13,0	71,0	16,0

Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» запропонована консультаційною фірмою «МАК КІНСІ», і може вважатися розвитком моделі БКГ.

У побудові цієї матриці використовується два фактори - привабливість ринку і конкурентоспроможність СГО. Кожен з цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками.

На рис. 2.1 здійснимо побудову матриці «привабливість-конкурентоспроможність» для продукції ПАТ «Житомирський маслозавод». Матриця Мак-Кінзі показує, що всі три товари знаходяться в зоні росту.



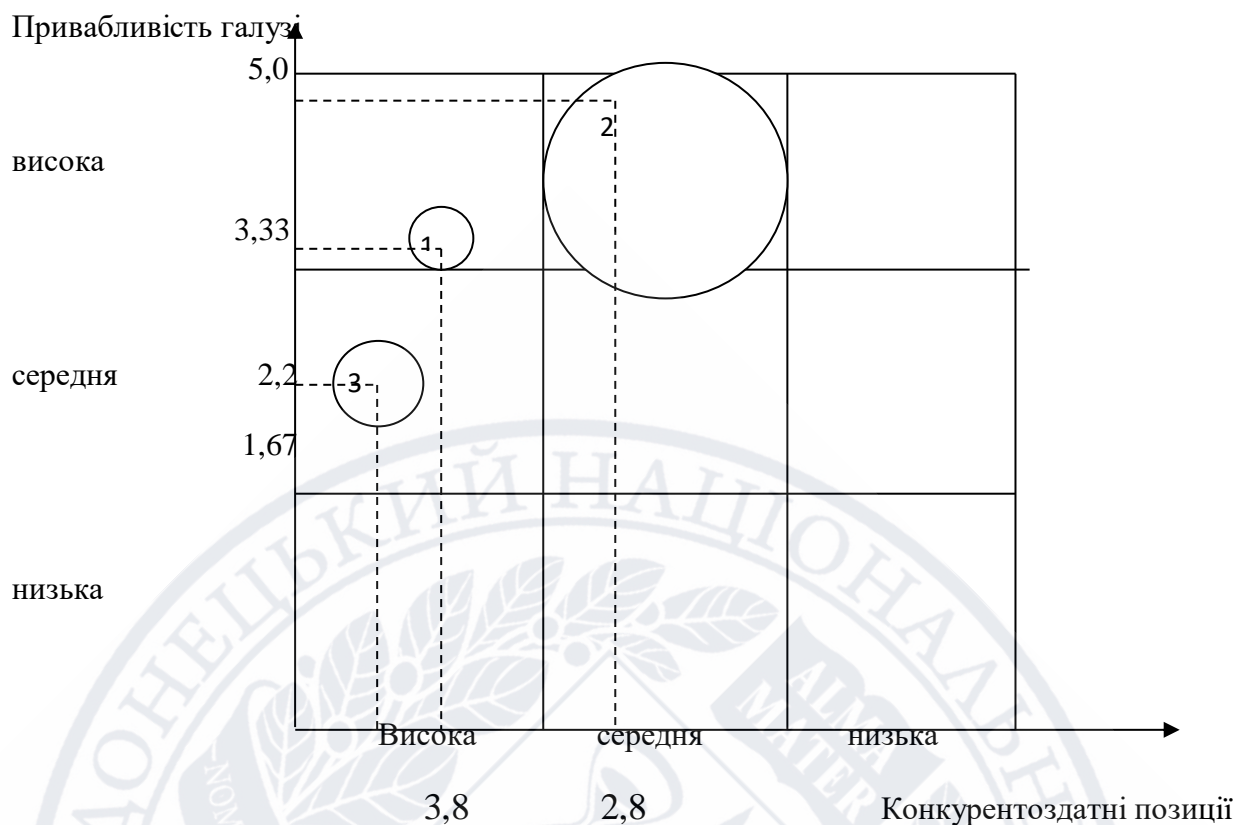


Рис. 2.1. Матриця Мак-Кінсі для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегії, щодо продукту «заморожені продукти»: захисна стратегія позицій (значні інвестиції у розширення виробництва; підтримка конкурентних переваг)

Стратегії для продукції «морозиво»: стратегія розвитку (встановлення конкурентних переваг; позмагатись з конкурентами у сферах, де можна зайняти чільні позиції; покращення слабких позицій).

Стратегії для «молочних продуктів»: стратегія розвитку (інвестиції в сегменти, котрі збільшуються; максимізація прибутку методом економії на масштабах виробництва).

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Дані для побудови багатокутника представлені в таблиці 2.12. Для його побудови обрано три ТМ: ТМ Рудь, ТМ Ласунка та ТМ Лімо.

Таблиця 2.12 – Аналіз конкурентного потенціалу торгових марок на ринку морозива

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Ласунка
Виробничий потенціал	0,11	0,55	0,44	0,53
Ресурсний потенціал	0,12	0,6	0,48	0,72
Фінансовий потенціал	0,13	0,78	0,39	0,52
Управлінський потенціал	0,14	0,84	0,42	0,28
Науково-технічний потенціал	0,15	0,75	0,6	0,9
Маркетинговий потенціал	0,13	0,65	0,26	0,52
Кадровий потенціал	0,13	0,65	0,39	0,52
Мережа представництв у регіонах	0,09	0,54	0,18	0,36

Дані таблиці представлені на рис.2.2

На рисунку зіставлено багатокутники конкурентоспроможності трьох підприємств за восьма критеріями.

Формування багатокутників проводиться таким чином: коло розподілене радіальними оціночними шкалами на однакові сегменти, обсяги яких становили кількість обраних парламентів (у нашому випадку — 8);

- позначки на радіальних променях було розподілено так, щоб всі значення чинників перебували всередині оціночного кола;

- оцінка критеріїв збільшувалися по ступеню віддалення від центра кола; на кожній осі з застосуванням певного масштабу вимірювання нанесено точки, котрі відповідали оцінці критеріїв;

- по даним точкам для кожного з компаній-конкурентів проведено ламану лінію, котра і сформувала багатокутник.

З рисунку видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями. Також можна побачити, що зі всіх компаній ТМ Ласунка має найкращий науково-технічний потенціал, проте дуже поганий управлінський потенціал та слабка мережа представництв. Дуже схожі багатокутники ТМ Рудь

та ТМ Ласунка, що говорить про схожі конкурентні переваги даних підприємств. Отже, ПАТ «Житомирський маслозавод» потрібно навчитись користуватись своїм ресурсним та науковим потенціалом, для покращення виробничого та фінансового потенціалу.

