

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку конкурентних переваг»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Корихалова Анастасія Дмитрівна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Турчина Марія Петрівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Корихаловой Анастасії Дмитріївни _____

1. Тема роботи «Зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку конкурентних переваг»_____

керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент_____

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС._____

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р._____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Житомирський маслозавод»._____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку конкурентних переваг

Розділ 2. Аналіз діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та оцінка його конкурентних позицій

Розділ 3. Посилення ринкових позицій підприємства через розвиток конкурентних переваг

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу._____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анастасія КОРИХАЛОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку конкурентних переваг.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано конкурентні позиції у АТ «Житомирський маслозавод».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження нового виду морозива, а також розроблені заходи по просуванню новинки на ринок використовуючи наявні соціальні мережі на АТ «Житомирський маслозавод».

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 100 сторінках (без урахування додатків), містить 27 таблиці, 5 рисунків.

Ключові слова: конкурентні позиції, конкурентні переваги, морозиво, ТМ «Рудь», соціальні мережі.

ANNOTATION

The qualification work considered and summarized the existing theoretical and methodological principles of strengthening the competitive positions of the enterprise through the development of competitive advantages.

An analysis of the financial and economic activities of the enterprise was conducted and the competitive positions of JSC «Zhytomyr Butter Plant» were characterized.

Based on the research, proposals were developed for the introduction of a new type of ice cream, as well as measures were developed to promote the new product to the market using existing social networks at JSC «Zhytomyr Butter Plant».

Based on the research, proposals were developed for the introduction of a new type of ice cream, as well as measures were developed to promote the new product to the market using existing social networks at JSC «Zhytomyr Butter Plant».

The calculations performed show that the proposed project is profitable and its further implementation at the enterprise is possible.

The qualification work is compiled on 100 pages (excluding appendices), contains 27 tables, 5 figures.

Keywords: competitive positions, competitive advantages, ice cream, TM «Rud», social networks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
	9
1.1. Сутність поняття конкурентної позиції підприємства.....	9
1.2. Теоретичні основи визначення конкурентних переваг.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ	
2.1. Аналіз ринку морозива України.....	36
2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Житомирський маслозавод».....	47
2.3. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку морозива	67
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
	74
3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку його конкурентних переваг.....	74
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового виду морозива та вплив проєкту на показники діяльності підприємства	78
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження проєкту	88
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та загострення конкурентної боротьби питання зміцнення конкурентних позицій підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність є визначальним фактором довгострокового успіху підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на його фінансову стабільність, ринкову частку та можливості подальшого розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції та мінливих споживчих уподобань підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою продукцію, виробничі процеси та маркетингові стратегії. Особливого значення набуває розвиток конкурентних переваг, які дозволяють забезпечити унікальність продукції, знизити витрати, підвищити якість товарів і створити стійкі відносини з клієнтами та партнерами.

У процесі зміцнення конкурентних позицій важливу роль відіграє здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати інноваційні підходи до виробництва та реалізації продукції, а також ефективно управляти ресурсами. В умовах глобалізації та інтеграції ринків все більшого значення набувають питання брендингу, репутації та розширення ринкової присутності.

Таким чином, ефективний розвиток конкурентних переваг дозволяє підприємству посилити свої позиції на ринку, підвищити лояльність споживачів і забезпечити довгострокову стабільність у конкурентному середовищі.

Питання конкурентоспроможності підприємств та формування конкурентних переваг розглядалися у працях таких науковців, як Аакер Д., Ансофф І., Барні Д., Герасимчук З.В., Дейненко М.М., Портер М., Савчук В.С., Фатхутдінов Р.А., Шершньова З.Є., Яцура В.В. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних підходів до

зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку його конкурентних переваг, а також розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутнісні поняття конкурентної позиції підприємства;
- розглянуто теоретичні основи визначення конкурентних переваг;
- узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємства;
- проаналізовано ринок морозива України;
- надано загальну характеристику АТ «Житомирський маслозавод»;
- проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- досліджено конкурентні позиції підприємства на ринку морозива;
- запропоновано програму діяльності підприємства щодо розвитку його конкурентних переваг;
- обґрунтовано доцільність впровадження нового виду морозива та його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- окреслено процес прийняття управлінського рішення щодо забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єкт дослідження – є процес зміцнення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи; графічний метод тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та

публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності АТ Житомирський маслозавод (ТМ «Рудь»), аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 100 сторінок основного тексту, а також 27 таблиці і 5 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність поняття конкурентної позиції підприємства

Важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції відносно основних конкурентів та ринкових умов. Як відомо, конкурентна позиція – це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі [1].

Конкурентна позиція підприємства — це сукупність характеристик і переваг, які визначають місце підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати своїм товарам і послугам переваги, які відповідають очікуванням споживачів, та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Визначення конкурентної позиції вчені подають з різних ракурсів [1;2;8]:

1. Як теоретичне поняття — це його здатність забезпечувати стабільний попит на свої товари або послуги завдяки конкурентним перевагам і стратегічним рішенням.

2. Як економічне поняття — це відображення фінансової, ринкової та операційної ефективності підприємства порівняно з конкурентами.

3. Зі стратегічної точки зору - це ступінь відповідності між цілями підприємства та його можливостями займати лідерські позиції на певному сегменті ринку.

Розглянемо поняття «конкурентна позиція» підприємства з різних підходів, таблиця 1.1

Підходи до поняття «конкурентна позиція підприємства»

Підхід	Трактування в межах підходу
Позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності)	<ul style="list-style-type: none"> - Набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства. - Певна сума переваг і вад підприємства. - Комплексна характеристика стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, у свою чергу, визначають стійкість його позиції на ринку. - Позиція підприємства (регіону, галузі, країни), що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному ринку, яка відповідає системі сформованого конкурентного потенціалу і створює можливості для подальшого функціонування на ринку задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг
Позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції)	<ul style="list-style-type: none"> - Положення, яке те або інше підприємство обіймає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими. - Позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції. - Фіксоване у визначений момент часу положення компанії відносно до її конкурентів - Складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами. - Конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів.

Джерело: [2]

Одні дослідники акцентують увагу на відмітних характеристиках підприємства як учасника ринкових (галузевих) відносин, чим фактично ототожнюють конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства.

Інші фокусуються на просторовому положенні підприємства на ринку або в галузі, що наближає їх трактування до суті ринкової та/або галузевої позиції. Проте маємо зазначити, що нам не вдалося виявити трактування конкурентної позиції, яке б зосереджувалося на характері конкурентної поведінки підприємства, що дозволяло б визначити рівень активності конкурентних позицій (проактивна або адаптивна позиція), що набуває неабиякої актуальності в сучасному постіндустріальному світі [2].

Конкурентна позиція підприємства залежить від ряду внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають його здатність ефективно функціонувати на ринку, залучати споживачів і протистояти конкурентам. Ці фактори поділяють на зовнішні (неконтрольовані) та внутрішні (контрольовані).

1. Зовнішні фактори. Ці фактори формуються поза межами підприємства і мають значний вплив на його конкурентну позицію. Вони включають [1; 2; 8-11]:

1.1. Стан ринкового середовища

– Рівень конкуренції. Насиченість ринку конкурентами визначає, наскільки складно компанії утримувати свої позиції.

– Розмір і структура ринку. Зростаючий ринок сприяє розширенню компанії, тоді як стагнація може обмежити її можливості.

– Попит на продукцію. Тенденції в уподобаннях споживачів впливають на обсяги продажів і необхідність адаптації продуктів.

1.2. Економічні умови

– Рівень інфляції. Висока інфляція підвищує витрати на виробництво та може знижувати купівельну спроможність споживачів.

– Стан економіки. Під час кризи попит на товари знижується, тоді як у періоди економічного зростання підприємства отримують додаткові можливості для розширення.

– Курс валют. Впливає на вартість імпортованих сировини та матеріалів, а також на конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

1.3. Технологічні зміни

– Швидкість технологічного прогресу. Впровадження нових технологій може створити перевагу для компаній, які їх використовують.

– Автоматизація та цифровізація. Зменшує витрати на виробництво, підвищує якість продукції та створює додаткові цінності для споживачів.

1.4. Політико-правове середовище

– Регулювання та закони. Податкове законодавство, стандарти якості, екологічні норми впливають на витрати та конкурентоспроможність.

– Політична стабільність. Умови ведення бізнесу значно залежать від політичної ситуації в країні.

1.5. Соціальні та культурні аспекти

– Соціальні тенденції. Зміни у стилі життя, демографічні зрушення, переваги споживачів формують попит на певну продукцію.

– Рівень освіти. Більш освічені споживачі очікують вищої якості продукції.

– Екологічна свідомість. Зростання попиту на екологічно чисті товари впливає на стратегії підприємств.

2. Внутрішні фактори. Ці фактори безпосередньо залежать від самого підприємства, його ресурсів, організації та стратегій.

2.1. Ресурсний потенціал

– Фінансові ресурси. Достатність капіталу для інвестицій, впровадження інновацій та реалізації маркетингових стратегій.

– Трудові ресурси. Кваліфікація персоналу, їхній досвід і рівень мотивації впливають на ефективність діяльності.

– Матеріально-технічні ресурси. Рівень технологій, обладнання та доступ до сировини впливають на якість і собівартість продукції.

2.2. Якість управління

– Стратегічне планування. Чітка стратегія розвитку забезпечує правильне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг.

– Організаційна структура. Гнучкість структури дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку.

– Культура управління. Інноваційна та клієнтоорієнтована культура сприяє покращенню конкурентної позиції.

2.3. Інноваційний потенціал

– Рівень інноваційності продуктів. Компанії, які пропонують нові чи вдосконалені продукти, отримують перевагу.

– Розвиток R&D. Постійні дослідження дозволяють створювати унікальні продукти та послуги.

2.4. Репутація та бренд

– Впізнаваність бренду. Сильний бренд забезпечує лояльність клієнтів і знижує витрати на залучення нових споживачів.

– Репутація компанії. Довіра до компанії сприяє утриманню клієнтів та розширенню ринкової частки.

2.5. Ефективність бізнес-процесів

– Собівартість продукції. Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства знижувати витрати, зберігаючи якість.

– Ланцюг постачання. Вчасне постачання сировини і матеріалів сприяє стабільності виробництва.

2.6. Маркетингова стратегія

– Цінова політика. Конкуренсні ціни можуть залучити більше споживачів.

– Просування продукції. Ефективні маркетингові кампанії підвищують впізнаваність бренду і лояльність споживачів.