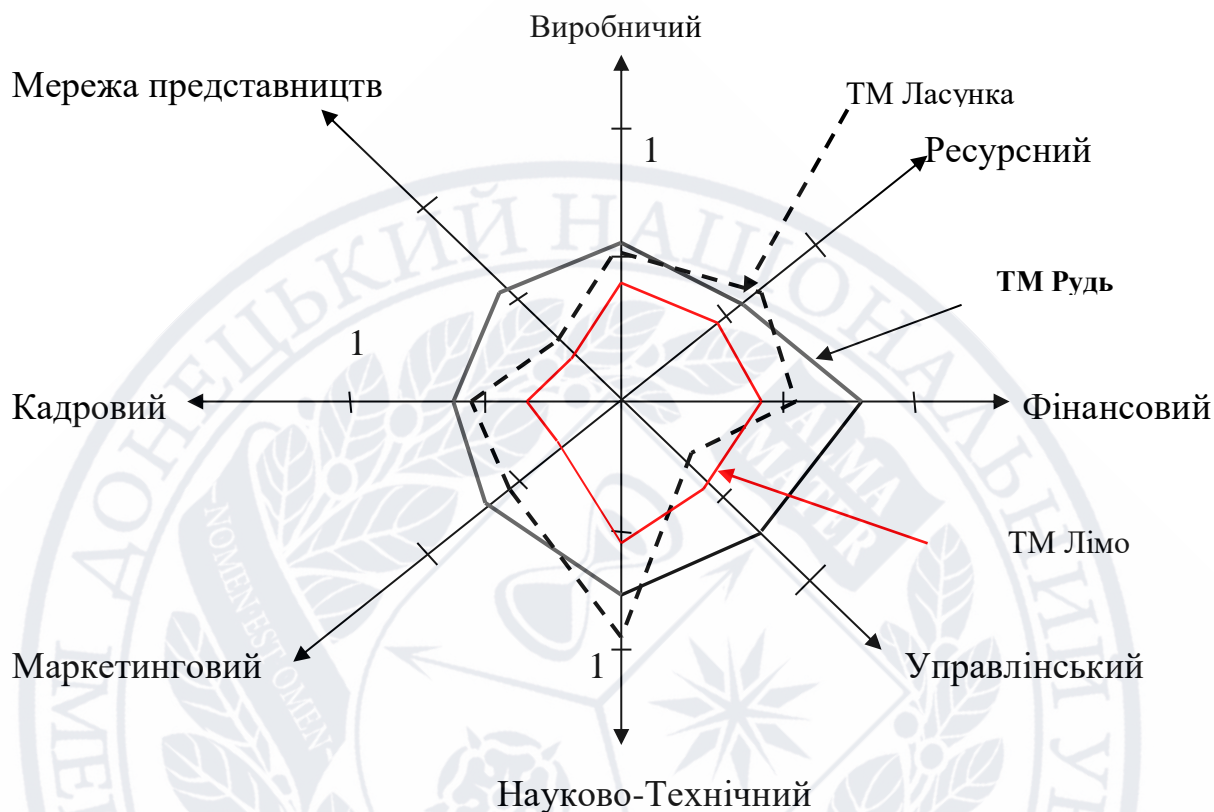


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоздатності ТМ Рудь та його головних конкурентів

Оцінимо конкурентоспроможність продукції на прикладі морозива пломбіру, які найбільше виробляє та продає підприємство. Серед конкурентів оберемо: ТМ Ласунка, ТМ Лімо, ТМ Ласка та ТМ Хладік.

Основними показниками якості є: вміст молока; стійкість до температур; ціна за 1 кг.; вміст жирів; в'язкість.

Головним показником, за яким споживачі обирають морозиво є вміст молока, на даних підприємствах він може сягати від 63 до 69%.

Стійкість до температур посідає 2 місце в рейтингу якісних характеристик морозива, його частка може коливатись від -3 до -20°.

Ціна за 1 кг може сягати 94-98 грн.



Вміст жирів може становити від 8 до 13%.

В'язкість – від низької до високої.

За нашою оцінкою 3 бали одержує морозиво, в якому вміст молока є найбільшим, 2 бали одержують підприємства, яку ми розмістили до другої групи. Найменш привабливим для споживачів, є морозиво, у якого найгірші показники якості по всім характеристикам, тому його оцінено в 1 бал.

Тепер проведемо оцінку вагомості кожного з параметрів. Для споживачів найбільш важливими є такі параметри, як ціна за 1 кг. та стійкість до температур, а отже їх вагомість становитиме 3 бали, менш важливим є вміст жирів, його оцінка - 2 бали. Оцінимо параметри в'язкість в 1бал, тому що судячи з даних, цей показник приблизно однаковий для всіх зразків, а отже не є впливовим у даному дослідженні.

Побудуємо таблицю 2.13 для оцінки морозива в порівнянні з конкурентами ТМ Рудь.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для якісної оцінки морозива

Показники	Значення параметру по підприємствах				
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка
Вміст молока %	63,6-67	65,4-68,6	63-66,2	64-66,8	65-66,9
Стійкість до температур, °	-2/ - 25	-2 /- 24	-1 /- 24,5	-2 /-24,5	-1 /- 23
Ціна за 1 кг., грн	96	98	94	95	96
Вміст жирів, %	8-13	10-13	9-11	8-12	8-11
В'язкість	низька	середня	низька	висока	середня

Загальна вагомість дорівнює сумі вагомостей всіх параметрів і відповідно становить 10 балів. Всі вище викладені пояснення узагальнюються у наступних таблицях.

Оцінка в балах відображена в наступній таблиці 2.14

Таблиця 2.14 – Споживчі параметри морозива, реалізованого різними торговими підприємствами

Показники	Значення параметру по підприємствах					Вагомість
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка	
Вміст молока %	2	3	1	2	3	3
Стійкість до температур, °	2	3	2	1	2	3
Ціна за 1 кг., грн	2	2	1	1	2	2
Вміст жирів, %	0	1	1	1	0	1
В'язкість	1	1	0	1	0	1

Вагомість параметру у даній таблиці знаходимо через відношення показника вагомості по певному параметру до загального показника вагомості. Значення індексу споживчих властивостей по кожному з видів морозива знаходимо через відношення балової оцінки даного параметру до його вагомості. Таблиця 2.15 – Розрахунок сукупного індексу за споживчими якостями ( $I_{\text{спож}}$ )

Показники	Вагомість параметру	Значення індексу споживчих властивостей				
		ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка
Вміст молока %	0,3	0,67	1	0,33	0,67	0,67
Стійкість до температур, °	0,3	0,67	1	0,67	0,33	0,67
Ціна за 1 кг., грн	0,2	1	1	0,67	0,67	1
Вміст жирів, %	0,1	0	1	1	0,67	0
В'язкість	0,1	1	1	0	0,67	1
Всього	1,0					
Значення параметричного індексу за споживчими якостями ( $I_{\text{спож}}$ )	—	0,69	1	0,5	0,6	0,7

Значення параметричного індексу за споживчими якостями дорівнює сумі добутків вагомостей параметрів на значення індексу споживчих властивостей по морозиву.

Найбільш конкурентоспроможними за нашими розрахунками є морозиво таких ТМ: Рудь та Ласунка (так як параметричний індекс їх становить 1 та 0,7), а лідером даної групи є ТМ Рудь, індекс якого становить 1.

Далі зробимо розрахунок показниками, що характеризують економічну сторону дослідження. Для цього заповнимо запропоновану таблицю 2.16, при цьому використаємо умовні дані за наступними показниками: витрати по доставці, умови оплати та знижки до ціни.

Таблиця 2.16 – Значення параметрів для економічної оцінки конкурентоспроможності продукції

Показники	Значення параметру по підприємствам				
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка
Ціна сер. оптова	80	84	79	80	79
Витрати по доставці	1000	1100	1000	1000	1000
Умови оплати	Оплата після отримання товару	передоплата	В момент отримання продукції	Оплата після отримання товару	передоплата
Знижки до ціни	5%	4%	3%	2%	3%

Наступна таблиця 2.17 відображає дані попередньої таблиці, враховуючи їх оцінку в балах. Так як серед даних показників лише «Умови оплати» є «м'яким параметром», то його ми відображаємо в балах. Найбільш прийнятним для нас є отримання продукції в момент оплати за нього, отже оцінюємо цей варіант у 3 бали, менш привабливим для нас є оплата після отримання товару - 2 бали; найбільш не вигідним для нас є передоплата за продукцію, яку ми оцінюємо в 1 бал.

Таблиця 2.17 – Значення параметрів для економічної оцінки конкурентоспроможності продукції

Показники	Значення параметру по підприємствам				
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка
Ціна сер.	80	84	79	80	79
Витрати по доставці	1000	1100	1000	1000	1000
Умови оплати	0,5	1	0,3	0,5	1
Знижки до ціни	5%	4%	3%	2%	3%



У наступній таблиці 2.18 проводимо розрахунок сукупного індексу за економічними показниками.

Таблиця 2.18 – Розрахунок індексів за економічними властивостями ( $I_{ек}$ )

Показники	Значення параметру по підприємствах					Вагомість
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка	
Ціна	0,95	1	0,94	0,95	0,94	0,3
Витрати по доставці	0,9	1	0,9	0,9	0,9	0,3
Умови оплати	2	1	3	2	1	0,1
Знижки до ціни	1	0,8	0,6	0,4	0,6	0,3
Всього						1
Значення параметричного індексу за економічними якостями ( $I_{ек}$ )	1	0,94	1	0,87	0,83	-

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами (за ціною споживання) розраховується за формулою:

$$I_{ек} = C_i / C_{\max} \quad (2.1)$$

Де,  $C_i$  – ціна підприємств;

$C_{\max}$  – максимальна ціна даної групи.

За таким же принципом розраховані й інші індекси.

Для розрахунку індексів за економічними «жорсткими параметрами» нам необхідно даний параметр розділити на максимальне значення даного показника (так, наприклад, для розрахунку індексів ціни нам необхідно всю строку ділити на 84 - максимальну ціну), так як ми приймаємо за істину, що товар у якого найвища ціна на ринку є товаром найвищої якості.

Аналогічно знаходимо індекси за економічними властивостями за всіма іншими показниками, крім умови оплати.

Розрахунок за умовами оплати проводимо за методикою обчислення «м'яких параметрів» - за бальною оцінкою.

У наступній таблиці 2.19 узагальнюємо всі одержані нами дані та знаходимо значення інтегрованого індексу К через співвідношення індексу за споживчими параметрами до індексу за економічними параметрами.

Таблиця 2.19 – Визначення конкурентоспроможності продукції

Показники	Значення параметру по підприємствах				
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка
1	2	3	4	5	6
Значення $I_{\text{спож}}$	0,7	1	0,5	0,6	0,7
Значення $I_{\text{ек}}$	1	0,94	1	0,87	0,83
Значення інтегрованого індексу К	0,7	1,1	0,5	0,69	0,8
Ранг продукції	3	1	5	4	2

Отже, за нашими розрахунками найбільш конкурентоспроможним є морозиво ТМ Рудь, тому що його індекс конкурентоспроможності є максимальним, а отже, він найбільше задовольняє вимоги споживачів щодо показників морозива. ТМ Ласунка знаходиться на 2 місці за якісними характеристиками продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство дбає про забезпечення конкурентоспроможності свого підприємства та продукції, дослідження показало, що підприємство є лідером за показниками конкурентоздатності, тому йому потрібно підтримувати стратегію по забезпеченню своєї конкурентоспроможності шляхом підвищення якості.

## Висновки до розділу 2

АТ «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь» — лідер серед українських виробників морозива. Застосування новітніх технологій та підходів до роботи, міцні партнерські зв'язки, вірність традиціям дозволяє завжди та в усьому бути на крок попереду — підприємство працює для споживачів.

Аналіз діяльності компанії показав, що у 2019р. підприємство мало найкращі показники за чистим доходом. Так обсяг реалізації зріс на 11685 тис. грн., а чистий дохід на 170914 тис. грн. Негативним можна назвати зменшення обсягів чистого прибутку, котрий зменшилось на 11395 тис. грн.. Слід

наголосити, що молочна галузь, в котрій здійснює діяльність компанія характеризується доволі складними економічними умовами господарювання, так як головні постачальники компанії – сільськогосподарські компанії і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог міжнародних стандартів переробки молока. Ключовими ризиками в діяльності компанії являється висока залежність від кредитів банків, зниження рівня сировинної бази, не завжди гарна якість сировини, доволі велика собівартість продукції. Задля захисту власної діяльності та зростання обсягів виробничої потужності та ринків збуту, управління компанії завжди працює над розширенням виробництва, втіленням інноваційних технологій та видів продукції.

Після аналізу конкурентного середовища на ринку молочної продукції можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з конкурентами, аби вигідно виділятися на їх тлі; сегмент ринку залежить від популярності продукції, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців. За проведеними розрахунками найбільш конкурентоспроможним є морозиво ТМ Рудь, тому що його індекс конкурентоспроможності є максимальним, а отже, він найбільше задовольняє вимоги споживачів щодо показників морозива. ТМ Ласунка знаходиться на 2 місці за якісними характеристиками продукції.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД

#### 3.1 Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства на основі матриць матриці Хофера-Шенделя та Мак-Кінзі

Більш ефективною для підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку продукції, яка передбачає інвестування в ресурси організації з метою вдосконалення якості продукції.

Для обрання стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» в залежності від конкурентної позиції та привабливості галузі можна використати матрицю Мак-Кінзі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перспективні конкурентні стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» за матрицею Мак-Кінзі

Отже, для ПАТ «Житомирський маслозавод» ефективною є стратегія інвестування, а саме - інвестування в розвиток та оновлення асортименту, які затребувані споживачами. Позиції підприємства на ринку сильні, проте існує ризик їх послаблення через ігнорування вкладу інвестицій в розвиток компанії. Вибір стратегії удосконалення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку.

Здійснимо вибір стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» з застосуванням матриці Хофера-Шенделя, котра наведена (рис. 3.2).


		Конкурентні позиції			
		Сильні	Середні	Слабкі	Найгірші
Стадія еволюції ринку	Розвиток / витіснення	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручення
	Зростання	Стратегії зростання (для ПАТ «Житомирський маслозавод» зважаючи на те, що воно знаходиться на стадії зростання)			або ліквідація
	Зрілість/ насичення	Стратегії збільшення прибутку		Концентрація на своєму ринку	або відмова
	Скорочення	Стратегії скорочення активів			

Рис. 3.2. Перспективна стратегія для ПАТ «Житомирський маслозавод» згідно матриці Хофера-Шенделя

Зважаючи на те, що ПАТ «Житомирський маслозавод» знаходиться на стадії зростання ринку та конкурентну сильну позицію підприємства на ринку, визначено перспективними саме стратегії зростання. В даному випадку ефективними є стратегії зростання доходів шляхом нарощення обсягів збуту.

Модифікацію асортиментної стратегії актуально здійснити за допомогою матриці МКК (МСС), тобто методу стратегічного планування, що є

інструментом вибору між різними можливостями використання обмежених ресурсів підприємства. Результатом вибору має стати концентрування сил та ресурсів на продуктах, які найбільш актуальні та перспективні з погляду довгострокового розвитку підприємства (рис. 3.3).


		Відповідність ключовим вимогам	
		Низька	Висока
Відповідність місії	Висока	<b>РОЗЧИННИКИ</b>  Утримання постійного асортименту	<b>ДВИГУНИ</b> 1. Підвищення якості продукції 2. Оптимізація цінової політики 3. Виведення на ринок нової продукції 4. Оновлення (оптимізація) товарів (етикетка, упаковка)
	Низька	<b>ВИСНАЖУВАЧІ</b> Немає перспективних стратегій	<b>ВІДВОЛІКАЮЧІ</b> Немає проєктів у квадранті

Рис. 3.3. Перспективні стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» згідно з матрицею МКК

Згідно з місією ПАТ «Житомирський маслозавод» та головних компетенцій, більшість стратегій потрапляють у квадрант «двигуни».

Даним проєктам має приділятися найбільша увага, повинні виділятися кошти та інвестування.

Отже, для ПАТ «Житомирський маслозавод» найближчою є стратегія глибокого проникнення на ринок. Пропонуючи старі продукти (морозиво) на старому ринку, можна досягти переваги, вкладаючи кошти в сучасну упаковку, котра більш комфортна, ніж у конкурентів.



### **3.2 Заходи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод**

За базову основу здійснення системи конкурентоспроможності продукції організації приймають інтегрований підхід до головних функцій менеджменту - аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Ціль менеджменту конкурентоспроможністю продукції організації як економічної категорії проявляється в реалізації таких внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виокремлення певних напрямків забезпечення конкурентоздатності продукції компанії (формування зовнішньої (маркетингової) та внутрішньої (ресурсної) конкурентоздатності компанії).
2. Виокремлення трьох рівнів менеджменту конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічний менеджмент проводиться на рівні вищого керівництва ПАТ «Житомирський маслозавод» і націлений на довгострокові (від трьох років) перспективи розвитку.

Конкурентна перевага продукції організації може бути визнано стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього середовища підприємства.

Система менеджменту конкурентоспроможністю компанії, докладна блок-схема організаційно-економічного механізму якої представлена на рис. 3.4, являється специфічною багатофункціональною та багатокомпонентною системою, котра формується з комплексу взаємопов'язаних блоків, котрі відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх факторів і утворюють деяку цілісність. Як зазначено в блок-схемі, склад системи менеджменту формують 8 програмно-цільових програмних блоків, котрі показують необхідні дії, певні організаційні, економічні, техніко-технологічні методи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Всі блоки системи об'єднані базовим принципом - кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з зазначених блоків також може бути цілісною системою, котра складається з різноманітних системо утворюючих складових.