– Сегментація ринку. Вміння зосередитися на певних сегментах дозволяє підприємству уникати прямої конкуренції.

Для ефективного управління конкурентною позицією важливо враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів. Наприклад, політична стабільність у країні створює сприятливі умови для залучення інвестицій, але успішне використання цього ресурсу залежить від стратегій і внутрішніх можливостей компанії.

Фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства, є комплексними та взаємопов'язаними. Для забезпечення стійкого конкурентного становища компанія повинна регулярно аналізувати як зовнішнє середовище, так і власний ресурсний потенціал, адаптуючи свої стратегії до змін ринкових умов.

Сила конкурентної позиції виражається в конкурентному статусі, який відображає комплексну оцінку (якісну і кількісну) досягнутих конкурентних переваг порівняно з прямими та потенційними конкурентами. Ймовірно, що конкурентний статус може бути визначений лише для поточної (набутої,

тактичної) конкурентної позиції підприємства, тоді як для майбутнього періоду такий статус можна лише передбачати (прогнозувати).

Конкурентна позиція підприємства визначає його місце на ринку відносно конкурентів та відображає здатність компанії залучати і утримувати клієнтів завдяки своїм перевагам. Її тип залежить від сильних і слабких сторін підприємства, умов ринку, а також стратегій, які використовуються для досягнення успіху.

Таблиця 1.2

Основні типи конкурентних позицій

Характеристика	Сильні сторони	Ризики	Напрямок дій
1	2	3	4
1. Лідер ринку			
<ul style="list-style-type: none"> - Підприємство займає домінуючу позицію на ринку, володіючи найбільшою часткою ринку. - Визначає правила гри: ціноутворення, стандарти якості та інновації. - Має значні фінансові, технологічні та людські ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стійкий бренд і висока впізнаваність серед споживачів. - Економія на масштабі виробництва. - Можливість інвестувати в дослідження, маркетинг та інновації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від ринкових умов. - Постійний тиск з боку конкурентів, які прагнуть змістити лідера. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка високої якості продуктів. - Інвестування в маркетинг і рекламу. - Експансія на нові ринки.
2. Послідовник лідера			
<ul style="list-style-type: none"> - Компанія не прагне безпосередньо змагатися з лідером, але намагається використати його стратегії або співпрацювати з ним. - Може спеціалізуватися на певних сегментах ринку або регіонах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Менші витрати на маркетинг та дослідження завдяки використанню готових рішень лідера. - Гнучкість у впровадженні інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від стратегій лідера. - Можливість бути витісненим іншими конкурентами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Імітація найуспішніших рішень лідерів. - Оптимізація витрат для підвищення прибутковості. - Утримання постійних клієнтів.
3. Нішевий гравець			
<ul style="list-style-type: none"> - Підприємство обирає вузький сегмент ринку та спеціалізується на певній продукції або послугі. - Концентрується на задоволенні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока лояльність клієнтів. - Унікальна продукція або сервіс. - Менший конкурентний тиск 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від вузької клієнтської бази. - Обмежені можливості для масштабування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Диференціація продукції (наприклад, екологічність або ексклюзивність). - Орієнтація на преміум-сегмент або спеціалізовані потреби клієнтів.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
специфічних потреб клієнтів	з боку великих компаній.		- Побудова репутації експерта у своїй галузі.
4. Аутсайдер ринку			
- Компанія має низьку частку ринку і слабкі позиції відносно конкурентів. - Найчастіше це нові підприємства або компанії, які переживають кризу.	- Можливість знайти несподівані рішення або нові сегменти ринку. - Відсутність значного тиску щодо дотримання стандартів галузі.	- Низький рівень ресурсів. - Ризик банкрутства через високу конкуренцію.	- Вибір вузької спеціалізації для мінімізації конкуренції. - Скорочення витрат для виживання. - Пошук інвесторів або злиття з іншими компаніями.
5. Конкурент-претендент			
- Агресивно намагається розширити свою частку ринку, конкуруючи з лідерами. - Використовує інноваційні підходи, агресивний маркетинг або цінові війни.	- Орієнтація на інновації. - Можливість створити власну конкурентну нішу.	- Високі витрати на маркетинг та розробку нових продуктів. - Можливість конфліктів із сильними конкурентами.	- Демпінг цін для залучення клієнтів. - Активне впровадження нових технологій. - Агресивний маркетинг і захоплення ринкових ніш.
6. Технологічний лідер			
Підприємство зосереджується на розробці та впровадженні передових технологій, що дозволяють створювати унікальні продукти.	- Першість у виведенні інновацій на ринок. - Формування нових стандартів якості.	- Висока вартість досліджень і розробок. - Швидка зміна технологій може призвести до втрати актуальності продукту.	- Інноваційне лідерство - Фокус на клієнтоорієнтованості - Розширення екосистеми продуктів і послуг - Глобальна експансія

Джерело: складено автором за [1-5; 25]

Тип конкурентної позиції підприємства визначає його стратегію на ринку, ресурсні потреби, а також ризики й можливості. Для досягнення стійкого успіху компанія повинна регулярно оцінювати свої позиції, аналізувати конкурентів і адаптувати свої стратегії відповідно до змін у ринкових умовах.

1.2. Теоретичні основи визначення конкурентних переваг

Сучасні підприємства мають справу з динамічними та невизначеними умовами ринку. Задля успішного функціонування, вони повинні бути стратегічно обізнаними та розуміти, яким чином змінюється їх конкурентне середовище. Підприємства змушені активно шукати можливості для створення та використання своїх стратегічних здібностей та конкурентних переваг. Мати змогу для швидкої адаптації та вдосконалення в кожній сфері бізнесу, спираючись на обізнаність і розуміння поточних стратегій. Саме тому проблеми формування конкурентних переваг є актуальними для підприємств, які функціонують в сучасній ринковій економіці.

Конкурентні переваги – це унікальні характеристики або ресурси підприємства, які забезпечують йому кращу позицію на ринку порівняно з конкурентами. Вони дозволяють підприємству пропонувати споживачам більшу цінність, досягати вищої рентабельності та зберігати стійкість на ринку [15].

За Майклом Портером конкурентна перевага — це здатність компанії створювати більшу цінність для споживачів, ніж конкуренти, за рахунок диференціації або лідерства у витратах [16].

Філіп Котлер вважав що конкурентна перевага виникає, коли компанія пропонує щось унікальне, що має для споживачів особливу цінність.

Основними ознаками конкурентної переваги є [16]:

1. Унікальність (відмінність від конкурентів).
2. Довгостроковість (здатність підтримувати перевагу протягом часу).
3. Здатність створювати цінність для споживачів.

Еволюція поняття конкурентних переваг відображає розвиток економічної теорії та практики бізнесу. Кожен підхід акцентує увагу на певних аспектах, які формують конкурентну перевагу підприємств. Розглянемо основні підходи, що сформувалися на різних етапах історичного розвитку [4-11]:

1. Класичний підхід (XVIII–XIX століття)

1.1. Теорія абсолютних переваг (Адам Сміт). Конкурентна перевага базується на здатності країни чи підприємства виробляти товари з меншими витратами. Ефективність виробництва, доступ до ресурсів, дешевша робоча сила. Розвиток міжнародної торгівлі, формування початкових принципів економічної спеціалізації.

1.2. Теорія порівняльних переваг (Девід Рікардо). Конкурентні переваги з'являються навіть за умов відсутності абсолютних переваг. Країна чи підприємство повинні спеціалізуватися на тому, що вони виробляють найефективніше. Оптимальний розподіл ресурсів, вигоди від спеціалізації. Формування основ для міжнародного поділу праці.

2. Ресурсний підхід (XIX – початок XX століття)

2.1. Залежність від природних ресурсів Конкурентні переваги підприємств визначаються доступом до дешевих природних ресурсів (вугілля, нафта, метали тощо). Практичний фокус на географічне розташування та економія на витратах, пов'язаних із видобутком чи транспортуванням.

2.2. Індустріальна революція. Масштабне виробництво та механізація створюють конкурентні переваги через зниження витрат та збільшення обсягів продукції.

3. Інноваційний підхід (середина XX століття)

3.1. Творче руйнування (Йозеф Шумпетер). Інновації є головним джерелом конкурентних переваг, витісняючи застарілі технології чи бізнес-моделі. Практичний фокус на розробку нових продуктів, технологій, процесів.

3.2. Технологічний прогрес. Конкурентна перевага залежить від здатності інтегрувати технології в процеси виробництва та обслуговування. Практичний фокус на автоматизацію, підвищення продуктивності, якість продукції.

4. Стратегічний підхід (1980-ті роки)

Портер ввів ідею конкурентних переваг через дві основні стратегії: лідерство за витратами (зниження витрат і ціни, що дозволяє отримувати

конкурентні переваги) і диференціація (пропозиція унікальних продуктів, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж у конкурентів).

Лідерство за витратами. У межах цієї стратегії підприємство орієнтується на максимальне зниження витрат для досягнення конкурентної переваги за рахунок ціни.

Диференціація. Пропонуються унікальні продукти або послуги, які споживачі готові купувати за вищу ціну, тому що вони вважають їх більш цінними або відмінними від пропозицій конкурентів.

5. Ресурсно-орієнтований підхід (1990-ті роки)

5.1. Теорія ресурсів та можливостей (Барні). Конкурентні переваги виникають через унікальні ресурси та здібності підприємства, які є рідкісними, цінними, незамінними та важкодоступними для імітації. Resource-Based View (RBV) – теорія конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства залежить від його унікальних ресурсів і можливостей. Підприємства почали розуміти, що для досягнення конкурентних переваг не достатньо просто знижувати витрати або диференціювати продукцію. Замість цього компанії повинні зосереджуватися на розвитку власних унікальних ресурсів і компетенцій, які важко імітувати.

5.2. Знання як ресурс. Інтелектуальний капітал стає ключовим джерелом конкурентних переваг.

6. Цифровий та глобалізаційний підхід (XXI століття)

6.1. Цифрові технології. Конкурентні переваги формуються завдяки впровадженню цифрових рішень, аналізу великих даних, автоматизації та штучного інтелекту. Відбувається швидка адаптація до ринкових змін, оптимізація процесів через використання технологій. Застосовуються інтернет-торгівля, платформи, автоматизовані сервіси.

6.2. Екосистемний підхід. Підприємства створюють екосистеми, які охоплюють кілька ринків і об'єднують різні продукти та послуги (Apple, Amazon, Google). Відбувається утримання клієнтів у рамках власної екосистеми через інтегровані сервіси.