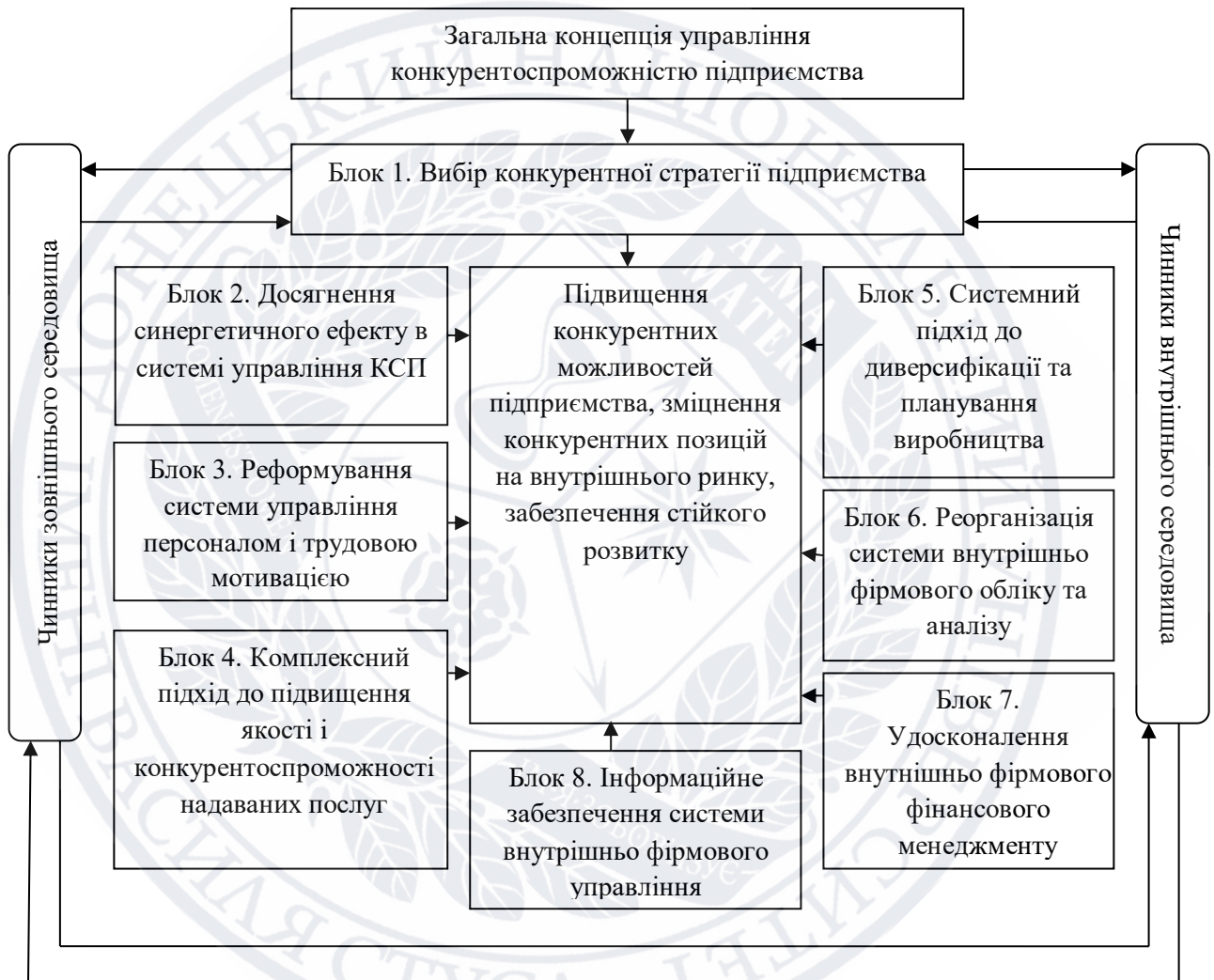


Рис. 3.4. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Житомирський маслозавод»

Склад системи менеджменту конкурентоздатністю становить:

– функції – формування ключової мети, планування, організація, мотивація, контроль;

– способи - економічні, технологічні, соціально психологічні, адміністративні, організаційні, розпорядчі та дисциплінарні;

– принципи – оцінка механізму дії економічних законів, аналізу механізму дії законів організації структур та процесів, використання сучасних методів аналізу, орієнтації на кількісні методи оцінки, економічні та управлінські чинники функціонування підприємства, конструкції формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності об'єктів;

– елементи - місія, цілі, стратегія, прогнозування, концепція управління, система управління виробництвом, система управління персоналом, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПАТ «Житомирський маслозавод» потребує удосконалення організаційної структури управління ним, уточнення функцій робітників відділу, підвищення якості роботи, раціоналізації взаємозв'язків між відділом та іншими підрозділами, витрат зростання прибутку.

Дана структура може служити основою для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод».

Дерево цілей ПАТ «Житомирський маслозавод» можна представити як цільовий каркас організації та воно наведене на рис 3.5.

Проте дана структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук методів об'єднання головних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який допомагає забезпечити підвищення його конкурентних переваг.

Вибір стратегії удосконалення конкурентних переваг ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей



підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку молочних продуктів.

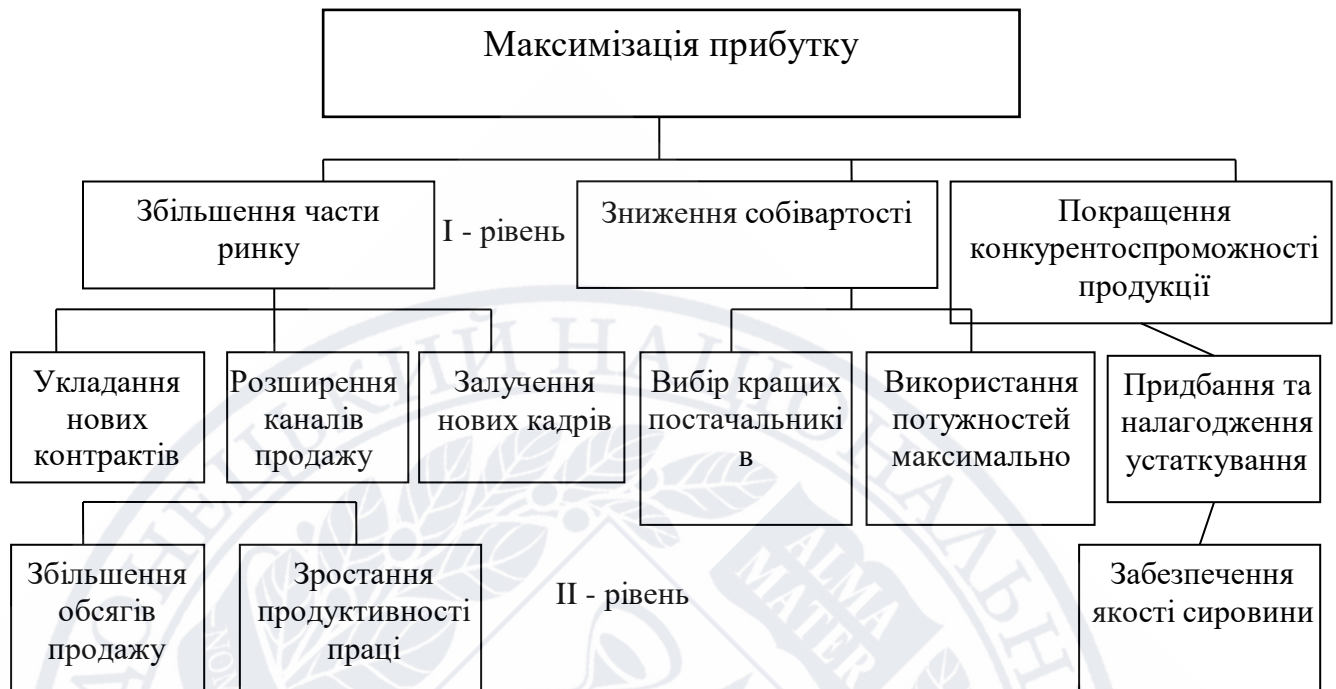


Рис. 3.5. Дерево цілей ПАТ «Житомирський маслозавод»

Розробка стратегії базується на визначенні цілей організації, що призводить до прийняття управлінських рішень на трьох основних рівнях організації: загальному рівні; функціональному рівні; операційному рівні - виробничих підрозділів. Узагальнюючи наукові праці можна запропонувати таке визначення: «Ціль організації ПАТ «Житомирський маслозавод» - це виробництво високоякісних продуктів для забезпечення потреб і повноцінного задоволення населення з метою створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному молочному ринку та максимізації прибутку».

Методика стратегічного планування організації повинна ґрунтуватися на ієрархічній підпорядкованості «зверху-вниз» на основі зворотного зв'язку «знизу-вгору», що з'єднує інтереси керівництва з інтересами трудових колективів при виборі конкурентної стратегії організації з урахуванням прийняття кардинальних змін у виробництві, поліпшення якісних характеристик послуг, організаційної структури та економічного потенціалу.

Оцінка здійснення різноманітних конкурентних стратегій (лідерства за витратами, диференціації, зосередження) свідчить про потребу втілення даних заходів системи забезпечення конкурентоспроможності, які враховують характерні особливості підприємств галузі, умови застосування й обмеження.

Потрібен розвиток інноваційної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод», який має бути націлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення виробничого потенціалу, забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Активізацію інноваційного розвитку підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками:

- ✓ закупівля нового обладнання;
- ✓ оновлення та модернізація існуючого обладнання;
- ✓ автоматизація виробничих процесів, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню тривалості виробничого циклу.

Для розвитку інноваційної діяльності підприємства можна запропонувати:

- ✓ залучення ресурсів та формування інноваційного фонду;
- ✓ виробництва отримання кредиту на оновлення обладнання;
- ✓ зростання вартості продукції, що дасть змогу максимізувати прибуток та використати його на інноваційний розвиток.

Процес планування стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» повинен охоплювати такі фази: фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів, фаза розробки плану маркетингу, фаза реалізації та контролю.

Досвід розробки стратегії різних організацій показує, що їхнє керівництво рідко зупиняє свій вибір на будь-якому одному варіанті. Звичайно загальна стратегія представляє комбінацію декількох стратегічних підходів.

На першому етапі управління конкурентоспроможністю - планування ринкової стратегії - розробляється ділова стратегія підприємства - стратегія досягнення і підтримки цільового рівня конкурентоспроможності, а потім ця бізнес-стратегія реалізується поряд з іншими стратегіями (корпоративної,

функціональними і операційними) із застосуванням загальноприйнятих стратегічних концепцій і методів (рис. 3.6).

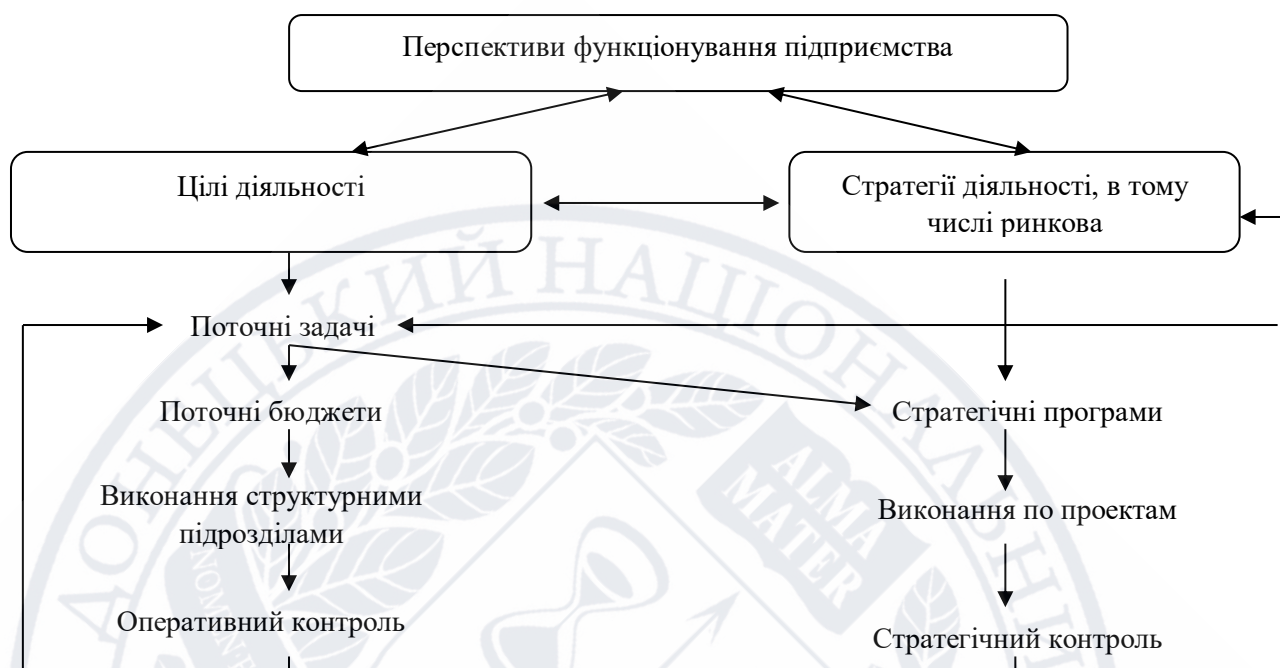


Рис. 3.6. Взаємозв'язок поточної і стратегічної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Таким чином, створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає, перш за все, проектування бізнес-процесу розробки (планування) ринкової стратегії.

Далі визначимо конкурентну стратегію на основі розрахованого раніше конкурентного статусу за методикою І.Ансоффа. Оцінка майбутньої ефективної стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства за табл. 3.1.

Показники оцінювались як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів, часткових субстратегій у межах діючої (фактичної, поточної) стратегії,  $i$ -факторам оптимальної  $a$ -стратегічної альтернативи. Показник оцінюється як відношення середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів діючої



(фактичної, поточної) загальної стратегії факторам оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 – Оцінка майбутньої ефективної стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод»

Фактори успіху в майбутньому і конкурентні параметри, що їх визначають	Оцінка стратегії розвитку, долі одиниць		Відносний рівень ефективності діючої стратегії розвитку, долі одиниць
	Діючої	Оптимальної	
Політика зростання	0,8	0,6	1,33
Ринкова диференціація (ніша)	0,7	0,5	1,4
Продуктова диференціація (ніша)	0,47	0,6	0,78
Середнє значення	0,66	0,567	1,17

Дані таблиці показали, що відносний рівень ефективності діючої стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» щодо оптимальної стратегії розвитку складає в середньому 117%, проте якщо розглянути окремі складові конкурентних параметрів видно, що слабо розвинена стратегія продуктової диференціації (відсоток її відповідності оптимальній оцінці склав лише 78%), тобто слід вкладати кошти в оновлення асортиментного портфеля компанії задля підвищення конкурентоспроможності.

Надалі побудуємо карту ризиків ПАТ «Житомирський маслозавод» і розглянемо з якими конкретно ризиками у своїй діяльності зіткнеться підприємство при застосуванні запропонованих стратегій.

Це допоможе нам зробити глибинний аналіз наявних і можливих проблем, які можуть виникнути, запропонувати ефективні шляхи їх подолання і вирішення, запобігання і стримування.

Сформувати заходи, щодо мінімізації негативного впливу усіх ймовірних ризикових факторів, бути готовими до їх виникнення.

Таблиця 3.2 – Карта ризиків ПАТ «Житомирський маслозавод»

Ризик	Імовірність Бали (1-10)	Втрати Бали (1-10)	Індекс
1.Ризики пов'язані з можливістю невиконання компанією своїх зобов'язань за укладеними договорами	8	8	64
2. Ризики пов'язані зі збільшенням собівартості продукції	8	8	64
3.Перевищення фактичних операційно-виробничих витрат над плановими	5	7	35
4.Ризики пов'язані з погодними умовами (неможливість виконання перевезення вантажу)	9	8	72
5 Нерівномірність попиту на продукцію	8	5	40
6. Зниження платоспроможності населення	9	9	81
7. Поява нових технічних і технологічних досягнень	6	5	30
8. Ризик несприятливої політичної ситуації чи воєнних дій	9	9	81

Тепер розробимо план дій, щодо управління найвагомішими ризиками (табл. 3.3).