6.3. Сталий розвиток. Конкурентні переваги формуються через інтеграцію принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної етики. Наприклад, розробка екологічно чистих продуктів, енергоефективність, зменшення впливу на довкілля.

Еволюція підходів до поняття конкурентних переваг іде від спрощених теорій зниження витрат і спеціалізації до сучасних багатовимірних концепцій, які враховують інновації, знання, цифровізацію та соціальну відповідальність. Кожен етап розвитку відкривав нові можливості для підприємств.

Еволюція концепції конкурентних переваг свідчить про те, що в умовах сучасного бізнес-середовища підприємства повинні адаптувати свої стратегії відповідно до швидких змін, інновацій та нових технологій. Компанії, які зможуть поєднувати ефективне використання ресурсів, інновації та орієнтацію на довгострокову стійкість, матимуть значну перевагу в умовах глобалізації та технологічних трансформацій.

Конкурентні переваги класифікуються за різними критеріями, такими як джерела виникнення, характер дії, ступінь стійкості, сфера застосування тощо.

В найбільш загальному вигляді виділяють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги [17]. Зовнішня конкурентна перевага — це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною. Внутрішня конкурентна перевага — це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробництва» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність. Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Ці переваги можна визначити під час виявлення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни

продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю конкретної організації й пріоритетного конкурента). Конкурентні переваги є концентрованим виявленням переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова доля, об'єм продаж). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціальними можливостями компанії. Традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і диференціацію товарів не відбиває розмаїття існуючих конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася на вітчизняних ринках. Ряд авторів виділяють такі критерії класифікації конкурентних переваг: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства), за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються), за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація) та ін. Полтавська Є.О. поділяє конкурентні переваги за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні, ця класифікація відбиває потреби ринку – задоволення споживачів і відповідає меті створення і функціонування любого підприємства – одержання прибутку [5].

Розглянемо основні типи конкурентних переваг, рис. 1.1.

Типологія конкурентних переваг допомагає систематизувати сильні сторони підприємства та розробити ефективну стратегію їхнього використання. Кожен тип переваг має свої унікальні характеристики, які повинні враховуватися під час управління конкурентоспроможністю.

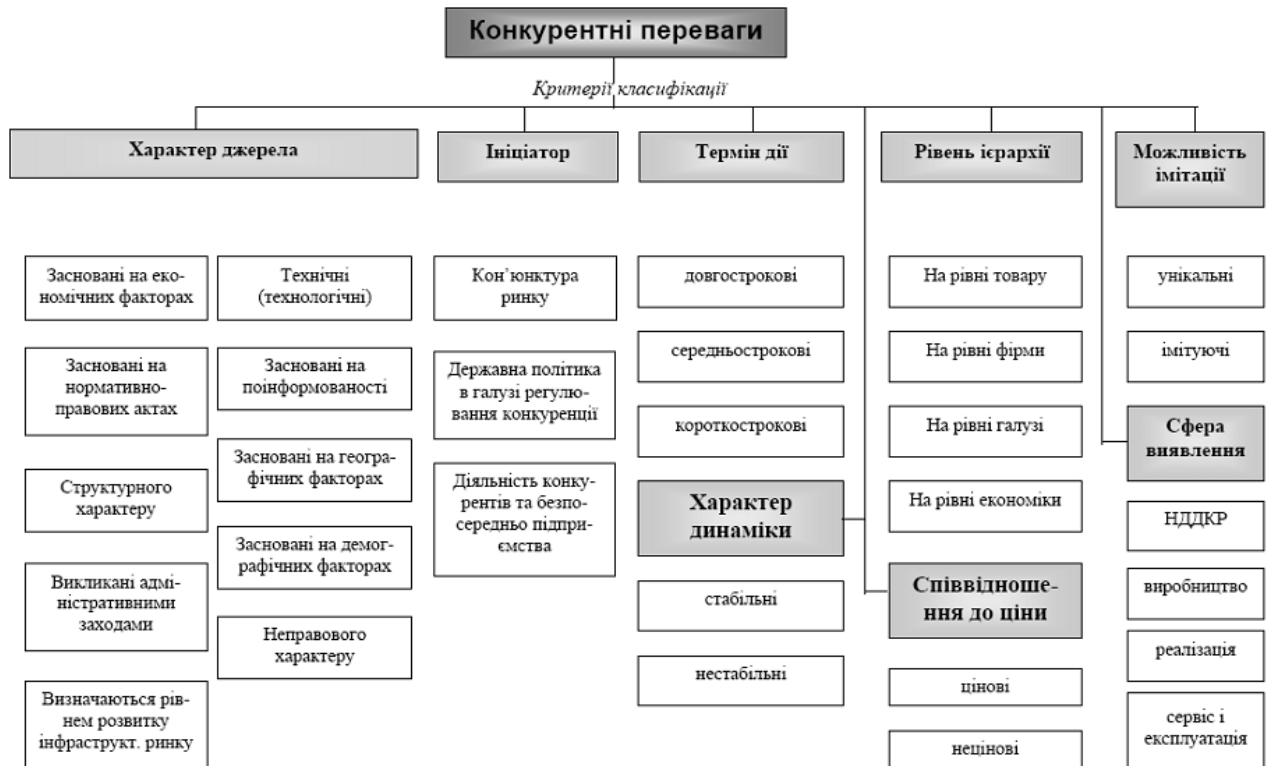


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг

Джерело: [5]

Портер М. трансформував теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг підприємства. Він визначив, що показники функціонування підприємств залежать від конкурентних переваг або відставання, в порівнянні з конкурентами в галузі. Таким чином компанія може випередити конкурентів, лише за умови створення власних відмінних якостей та їх подальшого збереження. Азоєв Г.Л. вважає що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців. В. Бондаренко виокремив фактори, якими забезпечується конкурентна перевага, а саме: матеріальними або віртуальними; зовнішніми і внутрішніми; базисними або другорядними; спрямованими на підвищення якості об'єкта за стадіями його життєвого циклу, як-то: ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергоємності; стратегічними або тактичними; технічними,

економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними; спадковими або штучними (набутими). Бондаренко В. так само як і Р. А. Фатхутдінов розглядають конкурентну перевагу, як цінність якою володіє підприємство.

Зважаючи на відсутність єдиного визначення поняття конкурентної переваги можна виділити певні підходи його трактування [3] .

Існує кілька науково обґрунтованих підходів до визначення, на чому має ґрунтуватись конкурентна перевага підприємства. Кожен із них базується на аналізі ресурсів, процесів, позиції підприємства на ринку та його здатності адаптуватися до змін [7; 12-13; 17-20].

1. Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV). Цей підхід базується на припущенні, що конкурентні переваги підприємства визначаються його унікальними ресурсами та компетенціями.

Основні етапи аналізу:

1. Ідентифікація ресурсів підприємства:

- Матеріальні (обладнання, технології).
- Нематеріальні (бренд, репутація, патенти).
- Людські (кваліфікація працівників, ноу-хау).

2. Оцінка ресурсів за VRIO-критеріями:

- Value (цінність): Чи створюють ресурси цінність для споживача?
- Rarity (рідкість): Чи є ці ресурси рідкісними або унікальними?
- Inimitability (неможливість імітації): Чи можуть конкуренти скопіювати ці ресурси?
- Organization (організація): Чи здатне підприємство ефективно використовувати ці ресурси?

Інструментами у даному підході виступають SWOT-аналіз, матриця оцінки ресурсів за VRIO, аналіз інвестицій у стратегічні ресурси.

2. Підхід динамічних можливостей (Dynamic Capabilities). Здатність підприємства створювати, адаптувати та перебудовувати ресурси для формування конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Основними етапами є:

1. Визначення змін у ринковому середовищі (технології, попит, конкуренція).
2. Оцінка здатності підприємства адаптуватися до цих змін.
3. Розвиток інноваційних компетенцій для підтримки конкурентної переваги.

Інструментами у даному підході виступають PESTEL-аналіз, оцінка швидкості впровадження інновацій, моніторинг конкурентного середовища.

3. Маркетинговий підхід. Конкурентні переваги визначаються здатністю підприємства задовольнити специфічні потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

Основні етапи:

1. Дослідження споживчого ринку: сегментація та визначення потреб і очікувань клієнтів.
2. Оцінка пропозицій конкурентів.
3. Розробка продуктів/послуг, які мають унікальну цінність для споживача.

Інструментами у даному підході виступають Аналіз 4P (Product, Price, Place, Promotion), аналіз споживчої поведінки (Customer Journey Mapping), бенчмаркінг.

4. Позиційний підхід (Positioning Approach). Базується на концепції Майкла Портера, де конкурентна перевага залежить від стратегічної позиції підприємства на ринку.

Основні стратегії:

1. Лідерство у витратах. Орієнтація на зниження собівартості, масштабування виробництва.
2. Диференціація. Унікальність продукції або послуг, підвищена якість або ексклюзивність.
3. Фокусування. Концентрація на вузькому сегменті ринку.

Інструментами у даному підході виступають матриця конкурентного профілю (Competitive Profile Matrix, CPM), аналіз п'яти сил Портера, Бостонська матриця (BCG Matrix).

5. Ланцюжок створення цінності (Value Chain Analysis). Конкурентні переваги формуються на кожному етапі створення цінності, від закупівлі сировини до післяпродажного обслуговування.

Основні етапи аналізу:

1. Розділення діяльності підприємства на первинні (виробництво, маркетинг, логістика) та допоміжні (кадрова політика, технологічний розвиток) процеси.
2. Визначення, на яких етапах створюється додаткова цінність.
3. Оптимізація процесів для зниження витрат або підвищення якості.

Інструментами у даному підході виступають Модель ланцюжка цінності Портера, аналіз бізнес-процесів (BPM), оцінка витрат на кожному етапі.

6. Конкурентний бенчмаркінг (Benchmarking). Оцінка конкурентних переваг підприємства через порівняння з найкращими практиками галузі.

Основні етапи:

1. Вибір об'єктів для порівняння (конкуренти, лідери ринку).
2. Збір даних про їхні ресурси, процеси та результати.
3. Визначення розривів та розробка шляхів покращення.

Інструментами у даному підході виступають Аналіз ключових показників ефективності (KPI), порівняльна матриця конкурентів, SWOT-аналіз.

7. Системний підхід. Конкурентні переваги розглядаються як результат взаємодії різних підсистем підприємства (виробничої, фінансової, маркетингової тощо).

Основні аспекти:

1. Оцінка взаємодії підсистем.
2. Виявлення слабких місць, що впливають на конкурентоспроможність.
3. Узгодження стратегій кожної підсистеми для досягнення синергії.

Інструментами у даному підході виступають Схеми бізнес-процесів (IDEF0), аналіз внутрішнього середовища підприємства, інтеграційні моделі управління.

Визначення конкурентних переваг підприємства можливе через застосування різних підходів, кожен із яких підходить для аналізу певних

аспектів діяльності. Комбінація ресурсного, позиційного, маркетингового та інших підходів дозволяє отримати цілісне уявлення про переваги підприємства, оптимізувати його діяльність та забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємства

Оцінка конкурентної позиції підприємства передбачає застосування різних методичних підходів, які дозволяють визначити його місце на ринку, конкурентні переваги та слабкі сторони. Нижче наведемо основні методичні підходи до оцінки конкурентних позицій:

1. Матриця BCG (Boston Consulting Group) [30].

Матриця БКГ (англ. BCG matrix, інша назва: матриця «зростання — частка ринку» Бостонської консалтингової групи) — інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном Матриця БКГ — один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

Класифікації типів стратегічних господарських підрозділів:

«Зірки». Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки»). Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»). Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»). Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.

Дозволяє оцінити портфель продуктів або бізнес-напрямків підприємства на основі двох критеріїв: зростання ринку та ринкової частки. Також дозволяє вирішити, які продукти розвивати, а від яких варто відмовитися.

2. Аналіз SWOT

SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкуренцією, що впливають на людину або бізнес.

Абревіатура SWOT складається зі скорочень слів і означає наступне:

– S (Strengths) – сильні сторони. Унікальні характеристики та переваги, які дають можливість виділятися бізнесу на тлі конкурентів. Завдяки їм підприємство може збільшити свій прибуток. Наприклад, досить великий вибір товару, більш доступні ціни, сучасне обладнання, лідер галузі.

– W (Weaknesses) – слабкі сторони. Недоліки, які не дають належною мірою розвиватися компанії, гальмують зростання її прибутку і роблять більш вразливою по відношенню до конкурентів. Наприклад, недостатня кількість

співробітників, зрив термінів доставки, невеликий асортимент, низька якість товару, старе обладнання.

- О (Opportunities) – можливості. Компоненти оточення, які можуть поліпшити становище і стан бізнесу за умови їх використання. Наприклад, кваліфіковані співробітники, правильне розміщення виробництва, відсутність сильних конкурентів, спонсорство.

- Т (Threats) – загрози. Компоненти оточення, через які компанія може якось постраждати, втратити клієнтів або прибуток. Наприклад, велика конкуренція, фінансова криза, нестабільна ситуація в країні, поява сильного конкурента.

SWOT-аналіз використовують:

1. Для вивчення та аналізу сильних і слабких сторін працівників підприємства.

2. Для закріплення переваг. Будь-яка слабкість зрештою має перетворитися на сильну сторону компанії. За допомогою SWOT-аналізу підприємства можна поліпшити і зміцнити сильні сторони і зробити з них перевагу. Також завдяки йому можна поліпшити клієнтський сервіс, знизити собівартість товару і збільшити прибуток.

3. Для посилення продуктивності бізнес-зустрічей і зборів. Якщо співробітники знатимуть і розумітимуть ситуацію в компанії, вони краще розумітимуть, що і як краще зробити, а відповідно, збільшиться продуктивність праці.

4. Для зведення до мінімуму слабких сторін. Якщо компанія мінімізує свої слабкості, це забезпечує їй ще одну конкурентну перевагу.

5. Для визначення загроз, які можуть негативно позначитися на бізнесі найближчим часом. За допомогою прогнозування загроз можна значно зменшити їхню ймовірність або й зовсім їх уникнути.

6. Для пошуку можливостей, які будуть використовуватися бізнесом для власного розвитку. Аналізуючи зовнішні елементи, такі, як, наприклад, економічні, компанія може контролювати всі нюанси ведення бізнесу, якими

неможливо керувати напряму: зміни цінової політики, нестійкість ринку та соціально-економічної ситуації.

SWOT-аналіз – універсальний і зручний метод роботи з інформацією. Завдяки йому можна побачити не тільки слабкі та сильні сторони, а й врахувати можливості та загрози, а також сформувати об'єктивну картину становища продукту на ринку або компанії загалом. За допомогою SWOT-аналізу можна провести дослідження будь-якого масштабу: комерційних підприємств, магазинів або товарів [28].

3. Модель п'яти сил Портера.

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі.

Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-якій із сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більший, ніж у середньому в галузі. Хорошим прикладом є ринок пасажирських авіап перевезень. У галузі, в якій рентабельність досить низька, знаходяться компанії, які за рахунок унікальних бізнес-моделей, отримують прибуток вищий, ніж у середньому в галузі (ангели бізнесу).

«Аналіз п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців,

рівень конкурентної боротьби, та обидві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів.

Консультанти із розробки стратегії іноді використовують структуру «Аналізу п'яти сил Портера» при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі. Тим не менш, для більшості консультантів ця методика є тільки відправною точкою в переліку інструментів або методик, які вони можуть використовувати. Як і всі узагальнюючі методики, аналіз, який не враховує виключень і частковостей, розглядається як спрощений.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один «аналіз п'яти сил Портера» для цієї галузі. Портер уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу повинен проводитися власний, специфічний для галузі аналіз п'яти сил [27].

Допомагає виявити ключові фактори конкурентного тиску та визначити точки для посилення позицій.

4. Матриця GE/McKinsey [31].

Матриця GE/McKinsey (або «Матриця привабливості бізнесу») — це стратегічний інструмент, розроблений компанією McKinsey для General Electric (GE). Вона дозволяє оцінювати бізнес-напрями чи окремі продукти підприємства за двома ключовими критеріями:

1. Ринкова привабливість.
2. Конкурентна позиція.

Ця матриця допомагає визначити, як розподіляти ресурси між різними напрямками бізнесу, які варто розвивати, підтримувати або скорочувати.

Матриця складається з 9 полів (3x3) із двома осями ринкова привабливість (вісь Y, висока/середня/низька) та конкурентна позиція (вісь X, сильна/середня/слабка).

Кожне поле матриці відповідає певній стратегії: інвестувати, підтримувати або скорочувати.

Зони матриці:

1. Зона 1 (верхня ліва, зелена): Висока привабливість, сильна позиція. Стратегії: інвестувати, активно розвивати.

2. Зона 2 (середина, жовта): Середня привабливість або позиція. Стратегії: підтримувати, оптимізувати.

3. Зона 3 (нижня права, червона): Низька привабливість, слабка позиція. Стратегії: скорочувати, виходити з ринку.

Бізнеси поділяються на три групи: розвивати, підтримувати, ліквідувати.

5. Рейтинговий метод [21; 31].

Рейтинговий метод є одним із кількісних інструментів для оцінки конкурентних позицій підприємства. Він дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони компанії на основі визначених критеріїв та порівнювати її з конкурентами.

Підприємство оцінюється за набором критеріїв, які характеризують його конкурентоспроможність. Кожному критерію присвоюється вага (значимість), залежно від його впливу на успіх компанії. Для кожного критерію виставляються оцінки за шкалою, після чого обчислюється загальний рейтинг. Порівняння рейтингу підприємства з конкурентами дозволяє оцінити його позицію на ринку.

Рейтинговий метод є ефективним інструментом для оцінки конкурентних позицій підприємства, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами. Його застосування допомагає формувати стратегії для зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності.

6. Метод порівняння із середніми галузевими показниками [21; 31]

Метод порівняння із середніми галузевими показниками є одним із ключових інструментів оцінки конкурентних позицій підприємства. Цей метод передбачає аналіз діяльності компанії шляхом зіставлення її показників із середньогалузевими стандартами чи нормами. Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити рівень конкурентоспроможності. Підходить для аналізу ключових показників діяльності, таких як рентабельність, продуктивність, якість продукції, частка ринку тощо.

Метод порівняння із середньогалузевими показниками є ефективним інструментом для виявлення конкурентних переваг і слабких сторін підприємства. Його використання дозволяє визначити ключові напрями для розвитку та вдосконалення діяльності компанії.

7. Benchmarking [28].

Benchmarking — це метод порівняння діяльності, продукції, послуг чи процесів компанії з лідерами ринку або прямими конкурентами. Мета — визначити найкращі практики, покращити продуктивність і підвищити конкурентоспроможність.

Саме у напрямку аналізу бенчмаркінг і розділяють на дві категорії — зовнішній і внутрішній.

Зовнішній бенчмаркінг. Це оцінка організації в порівнянні з компанією-конкурентом.

Зовнішній бенчмаркінг своєю чергою ділиться на декілька підвидів:

1. Функціональний бенчмаркінг — порівняльний аналіз функціональних процесів, в покращенні яких зацікавлена компанія, що ініціювала процес.

2. Конкурентний бенчмаркінг — порівняльний аналіз показників з організацією, що знаходиться на рівень вище. Тут не обов'язково аналізувати ваших прямих конкурентів. Можна обирати за еталон тих, хто працює в тій же ніші, хоча й не конкурує з вами безпосередньо.

3. Спільний бенчмаркінг — підвид бенчмаркінгу, коли компанії на добровільних засадах обмінюються інформацією. Зазвичай процес відбувається у форматі інтерв'ю.

4. Загальний бенчмаркінг — аналіз не прямих конкурентів, а світових лідерів у вашому сегменті.

Головна складність зовнішнього бенчмаркінгу полягає в тому, що більшість важливої інформації конкурентів не лежить на поверхні, а ретельно оберігається. І далеко не кожна компанія готова ділитися «внутрішньою кухнею» в рамках спільного бенчмаркінгу. Тому іноді отримати потрібну інформацію буває складно, навіть неможливо.

Внутрішній бенчмаркінг. Це оцінка показників всередині організації.

Такий аналіз допомагає оцінити, в якому напрямку розвивається компанія та чи є розвиток в принципі. Очевидно, що для розвитку внутрішній бенчмаркінг не такий ефективний, як зовнішній. Зате у вас є весь необхідний доступ до історичних даних чи інформації по роботі різних відділів для аналізу.

Внутрішній бенчмаркінг в свою чергу розділяють на два види:

1. Історичний — порівняльний аналіз ключових показників за різні часові періоди.
2. Загальний — порівняльний аналіз різних відділів компанії для відстежування їх ефективності.

Хоча внутрішній бенчмаркінг не такий корисний та перспективний, як зовнішній, ми все ж не рекомендуємо повністю від нього відмовлятися. Адже знати потрібно не тільки конкурентів, а й власний бізнес.