Отже, проведений аналіз свідчить, що фактори ризику ПАТ «Житомирський маслозавод» відображають усі умови зовнішнього ринкового середовища, які призводять до збитків, тобто пов'язані з ринковими загрозами та особливостями середовища зовнішнього ринку. Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, які властиві маркетинговій сфері діяльності компанії, тобто вони характеризуються ймовірністю виникнення певних подій та їх послідовності, які створюють труднощі або ж роблять неможливим досягнення

цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або ж у цілому у сфері маркетингу

Таблиця 3.3 – План дій по управлінню особливо вагомими ризиками

Ризик	Управління	Можливі дії	Відповідальний
Зниження платоспроможності населення та зниження об'ємів продажу	Зменшення впливу	Промо компанії, робота з формуванням сприятливих цін, розширення портфелю продукції	Відділ продажів, маркетингу,
Ризики пов'язані з погодними умовами (нерозчищені дороги і шляхи узимку можуть спричиняти труднощі у збуті продукції)	Прийняття	Адаптація до стресової ситуації усіх підрозділів	Відповідальні за своєчасне усунення цих ускладнень
Незадовільна політична ситуація чи ризик військових дій	Прийняття	Розробку плану евакуації активів внаслідок окупації території	Генеральний директор
Ризики пов'язанні з неналежним технічним обслуговуванням	Зменшення впливу	Моніторинг процесів, переговори з відповідальними службами	Комплекс сервісу та логістики, дирекція сервісу у СТОА

З урахуванням обраної конкурентної стратегії, вимог, які вона пред'являє до підприємства, і ґрунтуючись на поставлені раніше цілі і проведений аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод», розробимо управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в кожному з восьми ключових просторів, в рамках яких організація визначає свої цілі (таблиця 3.4)



Таблиця 3.4 – Управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ключовий простір	Управлінські рішення
1. Положення на ринку	Підвищення комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності Підвищення частки на ринку
2. Інновації	Впровадження АСУ, яка дозволить жорстко контролювати товарні запаси і виявляти товари-неліквіди; впровадження на підприємстві системи аналізу, планування і контролю діяльності підприємства
3. Продуктивність	Скорочення чисельності «зайвого» персоналу; створення на підприємстві системи нормування праці, планових показників і поточного контролю; розробка посадових інструкцій; Залучення працівників на неповний робочий день; виявлення та скорочення втрат робочого часу.
4. Ресурси	Зниження ціни закупівлі товарів шляхом тиску на постачальників і частковий перехід від договорів комісії до договорів купівлі-продажу на пільгових умовах; забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; перевод порожніх складських площ в торгівлі та здача їх частини в оренду; постійне відстеження попиту, споживачів і конкурентів підприємства (найм маркетолога).
5. Дохідність	Підвищення рівня торговельної надбавки при зниженні ціни закупівлі деякої сировини; забезпечення прибуткової роботи підприємства
6. Управлінські аспекти	Підвищення якості та ефективності керівництва шляхом зміни частини керівних працівників і залучення працівників, орієнтованих на ринкові умови роботи підприємства використання накопиченого досвіду; створення збалансованого асортименту товарів; розробка та впровадження системи аналізу, планування і контролю діяльності підприємства.
7. Персонал	Зміна кадрового складу; створення системи мотивації, стимулювання та преміювання працівників; створення жорсткої системи депреміювання; створення корпоративної культури; підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.
8. Соціальна відповідальність	Забезпечення гарної якості товарів при їх низькій ціні щодо цін конкурентів; збереження соціальних гарантій для працівників; забезпечення високої якості обслуговування покупців.

Отже, результатом виконання зазначених рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» будуть: підтримання низького рівня витрат обігу; зростання товарообігу; збільшення суми прибутку і рівня рентабельності; підвищення частки торговельного підприємства в рамках свого цільового сегмента.

### 3.3 Оцінювання економічної ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод

Розглянемо всі пропозиції щодо збільшення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський маслозавод»

Заходи	Переваги	Недоліки
1. Застосування системи знижок для постійних клієнтів	Встановлення довготривалих відносин між покупцями	Сезонність
2. Модернізація обладнання	Економія часу, підвищення продуктивності праці	Збільшення витрат
3. Оновлення асортименту	Зростання попиту. Збільшення постійних клієнтів	Збільшення вимог покупців
4. Підвищення якості продукції	Призведе до збільшення кількості клієнтів	Може збільшити собівартість послуг

В результаті проведеного дослідження, стало можливим оцінити конкурентну позицію як статичний показник, а конкурентоспроможність як можливу його динаміку. Показник конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» визначається в конкретний момент часу, і підприємство, яке має на меті збільшення своєї конкурентної позиції, завжди намагається підвищити свою потенційну спроможність конкурувати для того, щоб утримати або підвищити свою конкурентну позицію на ринку [42].

Під напрямками підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» розуміють напрямки управлінських заходів, впровадження яких забезпечуватиме збільшення конкурентної позиції підприємства [16]. Кінцевою метою цих заходів є максимізація прибутків

підприємства, що робить питання підвищення конкурентоспроможності надважливими для підприємства в умовах конкурентного ринку.

Згідно з перерахованими заходами, при їх впровадженні, підприємство ПАТ «Житомирський маслозавод» буде мати витрати на початковому етапі. Прогнозовані обсяги витрат відображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані витрати на реалізацію заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства	Оцінюваний показник	Сума тис. грн
Збільшити частку витрат на розвиток новітніх технологій.	Витрати на оновлення упаковки	8000
Оновлення обладнання	Закупівля нового обладнання по розливу морозива	33000
Розробка нової продукції та оптимізація старої	Поточні витрати	500
Всього:		41500

Таким чином, вартість впровадження вищезазначених заходів для компанії ПАТ «Житомирський маслозавод» буде складати 41500 тис. грн.

Підвищення конкурентоспроможності спричинить збільшення частки ринку та розширення кола споживачів підприємства, тому прямим наслідком прогнозується зростання обсягу реалізації підприємства, який відображає конкурентну позицію підприємства, відповідно на 3-5% вищу, попередньо з минулим періодом [14].

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

1. Прогнозується зростання прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації:



$$\Delta D(\Pi) = 1945225 * 0,04 = 77809 \text{ тис.грн.}$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  
 $1945225 + 77809 = 2023034 \text{ тис. грн.}$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виготовлення та реалізацію продукції в базисному році склали 1438371 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 417129 тис. грн., змінні витрати 1021243 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу продажу, тому відсоток зміни обсягу продажу дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$1021243 * 0,04 = 40850 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення конкурентної стратегії. Вартість запропонованих заходів склала 41,5 тис.грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 4% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на впровадження стратегії на 41,5 тис. грн.) становитиме:

$$40850 + 41,5 = 40891,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$\Delta B = 1438371 + 40891,5 = 1479262,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta \Pi$ ) в проектному році:

$$\Delta \Pi = 2023034 - 1479262,5 = 543771,5 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження конкурентної стратегії в табл. 3.7.

Отже, завдяки впровадженню запропонованої стратегії по підвищенню конкурентних переваг чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в прогнозованому році зросте на 77809 тис. грн. Витрати на реалізацію продукції зростуть на 40891 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції і чистий прибуток зростуть на 36918 тис. грн.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	77809
Приріст повних витрати на виробництво і реалізацію продукції	40891
Приріст прибутку від реалізації продукції	36918

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 41500 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ( $\Delta \text{Пр}$ ) за результати розрахунків склав 36918 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень склав:

$$T = 41500 / 36918 = 1,1 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності запропонованих заходів з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} = 36918 \text{ тис. грн.}$$

Нинішня(теперішня) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) складе:

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧПП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 36918 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 36918 * 2,6893 = \\ &= 99284 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 99284 - 36918 = 62366 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_e = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 36918 / 19857 = 1,86 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = 99284 / 5 = 19857 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:



$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 62366/36918 = 1,7 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 99284/36918 = 2,7 > 1.$$

Всі дані зведемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.2 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Найменування показника	Одиниця виміру	Прогнозоване значення показника
Загальний річний додатковий дохід	тис.грн.	36918
Термін окупності (недисконтований)	роки	1,1
Нинішня (теперішня) вартість (НВ)	тис.грн.	99284
Чиста нинішня вартість (ЧНВ)	тис.грн.	62366
Дисконтовий (гарантований) термін окупності	роки	1,86
Індекс доходності	рази	1,7
Індекс прибутковості	рази	2,7

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення даних стратегічних заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 62366 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,86 років, що є

прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $ID = 1,7 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $IP = 2,7 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Таким чином, підвищити конкурентоспроможність – означає збільшити можливість утримання та підвищення конкурентної позиції підприємства за існуючих ринкових умов господарювання. Пріоритетами конкурентного розвитку ПАТ «Житомирський маслозавод» є: підвищення якості продукції; модернізація обладнання; оновлення асортименту; підвищення рентабельності. Конкуренція на ринку створила дуже складну і важливу проблему для успішної діяльності підприємства - забезпечення стійкого положення на конкурентному ринку. Тому в сьогоденній конкурентній боротьбі за всієї її гостроти та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі ПАТ «Житомирський маслозавод» має поставити перед собою завдання підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу. ПАТ «Житомирський маслозавод» має потужний потенціал, але постійна зростаюча конкуренція на ринку підштовхує компанію до формування нових стратегічних заходів з підвищення конкурентоспроможності.