Етапи аналізу конкурентів:

1. Визначення мети та об'єкта аналізу. Що саме потрібно аналізувати: продукцію (асортимент, якість, ціна), маркетингову стратегію, канали збуту, клієнтський сервіс, технологічні процеси.

2. Ідентифікація конкурентів. Розподіл на прямі (основні конкуренти) та непрямі (замінники).

3. Збір даних про конкурентів: відкриті звіти (фінансові результати, статистика продажів); сайти компаній, соцмережі, огляди в медіа; відгуки споживачів та опитування; торгові точки (аналіз цін, упаковки, асортименту).

4. Порівняння ключових показників

- Ціна: рівень цін та частота акцій.
- Якість: смак, упаковка, унікальні характеристики.
- Дистрибуція: охоплення територій, канали продажу (онлайн, офлайн).
- Інновації: нові продукти, екологічні рішення, технології.
- Репутація: оцінка бренду серед споживачів.

5. Визначення розривів (Gap Analysis)

- Що роблять конкуренти краще?
- В яких сферах компанія перевершує ринок?

6. Розробка стратегії покращення. Використання найкращих практик конкурентів для вдосконалення власних процесів.

Використовується для підвищення ефективності та вдосконалення бізнес-процесів.

8. Метод життєвого циклу продукту [21; 31]

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформуванати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).



Рис. 1.2 Крива Життєвого циклу товару

Джерело: [31]

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію.

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Визначення конкурентної позиції залежно від стадії життєвого циклу продукту (введення на ринок, зростання, зрілість, спад) дозволяє адаптувати стратегії до поточної фази розвитку продукту.

Ефективна оцінка конкурентної позиції часто передбачає використання кількох підходів одночасно для отримання комплексної картини.

Висновки до розділу 1

Конкурентна позиція підприємства є ключовим показником його успішності на ринку та визначає здатність організації ефективно конкурувати у своїй галузі. Вона формується під впливом багатьох факторів, серед яких особливе значення мають конкурентні переваги, стратегія розвитку та рівень адаптації до змін зовнішнього середовища.

Теоретичні основи визначення конкурентних переваг ґрунтуються на класичних економічних теоріях, включаючи підходи М. Портера щодо виділення цінової, диференційованої та фокусної стратегій. Конкурентні переваги можуть бути засновані на унікальності продукту, оптимізації витрат, інноваційних рішеннях або сильному брендовому іміджі. Важливим аспектом є створення стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству зберігати свої ринкові позиції у довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентних позицій підприємства здійснюється за допомогою різних методичних підходів, серед яких: матриця McKinsey/GE, що допомагає оцінити стратегічне становище підприємства; матриця БКГ, яка аналізує привабливість ринкових сегментів; SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози та інші.

Таким чином, формування та оцінка конкурентної позиції підприємства є багатоаспектним процесом, що включає аналіз ринку, стратегічне планування та ефективне використання ресурсів. Використання комплексного підходу до управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству посилювати свої ринкові позиції та досягати довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

2.1. Аналіз ринку морозива України

Динаміка виробництва морозива в Україні останніми роками показує коливання, пов'язані з економічними, демографічними та військовими чинниками. У 2023-2024 роках ринок відзначив певне зменшення виробництва через міграцію населення, зниження купівельної спроможності та зменшення споживання молока (основної сировини) приблизно на 28%. Це стало наслідком як тимчасової втрати територій, так і інфляційних процесів. Однак більшість виробничих потужностей залишилися незруйнованими, що дозволяє оперативно збільшити обсяги у разі зростання попиту

Водночас обсяги експорту демонструють позитивну тенденцію: зростання щороку підтримується високою якістю продукції та відповідністю міжнародним стандартам. Основними ринками збуту для українського морозива є країни ЄС і Близький Схід. Це дозволяє виробникам диверсифікувати ризики та компенсувати зниження внутрішнього попиту

В 2023 році, за даними Асоціації аграрного експорту, було продано більше 10 тисяч тонн, що на 44% більше у порівнянні з попереднім роком. При цьому морозиво здебільшого продавалося до країн Європейського Союзу (рис. 2.1).

У 2014 та 2015 роках країни Євросоюзу імпортували 42,3 тис. тонн та 50,3 тис. тонн морозива відповідно. Але Україна почала експортувати його до ЄС лише у 2016-му.

У 2016 році Євросоюз імпортував 53,6 тис. тонн морозива на 101,4 млн євро. Частка України тоді становила лише 0,2% – 0,1 тис. тонн. Українське морозиво коштувало країнам ЄС 0,1 млн євро.



Рис. 2.1. Скільки морозива ЄС купує в Україні та інших країн

Джерело: [35].

У 2017 році країни ЄС купили за кордоном 60 тис. тонн морозива на 137,9 млн євро. Частка України в імпорті зросла до 0,8% – 0,5 тис. тонн. За морозиво країни Євросоюзу заплатили 1,1 млн євро.

У 2018 році Євросоюз імпортував 76,4 тис. тонн морозива на 153,6 млн євро. Україна продала ЄС 1,1 тис. тонн морозива (1,4%) на 2,3 млн євро.

У 2019 році країни ЄС імпортували 82,1 тис. тонн морозива, заплативши 180,2 млн євро. Частка України в імпорті становила 1,8% (1,5 тис. тонн), вартість – 3,6 млн євро.

Починаючи з 2020 року, країни Євросоюзу стали імпортувати менше морозива (у той же час на території блоку зростають обсяги його виробництва), але частка України в імпорті зростала.

В 2020-му імпорт склав 79,3 тис. тонн на 182,1 млн євро. Україна поставила ЄС 2 тис. тонн морозива (2,5%) на 4,4 млн євро.

В 2021 році Україна поставила ЄС 2,7 тис. тонн морозива на 5,9 млн євро. Загалом країни блоку імпортували 70,7 тис. тонн, отже частка України зросла до 3,8%.

В 2022 році імпорт морозива країнами ЄС зменшився до 60,8 тис. тонн (203,4 млн євро), з них 3 тис. тонн були з України (4,9%).

За підсумками 2023 року, майже 10% імпортного морозива в ЄС було українського виробництва – 5,5 тис. тонн на 17,7 млн євро. Загалом країни ЄС завезли 55,6 тис. тонн морозива на 217 млн євро [35].

За підсумками 2023 року Україна продала на зовнішніх ринках майже 10 тис. т морозива, або на 44% більше, ніж 2022 року.

Загальний дохід при цьому збільшився на 67%, перевищивши 32 млн. доларів. Ці показники стали рекордними в історії України. Морозиво переважно експортували до країн Євросоюзу, звідки отримано виторг у розмірі понад 19 млн доларів, або 60% вартості всього експорту, рис 2.2.

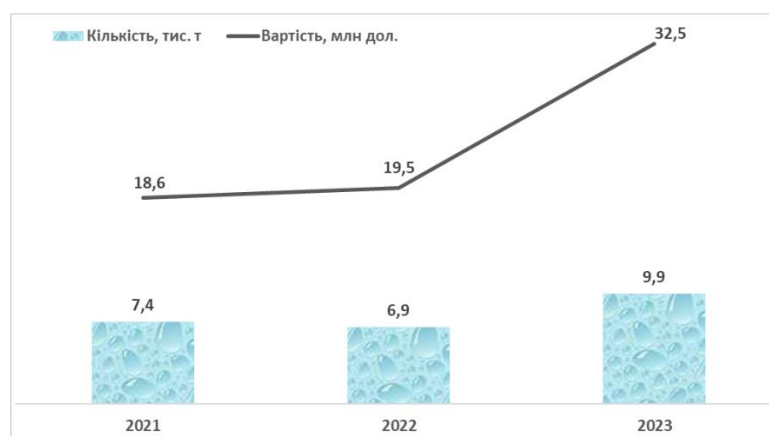


Рис. 2.2 Обсяги експорту морозива за 2021-2023 роки у натуральному та вартісному виразі

Джерело: [37-39]

У 2023 році на зовнішніх ринках продано майже 10 тис. т морозива (+ 44% відносно 2022 року), загальний дохід при цьому збільшився на 67%, перевищивши 32 млн дол. США. Ці показники в підсумку стали рекордними в історії України

Основні покупці українського морозива минулого року [37-39]:

- Молдова – 2301 т;
- Німеччина – 1909 т;
- Польща – 1873 т;
- Ізраїль – 963 т;
- Литва – 509 т;

– Чехія – 425 т.

Також українське морозиво імпортували: Ірак, США, Китай, ОАЕ, Кот-д'Івуар, Гамбія та Канада. У січні-березні 2024 року Україна продала на зовнішніх ринках 2 тис. т морозива (на 23 % вище за показник першого кварталу 2023 року) вартістю понад 7 млн доларів (+25 %). Знову більшість доходів спеціалізовані експортери одержують із Німеччини, Польщі та Молдови – сумарно близько 60%.

У 2023 році частка українського морозива в імпорті ЄС зросла до 10%, становлячи 5,5 тисяч тонн на 17,7 млн євро. Це свідчить про активне просування продукції в країни Євросоюзу [38]

Експортна виручка від морозива у 2023 році склала понад 32,52 млн дол. Це на 67,1% більше від 2022 року та на 74,7% більше від 2021 року. Для порівняння: у 2022 році це було близько 19,47 млн дол., а у 2021 році – понад 18,62 млн дол.

Водночас імпорт морозива у 2023 році склав 1222 тонни. Це на 35,9% більше від 2022 року, але на 31,4% менше від 2021 року. Для порівняння: у 2022 році імпортовано 899 тонн морозива, а у 2021 році – 1781 тонна.

Вартість імпорту морозива у 2023 році склала близько 5,76 млн дол. Це на 62,4% більше від 2022 року, але на 36,3% менше від 2021 року. Для порівняння: у 2022 році це було близько 3,55 млн дол., а у 2021 році – понад 9,03 млн дол.

У 2023 році найбільші обсяги морозива імпортовано з наступних країн [37-40] :

– Франція – 341 тонна (27,9% від загального обсягу імпорту морозива) на понад 1,83 млн дол. (31,8% від загальної вартості імпорту морозива);

– Польща – 279 тонн (22,8% від загального обсягу імпорту морозива) на 533 тис. дол. (9,3% від загальної вартості імпорту морозива);

– Італія – 240 тонн (19,6% від загального обсягу імпорту морозива) на 621 тис. дол. (10,8% від загальної вартості імпорту морозива);

– Болгарія – 63 тонни (5,2% від загального обсягу імпорту морозива) на 622 тис. дол. (10,8% від загальної вартості імпорту морозива).

Разом зазначені країни забезпечили 75,5% загального обсягу імпорту морозива та 62,7% загальної вартості імпорту морозива.

Ринок морозива в Україні демонструє стабільне зростання експорту, що пов'язано з покращенням якості продукції, адаптацією до міжнародних стандартів та активним освоєнням нових ринків збуту. Імпорт поступово зменшується через зростання конкуренції з боку вітчизняних виробників, які використовують інноваційні технології та інвестують у маркетинг.

Ці тенденції вказують на перспективи подальшого розвитку української галузі морозива як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основними гравцями українського ринку є компанії «Рудь», «Ласунка», «Хладопром», «Лімо» та «Ласка», які разом покривають більшість попиту. За попередніми даними, частка «Рудь» (Житомирський маслозавод) складає близько 30-40%, що робить її найбільшим оператором на ринку. Компанія активно інвестує в експорт і розвиток нових ліній продуктів. «Ласунка» і «Хладопром» також мають значні частки ринку, але менші порівняно з лідером. Більшість продукції споживається всередині країни, оскільки імпорт морозива становить менше 1% від загального обсягу ринку

Розглянемо регіональний розподіл виробництва та збуту морозива в Україні [42; 46-48]:

1. Житомирська область (АТ «Житомирський маслозавод», ТМ «Рудь»). Найпотужніший виробник морозива в Україні, із часткою понад 30% ринку. Основний акцент на загальнонаціональне покриття та експорт (країни ЄС, Молдова, Польща, Грузія). Житомирська область забезпечує понад 54% загального обсягу виробництва в країні

2. Харківська область («Хладопром», ТМ «Хладик»). Один із лідерів східного регіону. Орієнтація на східні та центральні області України. Продукція відповідає середньому сегменту цін, з акцентом на класичні смаки.

3. Львівська область («Лімо»). Гравець західного регіону. Орієнтація на екологічність та традиційні українські смаки. Продукція активно розповсюджується у західних областях та в прилеглих країнах ЄС

4. Київська область («Три Ведмеді», ТМ «Ласка»). Виробники зосереджені на центральному регіоні. Основний фокус на преміальні лінії продукції та розвиток експорту

Зробимо конкурентну карту ринку. Конкурентна карта ринку відображає позиції основних гравців за ключовими факторами конкуренції, такими як частка ринку, географічне покриття, сегментація продукції, ціни, інноваційність, маркетингова активність тощо.

Ключові фактори для аналізу

1. Частка ринку:

- Рудь (Житомирський маслозавод) — лідер із найбільшою часткою (приблизно 35%).
- Ласунка — сильна позиція в бюджетному сегменті (близько 25%).
- Лімо — домінує у західних регіонах, частка близько 10%.
- Три Ведмеді— займає середню позицію (приблизно 15%)

2. Географія продажів:

- Рудь: Загальнонаціональне покриття з акцентом на експорт (ЄС, Ізраїль, Грузія).
- Ласунка: Східна і центральна Україна.
- Лімо: Західна Україна та сусідні регіони.
- Три Ведмеді: Центральна та західна Україна.
- Міжнародні бренди (наприклад, Algida): Орієнтація на великі міста та преміальний сегмент.

3. Цінова політика:

- Рудь: Широкий спектр від бюджетних до преміальних ліній.
- Ласунка: Акцент на доступність.
- Лімо: Баланс між ціною та якістю.
- Три Ведмеді: Ставка на преміум-сегмент.

4. Інновації та тренди:

- Рудь: Лідер у впровадженні продукції з натуральних інгредієнтів та екологічної упаковки.
- Ласунка: Акцент на інноваційному дизайні упаковки та нестандартних смаках.
- Лімо: Орієнтація на екологічність (біорозкладна упаковка).

5. Маркетинг:

- Рудь: Активні рекламні кампанії, які підтримують імідж лідера.
- Ласунка: Орієнтація на молодіжну аудиторію через креативні акції.
- Лімо: Локалізовані кампанії у регіонах.

Таблиця 2.1

Конкурентна карта

Ключові фактори	Рудь	Ласунка	Лімо	Три Ведмеді	Міжнародні бренди
Частка ринку	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
Географія	Національна + експорт	Центральна, Східна	Західна	Центральна, Західна	Великі міста
Ціна	Широкий спектр	Доступні	Середні	Преміум	Преміум
Інновації	Лідер	Частково	Екологічність	Менше інновацій	Унікальність
Маркетингова активність	Висока	Середня	Локальна	Середня	Середня

Джерело: складено автором за даними підприємств

Аналізуючи конкурентну карту, можна зробити наступні висновки:

1. Рудь впевнено лідирує за багатьма параметрами, включаючи масштаб діяльності, інноваційність, і маркетинг.
2. Ласунка утримує позиції завдяки доступній ціні та молодіжній орієнтації.
3. Лімо знаходить свою нішу через екологічні ініціативи та фокус на регіональність.
4. Міжнародні бренди конкурують у преміум-сегменті, але їх вплив обмежений через вартість і локалізацію виробників.

Ця карта дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів і допомогти виробникам визначити напрямки розвитку.

Розглянемо тенденції ринку морозива в Україні.

I. Тенденції загального ринку.

1. Стабільне зростання експорту. Експорт морозива з України щороку збільшується. У 2024 році обсяги експорту виросли ще на 22%, основними покупцями стали країни ЄС (Німеччина, Польща, Румунія) та сусідні країни (Молдова, Грузія). Українські виробники покращують якість продукції, адаптуючи її до міжнародних стандартів, що зміцнює їх позиції на зовнішніх ринках.

2. Зростання попиту на інноваційні продукти. Популярність отримують нові формати: сорбети, морозиво без цукру, низькокалорійні варіанти, а також продукти з екзотичними смаками. Тренд на здорове харчування сприяє зростанню сегменту органічного морозива.

3. Зменшення імпорту. Частка імпортованого морозива складає менше 1% ринку. Вітчизняні виробники активно конкурують з іноземними брендами завдяки цінovій доступності та локальній адаптації продукції.

4. Сезонність попиту. Попит на морозиво досягає піку в літні місяці. У зимовий період ринок зосереджений на преміальному сегменті та сімейних упаковках.

II. Тенденції серед споживачів.

1. Різноманітність смаків. Українці почали віддавати перевагу оригінальним смакам: солонка карамель, шоколад із перцем, ягідні мікси. Попит на традиційний пломбір залишається стабільним.

2. Фокус на преміум-сегмент. Зростає попит на високоякісне морозиво з натуральних інгредієнтів, особливо серед споживачів великих міст.

3. Зручність упаковки. Формати «на ходу» (ескімо, ріжки) мають великий попит серед молоді, тоді як сімейні упаковки популярні серед домогосподарств.

III. Тенденції серед виробників.

1. Диверсифікація продуктового портфеля. Виробники розширюють асортимент, включаючи нові види морозива (веганське, безлактозне, низькокалорійне).

2. Розвиток експорту. Виробники активно працюють над розширенням присутності на ринках ЄС і Близького Сходу. Експортна стратегія включає адаптацію упаковки та реклами під місцевих споживачів.

3. Інвестиції у маркетинг. Залучення молодого аудиторії через соціальні мережі та інтерактивні акції стає ключовим інструментом.

Очікується подальше зростання виробництва та експорту, оскільки українські виробники зміцнюють свої позиції на міжнародних ринках. Ринок стане більш конкурентним завдяки новим гравцям та розширенню інноваційних лінійок.

Тенденції щодо смаків морозива в Україні змінюються відповідно до глобальних трендів та запитів споживачів.

I. Популярні смаки:

1. Класика залишається стабільною. Традиційний пломбір, ванільне, шоколадне, та полуничне морозиво займають значну частку ринку. Вони є найпопулярнішими серед усіх вікових категорій.

2. Експериментальні смаки. Виробники все більше додають нові екзотичні смаки, такі як: солонка карамель, шоколад із перцем чилі, ягідні мікси (малина, чорниця, журавлина), кокос і манго. Такі смаки особливо популярні серед молоді та міської аудиторії.

3. Сезонні та регіональні продукти.

– Влітку: освіжаючі сорбети (лимон, лайм, м'ята) та фруктово-ягідні наповнювачі.

– Восени та взимку: більш насичені та солодкі продукти (медове морозиво, смак тістечок або какао).

II. Тренд на здорове харчування.

1. Морозиво без цукру. Продукти зі зменшеним вмістом цукру або цукрозамінниками стають популярними серед людей, що слідкують за здоров'ям.

2. Органічні та натуральні інгредієнти. Виробники пропонують морозиво без штучних барвників, ароматизаторів та стабілізаторів. Це користується попитом у сімей з дітьми.

3. Веганські та безлактозні продукти. Особливо популярні серед молодих споживачів. Наприклад, морозиво на основі кокосового або мигдального молока.

4. Низькокалорійне морозиво. Тренд на «фітнес-морозиво» з додаванням білка або з низьким вмістом жирів.

III. Глобальні тренди на локальному ринку.

1. Фьюжн-комбінації. Смаки, що поєднують, наприклад, солодке і солоне (арахісове масло, солена карамель), стали справжнім хітом.

2. Регіональні смаки. Виробники адаптують смаки до локальних уподобань, наприклад, додавання ягід або меду, характерних для певних регіонів.

3. Емоційні продукти. Смаки, що асоціюються з дитинством або святами (наприклад, «наполеон», «київський торт»), користуються попитом через ностальгійні відчуття.

Проведемо аналіз ринкових трендів:

I. Тренд на здорове харчування та натуральність. Зростає попит на морозиво з натуральних інгредієнтів, без штучних барвників, ароматизаторів, підсолоджувачів.

ТМ «Рудь» випустила лінійку морозива «Здорове життя» без цукру, з натуральними добавками.

ТМ «Ласунка» пропонує морозиво на основі натурального йогурту без консервантів.

У нішевих виробників з'являється морозиво з біопродуктів (наприклад, козячого молока).

2. Безлактозні продукти та альтернатива для алергіків. Споживачі із непереносимістю лактози або прихильники рослинного харчування обирають альтернативні продукти.

ТМ «Лімо» випустила безлактозне морозиво для людей з непереносимістю молочного білка.

На ринку з'являються продукти з рослинним молоком (кокосове, мигдальне).

ТМ «Вівальді» пропонує сорбети на основі фруктів без молока.

3. Зміна вподобань щодо смаків та форматів. Споживачі цікавляться екзотичними смаками та інноваційними поєднаннями.

ТМ «Рудь» пропонує смаки «Мангова феєрія», «Солонка карамель».

ТМ «Ласунка» випустила морозиво з додаванням алкоголю: «Шампанське» та «Айріш-кава».