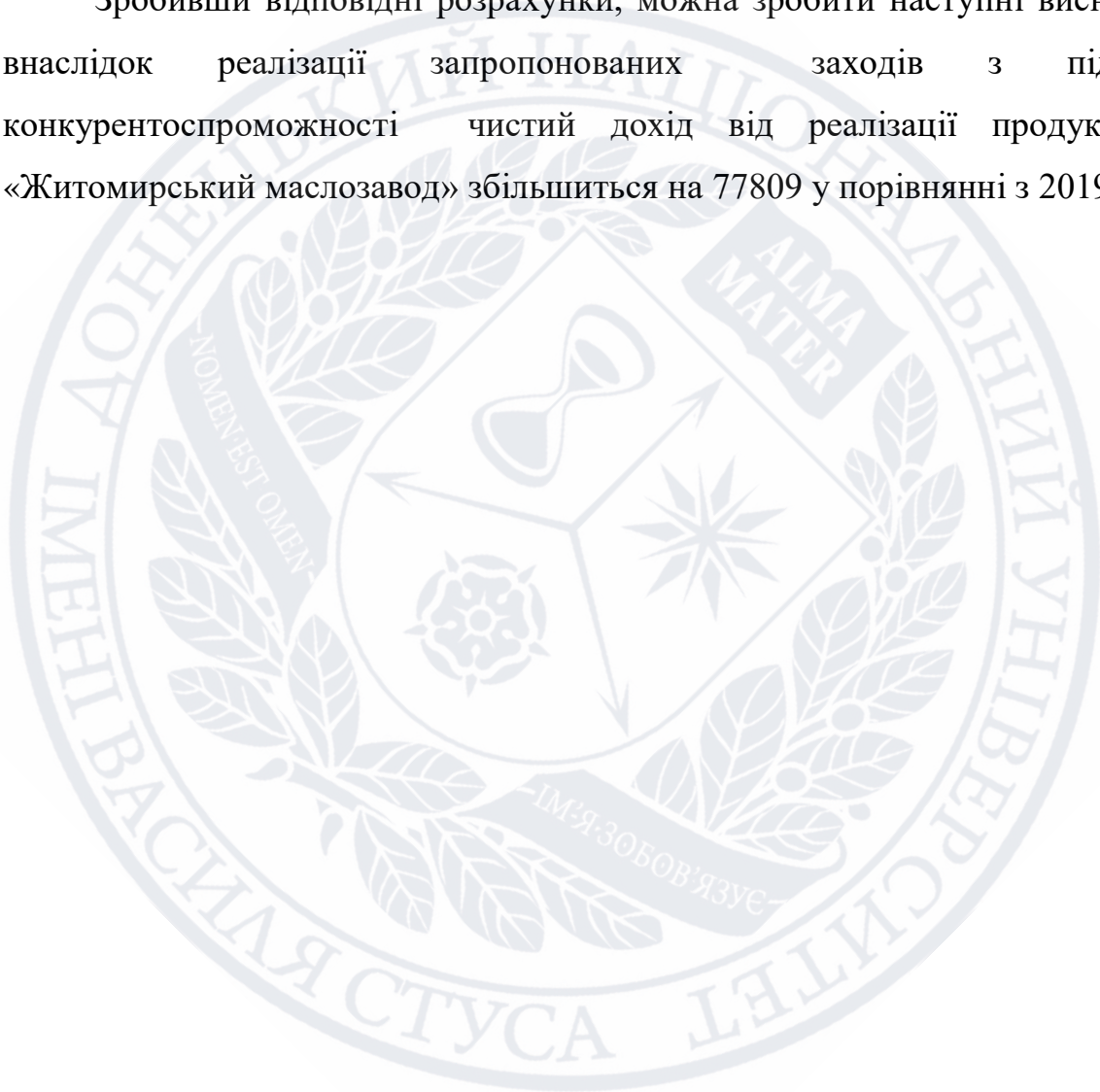
### **Висновки до розділу 3**

Встановлено, що для того, щоб вижити у цій боротьбі ПАТ «Житомирський маслозавод» має поставити перед собою завдання підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу. ПАТ «Житомирський маслозавод» має потужний потенціал, але постійна зростаюча конкуренція на ринку підштовхує підприємство до розробки нових стратегічних заходів з підвищення конкурентоспроможності.

За матрицею Мак-Кінзі виявлено, що для ПАТ «Житомирський маслозавод» ефективною є стратегія інвестування, а саме - інвестування в

розвиток та оновлення асортименту, які затребувані споживачами. Позиції підприємства на ринку сильні, проте існує ризик їх послаблення через ігнорування вкладу інвестицій в розвиток компанії. Перспективними стратегіями з застосуванням матриці Хофера-Шенделя виявились стратегії зростання. В даному випадку ефективними є стратегії зростання доходів шляхом нарощення обсягів збуту.

Зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки, що внаслідок реалізації запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» збільшиться на 77809 у порівнянні з 2019 р.





## ВИСНОВКИ

В даній роботі було розроблено конкурентну стратегію підприємства на прикладі ПАТ «Житомирський маслозавод». Для цього були вирішені такі завдання: розглянуто сутність та складові конкурентоспроможності продукції; проаналізовано конкурентну стратегію підприємства: сутність та особливості; обґрунтовані підходи до визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції; надано загальну економіко-організаційну характеристику ПАТ Житомирський маслозавод; проведені дослідження конкурентного середовища функціонування ПАТ Житомирський маслозавод; здійснено аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства; обрано конкурентну стратегію розвитку підприємства на основі матриць матриці Хофера-Шенделя та Мак-Кінзі; запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод та здійснено оцінювання економічної ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ Житомирський маслозавод..

Щоб бути конкурентоздатним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. В основі конкурентних переваг лежать певні ресурси компанії – технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. Проте конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів, їх вдала комбінація.

Досліджені конкурентні стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія компанії формально відображається в документі, котрий називається стратегічним планом. Не можна не відмітити складність вибору ефективної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому важливим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує низку факторів, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних

альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить розробити конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Обрання методу оцінки залежить від виду діяльності підприємства, політичної та економічної ситуації в країні, конкуренції на ринку. Але найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій компанії на певному ринку можна отримати, застосовуючи відразу декілька методів оцінки. Менеджмент конкурентоздатністю компанії стає все більш актуальним в мінливих умовах ведення бізнесу і на сьогодні являється запорукою успішної підприємницької діяльності. Щоб перемогти у цій боротьбі, кожна компанія має поставити перед собою мету покращення рівня конкурентоспроможності не тільки своєї продукції, а й компаній в цілому та його потенціалу. Аналіз різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності дозволяє визначити «сильні» та «слабкі» сторони підприємства у конкурентній боротьбі та відшукати методи досягнення переваг над конкурентами.

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь» — лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» — це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. найголовнішим ризиком зовнішнього середовища для підприємства є нестабільність політичної та економічної ситуації в країні та світі, адже компанія ПАТ «Житомирський маслозавод» являється виробником не лише життєво необхідної продукції. Всі інші піддаються контролю при правильних стратегічних рішеннях. А вони не становитимуть серйозних загроз для підприємства. Незважаючи на те, що ПАТ «Житомирський маслозавод» займає сильні позиції на ринку морозива, постійно зростаюча конкуренція висуває свої вимоги до ведення діяльності.

Після аналізу конкурентного середовища на ринку рекламних послуг можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з

конкурентами, аби вигідно виділятися на їх тлі (поліпшення якості наданих послуг, зниження ціни, вихід на ринок додаткових послуг тощо); сегмент ринку залежить від популярності продукції, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців. ПАТ «Житомирський маслозавод» повинно приймати відповідні дії, щоб зберегти існуючих споживачів, та завоювати нових. За проведеними розрахунками найбільш конкурентоспроможним є морозиво ТМ Рудь, тому що його індекс конкурентоспроможності є максимальним, а отже, він найбільше задовольняє вимоги споживачів щодо показників морозива. ТМ Ласунка знаходиться на 2 місці за якісними характеристиками продукції. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство дбає про забезпечення конкурентоспроможності свого підприємства та продукції, дослідження показало, що підприємство є лідером за показниками конкурентоздатності, тому йому потрібно підтримувати стратегію по забезпеченню своєї конкурентоспроможності шляхом підвищення якості.

В роботі сформовано ключових три напрямки розвитку конкурентних стратегій, а саме: інвестування в оновлення та модернізацію обладнання; покращення послуг продукції; покращення (оновлення) упаковки.

Зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки, що внаслідок реалізації запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» збільшиться на 77809 у порівнянні з 2019 р. Зростання повних витрат на реалізацію запропонованих заходів становитиме 40891 тис. грн. Термін окупності вкладень складе 1,86 року, що є доволі прийнятним. Таким чином, в цілому основні показники діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» покращаться, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.А., Охріменко І.В. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в ринкових умовах. *Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця : ВНТУ, 2012. С. 257–258.
2. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. Острог: Острозька академія, 2015. 398 с
3. Аксенов И. М. Маркетинг. Учебн. пособ. К.: Основа, 2016. 212 с.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1. С. 111-114.
5. Конкурентоспроможність національної економіки. Інститут економіки та прогнозування НАН України / Биконя С.Ф. та інші за заг. ред. Кваснюк Б.Є. К.: Фенікс, 2010. 495с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2009. 448 с.
7. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №7. с. 41-42.
8. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15, с.115-120
9. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб.* К.: АСК, 2007. Вип. 7. С. 404-408.

10. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 288-293
11. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб.наук. праць*. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми. 2009. № 26. С. 169–178.
12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.-Вид.2-ге, виправл. і доп. К.: Центр Навчальної літератури, 2011.400с.
13. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентоспроможність». *Іноваційна економіка*. 2009. № 1. С. 59-62.
14. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 3–10.
15. Датиева, Л.М. Пути повышения конкурентоспособности предприятий. *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования ; общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества»*. Новосибирск, 2015. № 4. С. 115–117.
16. Денисенко М.П., Воронкова Т.Є., Янковець Т.М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науково-технічна інформація*. 2017. № 1. С. 37-46.
17. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (39)
18. Добикіна О.К., Касьянюк С.В., Кокотко М.Є. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 208с.
19. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2009. № 6 (35). С. 29-35.

20. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових робіт ХНЕУ. Управління розвитком*. Харків, 2013. № 12 (152). С. 29-32.
21. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
22. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
23. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська та ін. К.: НІСД, 2010. 388 с.
24. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції - важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 4 (34). С. 137-142.
25. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2016. № 8. С. 33-38.
26. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
27. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК". 2009. 384 с.
28. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №1. С. 62–66.
29. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С.М., Дубова О.С., Барабась Д. О. та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
30. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях. *Современная конкуренция*. 2013. № 6 (42). С.65-79.



31. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2016. №2. С. 15-18
32. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65–70.
33. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии. *Менеджмент и менеджер*. 2015. № 11. С. 4 – 13.
34. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2017. № 3.с. 16-26.
35. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки)*. 2012. Випуск 2. С. 22-30.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс»/ Г. Армстронг , Дж. Сондерс , В. Вонг, 2009. 1152 с.
37. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1(44). С. 219–225.
38. Кузнєцова А.С., Федотова Т.А. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств. *ВісникБердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18).С. 96–99.
39. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3, Т.3. С. 200-204
40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 155–162.

41. Легімонова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

42. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково- інформаційний вісник "Економіка"*. 2015. №11. С. 267–273.

43. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2016. № 9. С. 35–37.

44. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2016. №7. С. 78–80.

45. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Фінанси і кредит*. 2016. № 1. С 57-61.

46. Матросова Л.М., Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення економічної сутності поняття. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3. С. 154–159.

47. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21. № 1. – С. 86-92.

48. Мірошнік М.В., Кобелєв В.М. Розробка моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісн. НТУ «ХПІ»*. 2014. №32. С. 182–187

49. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №5.Т.2. С.212–215.

50. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: [монографія]. В.А. Павлова [та ін.]. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2015. 352 с.

51. Павлова Т.В., Сабадирьова А.Л., Салаєвліс Д.Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.

52. Паламарчук М. М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки. *Агроінком*. 2013. №4. С. 91–94.

53. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2016. № 727. С. 270–276.

54. Парфенчук І.О. Використання інструментів конкурентоспроможності на підприємстві. *Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та розвиток: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 травня 2016 р.)*. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч. 1. С. 46–49.

55. Пастухова Т.Ю. Матричні методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/2012\\_09\\_21/1\\_pastuhova.htm](http://www.confcontact.com/2012_09_21/1_pastuhova.htm)

56. Пашина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств. Т. 2.: Дніпропетровськ: Герда, 2015. URL: [http://conf.at.ua/monografija\\_ehp\\_t2\\_v\\_a5.pdf](http://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf)

57. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 454 с.

58. Портер М. Конкуренция. Майкл Портер; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. С. 205

59. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року* : тези доп., 26-28 травня 2016 р. Харків : [б. в.], 2016. С. 190-193.

60. Причепа І.В., Стелюк К.О. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2013. №80. С. 248–256.



61. Ревенко Н., Малихіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2013. №2. С. 62–70.

62. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.

63. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 112 – 115.

64. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144>

65. Савченко С.М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 41–46.

66. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

67. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3 (53). С. 94–98

68. Смачило В.В., Головка-Марченко І.С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2(3). С. 61-65.

69. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. – 2016. – С. 267–268.

70. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_39)

71. Степанцова Ю.М., Вороненко Х.О. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності. *Наука й економіка*. 2016. №1. С. 53–56.

72. Тарнавська Н.П., Макарова І.І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 12. С. 57-66.

73. Тимошенко А.В. Разработка модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. *Вестник Российской академии естественных наук*. 2013. № 2. С. 51–53

74. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [Навч. посіб.] / С.М. Клименко та ін. К.: КНЕУ, 2011

75. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2013. Вип. 19: Економічні науки. С. 183–189.

76. Фальченко О.О., Токарь Н.Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Х. : НТУ «ХПІ». 2017. № 67(1040). С. 156–158.

77. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: [учебное пособие]. М. : Эксмо, 2004. 544 с

78. Фіщук Б.П., Жевега В.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №4. С. 206–211

79. Халімов, Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 10 Ч. 2. С. 117–120.

80. Хринюк О.С., Хваль Ю.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. – №1(21). С. 70–73.

81. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. Економічний аналіз. 2008. Вип. 3 (19). С. 251-253.

82. Чорна Н.Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №1. С. 190-193.

83. Чумак Л.Ф., Гаркава Л.В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.

84. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 120-126.

85. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. Випуск 7/1. С. 92-97.

86. Шинкар С.М. Брижата М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. №1. С. 256–261.

87. Шпак Н.О. Конкурентоспроможність малих промислових підприємств як вагомий чинник їх претензій на рейтингові місця на оптових ринках. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 51-56.

88. Шпильова В.О. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства в процесі формування його конкурентних переваг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 4. С. 58-61.

89. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса, Атлант, 2017. С. 57-66.

90. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).

91. Офіційний сайт статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>



92. Офіційний сайт підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод».  
URL: <https://rud.ua/>
93. Сайт аналітичної компанії AR-group. URL: <https://ar-group.kiev.ua>
94. Економіка підприємства: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів]  
/ О.С. Трегубов, І.О. Ахновська, О.Л. Андронік та ін.; за заг. ред. О.С. Трегубова.  
Вінниця:, 2017. 222 с.