Преміальні бренди випускають морозиво з додаванням суперфудів (чіа, матча, спіруліна).

4. Екологічна упаковка. Зростає важливість екологічних рішень у виробництві упаковки.

ТМ «Рудь» перейшла на паперові стаканчики та екоматеріали для обгортки.

ТМ «Три ведмеді» використовує біорозкладну упаковку.

У магазинах популяризується фасоване морозиво у багаторазових контейнерах.

5. Індивідуалізація та персоналізація. Споживачі обирають продукти, які відповідають їхнім потребам чи надають унікальний досвід.

Впровадження сервісів, які дозволяють створити власний смак морозива на замовлення.

ТМ «Каштан» пропонує індивідуальну упаковку з ім'ям споживача.

Тренд на дрібну упаковку — порції вагою 50-80 г для перекусів.

6. Сезонність та цілорічний попит. Морозиво стає більш універсальним продуктом із попитом навіть узимку.

ТМ «Ласунка» пропонує зимову серію продуктів із теплими смаками (шоколад, прянощі).

Введення сезонних смаків, наприклад, «Пряничний латте» або «Ягідний глінтвейн».

Морозиво стає доповненням до десертів і гарячих напоїв (подвійний продаж у кафе).

7. Цінова диференціація. Зростає розподіл ринку на преміальні та бюджетні сегменти.

ТМ «Рудь» пропонує лінійку морозива «Premium» для гурманів і «Ескімо» для бюджетного сегмента.

ТМ «Ласунка» розширює асортимент великих сімейних упаковок.

Нішеві бренди фокусуються на преміальних продуктах з унікальними смаками та високою якістю.

Ці тенденції вимагають від виробників інвестицій у нові технології, маркетинг і аналіз споживчих уподобань.

2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

ТМ «Рудь» — найбільший виробник морозива в Україні, займає 30-40% ринку залежно від сезону. Компанія є лідером у сегментах середньої та високої цінової категорії. Її продукція популярна завдяки широкому асортименту, постійному оновленню лінійок та високій якості

Основне виробництво розташоване в Житомирі, що дозволяє оптимізувати логістику для доставки продукції як в Україні, так і на експорт. Потужності компанії дозволяють виготовляти понад 50 тисяч тонн морозива на рік. Асортимент включає понад 250 найменувань

Основні продукти: класичне морозиво (пломбір, ванільне, шоколадне), фруктові сорбети, ескімо на паличці, морозиво в ріжках і стаканчиках. Також

компанія активно впроваджує нові смаки (сезонні ягідні, шоколадні мікси) та експериментує з упаковкою (зручні формати для споживання на ходу)

Основними ринками збуту є Україна, Польща, Молдова, Німеччина, Румунія, Грузія. У 2024 році компанія активно працювала над розширенням присутності в країнах ЄС. У 2023-2024 роках експорт ТМ «Рудь» склав приблизно половину обсягу всього українського експорту морозива. Уся продукція сертифікована за європейськими стандартами, що сприяє успішному виходу на міжнародний ринок [42].

Компанія «Рудь» присутня у більшості регіонів України, активно співпрацюючи з великими роздрібними мережами (АТБ, «Сільпо», «Метро»). Компанія часто запускає маркетингові акції, інтерактиви для споживачів, використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для збільшення впізнаваності бренду. Також активно підтримує благодійні проекти, позиціонуючи себе як національний бренд.

АТ «Житомирський маслозавод» має власну сировинну базу і приділяє особливу увагу параметрам сировини, що надходить для переробки. Підприємство здійснює максимальний контроль якості як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві.

Підприємство дбає про забезпечення високої якості продукції. Продукція «Рудь» неодноразово була нагороджена почесними грамотами та сертифікатами.

Відповідальність АТ «Житомирський маслозавод» [42]:

1. Перед споживачами через гарантію безпечності та якості морозива;
2. Перед працівниками компанії через підвищення соціальних стандартів;
3. Перед суспільством через поліпшення екологічного стану довкілля;
4. За безумовне дотримання законодавчих норм і стандартів з питань корпоративного права та управління;
5. За підвищення загальної культури ведення бізнесу в Україні.

Система менеджменту, впроваджена у компанії, — точно така ж, як на провідних міжнародних підприємствах. Підприємство підготовлене до

світових стандартів GFSI (Global Food Safety Initiative) — Глобальної ініціативи з безпеки харчових продуктів. Місія GFSI — постійно вдосконалювати системи управління безпечністю продукції у всьому світі.

Компанія «Рудь» стала лідером національного бізнес-рейтингу. За внесок у розвиток галузі та економіки України АТ «Житомирський маслозавод» нагороджено почесним званням «ЛІДЕР ГАЛУЗІ 2023» за результатами рейтингування. Підприємство зайняло перше місце серед семи найкращих підприємств України в номінації «Фінансові показники успішної діяльності» і «Результативність та рентабельність» [43].

Компанія «Рудь» є одним із найбільших платників податків у Житомирській області та Україні. Підприємство допомагає ЗСУ, приймає участь у благодійному русі, підтримуючи соціально незахищені верстви населення та реалізуючи проекти в культурній, освітній, духовній, спортивній сферах.

За даними аналітичної компанії AR-group, в 2023 році перше місце з-поміж виробників холодного десерту, як завжди, займає морозиво під брендом Рудь. Обсяг споживання морозива Рудь на українському ринку зріс на 13,5% або на 2149 тон у порівнянні з 2022 роком. В натуральному виразі обсяг споживання склав 18 тис. 20 тон за минулий рік проти 15,9 тис. тон в 2022 році. Це означає частку компанії на вітчизняному ринку холодного десерту 24,2%.

На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи. Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення АТ «Житомирський маслозавод» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки: HALAL Certificate, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ORGANIC STANDARD CERTIFICATE, BRC Global Standard for Food Safety.

Організаційна структура та структура власності наведено у додатку А.

Загальноорганізаційна структура управління та ефективність системи менеджменту на підприємстві покращує фінансові результати та сприяє досягненню стратегічних цілей, але вимагає систематичного аналізу та оптимізацій.

АТ «Житомирський маслозавод» є визнаним лідером ринку морозива та заморожених продуктів в Україні. Підприємство націлене на виробництво морозива як основного виду готової продукції. Виробництво традиційної молочної продукції здійснюється як додатковий вид діяльності. Крім морозива, товариство також реалізує високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки, заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди. обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі):

- морозиво (у натуральному 20576 т., грошовому виразі 2273458 тис. грн.);

- продукція із незбираного молока (у 6356 т., грошовому виразі 181889 тис. грн.)

Чистий дохід від реалізації продукції товариства у 2023 році становить 2855378 тис. грн.

Частка експорту підприємства в обсязі реалізації компанії складає 22%. Таким чином, Житомирський маслозавод продемонстрував зростання обсягів продажів морозива за кордоном. АТ «Житомирський маслозавод» здійснює експортні поставки холодного десерту у більше ніж 30 країн світу. При цьому, основне зростання обсягів експорту в 2023 році відбулось до Німеччини - компанія наростила обсяг експорту морозива до країни з 637 тон в 2022 році до 1 237 тон в 2023 році. АТ «Житомирський маслозавод» і в експорті морозива займає першу позицію з-поміж інших експортерів, її частка за результатами 2023 року склала 58% від загального обсягу експорту в натуральному виразі.

Підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво морозива піддається сезонним змінам у попиті та доступності сировини. Влітку попит

на морозиво зростає, що вимагає збільшення виробництва, тоді як взимку попит може зменшитися. Крім того, сезонність впливає й на доступність інгредієнтів, що використовуються у виробництві. Управління сезонними коливаннями вимагає гнучкості виробництва та розробки маркетингових стратегій для забезпечення стабільної діяльності заводу протягом усього року.

АТ «Житомирський маслозавод» створило дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту. У бізнес-портфелі товариства представлено широкий асортимент морозива, фасованого вершкового масла, кисломолочної продукції, заморожених овочів, грибів, ягід, тіста, картоплі фрі, пельменів, заморожених хлібобулочних виробів і заморожених перетертих ягід, смузі та чаїв. Асортиментний портфель підприємства постійно оновлюється з урахуванням ринкових тенденцій. Основним видом продукції, що виробляє АТ «Житомирський маслозавод» є морозиво. Відзначимо, що молочна галузь, в якій працює підприємство характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства - сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока

Підприємство створило дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту. Обсяг реалізації АТ «Житомирський маслозавод» на внутрішньому ринку та експортні поставки склали практично 23 тис. тон за минулий рік порівняно з 20,1 тис. тон в 2022 році (+14% 2023/2022).

Застосування новітніх технологій, команда висококваліфікованих фахівців, міцні партнерські зв'язки сприяють утриманню підприємством лідерських позицій на ринку. Досягнення цілей забезпечується за рахунок:

- планування, розвитку, модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, які забезпечують енерго- та ресурсозбереження;

- запровадження сучасних технологій, способів охорони здоров'я та безпеки праці;

- постійного вдосконалення, регулювання та перегляду цілей і завдань системи якості, безпечності продукції, гігієни і безпеки праці, екологічного та енергетичного менеджменту;

- постійної ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків, що мають відношення до безпечності харчових продуктів;

- впровадження та застосування системи енергетичного менеджменту;

- покращення умов праці персоналу підприємства, мотивування його до вдосконалення та дотримання етики бізнес-поведінки.

Житомирський маслозавод щороку збільшує асортиментна лінійка, у 2022 році компанія додала до свого портфелю наступні новинки: морозиво-сендвіч «Чорніссімо», морозиво у вафельному стаканчику «Кукурудза», ріжок «Попкорн», морозиво з патріотичними назвами «Слава Україні» та «From Ukraine with love», морозиво з унікальною формою «Донат», у вже відомого морозива «Impregium» додалися смаки бісквіт-мандарин, ірис-крем, та манго-малина. Кожного сезону споживачі отримують різноманітні новинки улюбленого десерту від лідеру ринку. При цьому слід відзначити, що сумарно 68% від загального обсягу споживання морозива бренду «Рудь» в натуральному виразі займають вже перевірені часом торгові марки: «100% Морозиво» (26%), «Пролісок» (14%), «Рудь» (9,0%), «Ескімос» (8,0%), «Дитяче бажання» (5,9%) та «Супер шоколад» (5,3%). Обсяг споживання перерахованих вище торгових марок в грошовому виразі займає частку 62% в загальній виручці компанії [42].

У компанії АТ «Житомирський маслозавод» зареєстровано 87 торгових марок. Асортимент продукції компанії «Рудь» різноманітний та широкий, здатний задовольнити побажання найвибагливішого клієнта.

Таблиця 2.2

**Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів
продукції у 2023 році**

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		У натуральній формі, т	У грошовій формі, тис грн	У % до всієї виробленої продукції	У натуральній формі, т	У грошовій формі, тис грн	У % до всієї виробленої продукції
1	Морозиво	20576	2273458	89	20536	2261160	89
2	Продукція із незбираного молока	6356	181889	7	6352	181729	7

Джерело: надано підприємством

Розглянемо більш детально дохід від реалізації продукції за 2022-2023 рр., табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Дохід від реалізації основних видів продукції АТ «Житомирський
маслозавод» за 2022-2023 рр., тис.грн**

Дохід	2022 р	2023р	Абс. відхил, +/-
1. Дохід від реалізації готової продукції	1891270	2539550	648280
у тому числі:			
Дохід від реалізації морозива	1624325	2261160	636835
Дохід від реалізації продукції з незбираного молока	148138	181729	33591
Дохід від реалізації масла	68132	56694	-11438
Дохід від реалізації іншої молочної продукції	30179	10796	-19383
Дохід від іншої реалізації	20496	29171	8675
2. Дохід від реалізації товарів для перепродажу	505954	536881	30927
3. Стимулювання продажів готової продукції	(133573)	(221053)	87480
4. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	2855378	591727

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2023р дохід від реалізації готової продукції зріс на 648280 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 591727 тис. грн, це говорить про ефективну роботу керівництва та збільшення обсягів реалізації продукції.

Дохід від реалізації найбільшим п'яти контрагентам товариства становив 41,6% та 43,6% від загальної суми доходів за роки, які закінчилися 31 грудня 2023 та 2022 років, відповідно. компанія за останні роки суттєво розширила свою присутність на багатьох регіональних ринках України. Одними із найбільших покупців підприємства є її пов'язані сторони - дистриб'ютори, за операціями з якими компанія не передбачає ризиків, пов'язаних з концентрацією. Загальні продажі пов'язаним сторонам становили 692747 тисяч гривень (24,2%) та 575113 тисяч гривень (25,4%) за роки, які закінчилися 31 грудня 2023 та 2022 років.

Підприємство просуває власну продукцію за допомогою реклами, стимулювання покупців і торгових стимулювань. Ці програми включають, але не обмежені наступним: знижки, дисконти, купони, виплати за презентації в магазинах/торгових закладах. Керівництво підприємства визнає як витрати послуги з реклами, або в періоді, коли реклама вперше мала місце, або коли витрати були понесені. Стимулювання продажів відображаються як зменшення величини доходів від продажів виходячи з суми, яку повинні заплатити покупці і продавці на кінець періоду.

Розглянемо собівартість реалізації продукції за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.4

**Собівартість реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод»
за 2022-2023 рр., тис. грн**

Показник	2022р	2023р	Абс. відх, +/-	Питома вага, %
Сировина та матеріали	731668	949298	217630	49,45
Пакувальні та інші матеріали	169000	233680	64680	12,17
Витрати на оплату праці	101464	131347	29883	6,84
Амортизаційні витрати	72630	71693	-937	3,73
Газ та електроенергія	54279	56767	2488	2,96
Ремонтні роботи	3209	7468	4259	0,39
Інші послуги, пов'язані з виробництвом	35579	30016	-5563	1,56
Собівартість реалізації готової продукції	1167829	1480269	312440	77,11
Собівартість реалізації товарів для перепродажу	394813	439967	45154	22,92
Всього	1562642	1919636	-	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізувавши статті витрат можна зробити наступні висновки:

1. По статті «Сировина та матеріали»: частка їх становить 49,45%. У 2023р спостерігається збільшення на 217630 тис. грн. Це найбільше збільшення серед усіх статей, що свідчить про значне зростання витрат на сировину та матеріали. Їх частка в загальних витратах також найвища, що вказує на зростання обсягів виробництва та підвищення цін на сировину.

2. «Пакувальні та інші матеріали»: частка їх становить 12,17%. У 2023р спостерігається збільшення по статті на 64680 тис.грн Це пов'язано з підвищенням цін на ці матеріали та зростанням обсягів продукції, що потребує пакування.

3. «Витрати на оплату праці» частка їх становить 6,84%. У 2023р спостерігається збільшення по статті на 29883тис.грн. Збільшення витрат на оплату праці, свідчать про підвищення заробітної плати працівників.

Загальні витрати зросли на 356994, що становить приблизно 22,85% відносно попереднього року. Загальне зростання витрат на 22,85% свідчить про значне збільшення виробничих витрат. Найбільший внесок у зростання витрат зробили сировина та матеріали, а також собівартість реалізації готової продукції.

Зниження деяких витрат, таких як амортизаційні витрати та витрати на інші послуги, вказує на можливі заходи з оптимізації витрат.

Аналізуючи поточний фінансово-економічний стан компанії, потрібно побудувати таблицю 2.5, де наведено основні фінансово-економічні показники її господарської діяльності.

Аналіз фінансових показників за 2022 та 2023 роки вказує на ще більш позитивні зміни в фінансовому стані підприємства.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 591 727 тис. грн. (26,14%) порівняно з 2022 роком. Значне зростання чистого доходу свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення цін на неї. Це позитивний сигнал для компанії, що вказує на ефективну діяльність на ринку.

**Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2022-2023 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абс., +/-	Відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2263651	2 855 378	591 727	26,14
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1562642	1 919 636	356 994	22,85
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	70504	93 159	22 655	32,13
4. Витрати на збут	тис.грн.	324652	382 717	58 065	17,89
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	1957798	2 395 512	437 714	22,36
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	311418	466 619	155 201	49,84
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	170	794	624	367,06
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	172	58	-114	-66,28
9. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	311416	467 355	155 939	50,07
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	203805	323 291	119 486	58,63
11. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	894411	842815	-51596	-5,77
12. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	660	659	-1	-0,15
13. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	86,5	83,89	-2,61	-3,01
14. Фондовіддача	грн./грн.	2,53	3,39	0,86	33,91
15. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	3429,77	4332,90	903,12	26,33
16. Рентабельність продукції	%	15,91	19,51	3,60	X
17. Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,00	11,32	2,32	X

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Собівартість реалізованої продукції зросла на 356 994 тис. грн. (22,85%), що вказує на зростання витрат на виробництво. Це може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину, матеріали або збільшенням обсягів виробництва.

Адміністративні витрати збільшилися на 22 655 тис. грн. (32,13%), що може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням витрат на управління та інші адміністративні потреби.

Витрати на збут зросли на 58 065 тис. грн. (17,89%), що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг, рекламу або логістику. Це може бути частиною стратегії з розширення ринку збуту.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 437 714 тис. грн. (22,36%). Зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції корелює з ростом чистого доходу, що свідчить про збільшення виробничих потужностей та обсягів реалізації.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 155 201 тис. грн. (49,84%), суттєве збільшення операційного прибутку свідчить про ефективне управління витратами та зростання операційної ефективності.

Інші операційні доходи зросли на 624 тис. грн. (367,06%), тоді як інші операційні витрати знизилися на 114 тис. грн. (-66,28%). Зростання інших операційних доходів може вказувати на додаткові джерела доходів, які позитивно впливають на загальний фінансовий результат. Зниження ж інших операційних витрат свідчить про ефективне управління витратами, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 155 939 тис. грн. (50,07%). Значне зростання прибутку від реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності продажів та управління виробничими витратами.

Чистий прибуток зріс на 119 486 тис. грн. (58,63%). Значне збільшення чистого прибутку вказує на успішну фінансову діяльність підприємства та здатність ефективно використовувати ресурси.

Середньорічна вартість основних засобів знизилася на 51 596 тис. грн. (5,77%). Зниження вартості основних засобів може свідчити про амортизацію або продаж деяких активів.

Чисельність персоналу практично не змінилася, зменшившись на 1 особу (-0,15%). Стабільна чисельність персоналу при зростанні виробничих показників свідчить про підвищення продуктивності праці.

Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації знизилися на 2,61 коп. (-3,01%). Зниження витрат на 1 грн. доходу вказує на покращення ефективності використання ресурсів та зниження витрат.

Фондовіддача зросла на 0,86 грн./грн. (33,91%). Збільшення фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Продуктивність праці ПВП зросла на 903,12 грн./особу (26,33%). Зростання продуктивності праці вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Рентабельність продукції зросла на 3,60%. Зростання рентабельності продукції свідчить про підвищення прибутковості виробничої діяльності.

Рентабельність діяльності зросла на 2,32% (25,75%). Збільшення рентабельності діяльності вказує на покращення фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

В загальному висновку можна зазначити, що:

1. Підприємство продемонструвало значне зростання доходів, прибутків та ефективності виробництва, що відображається у збільшенні чистого доходу, прибутку від реалізації та рентабельності.

2. Зростання витрат на виробництво, адміністративних витрат та витрат на збут вказує на розширення діяльності та можливе підвищення цін на ресурси.

3. Зниження витрат на 1 грн. чистого доходу та збільшення фондовіддачі свідчать про покращення ефективності використання ресурсів.

4. Незначне зменшення чисельності персоналу при зростанні продуктивності праці вказує на ефективне використання трудових ресурсів.

Ці показники допомагають оцінити фінансовий стан підприємства, його ефективність та напрямки подальшого розвитку.

У звітному періоді середня чисельність працівників підприємства становила 659 осіб. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду - 493 особи, з них 215 жінок, сумісників - 4 особи, працюють за договорами цивільно-правового найму - 2 особи. У 2023 році фонд оплати праці становив 238646 тис. грн. проти 162685 тис. грн. у 2022 році, тобто збільшився на 46,7% порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» за 2021-2023р.р.

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 -0,5	0,09	0,83	1,98
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,4	1,8	5,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,79	1,28	3,56

Джерело: складено автором за даними підприємства

Значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,09 у 2021 році до 1,98 у 2023 році свідчить про значне підвищення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Це позитивний сигнал для кредиторів і інвесторів, який вказує на покращення фінансової стабільності підприємства.

Збільшення коефіцієнта поточної ліквідності з 1,4 у 2021 році до 5,13 у 2023 році вказує на те, що підприємство значно покращило свою здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності, що перевищує 1, означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Значення 5,13 є дуже високим, що вказує на високу фінансову гнучкість.

Підвищення коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,79 у 2021 році до 3,56 у 2023 році показує, що підприємство значно покращило свою здатність швидко погашати свої короткострокові зобов'язання без необхідності продажу запасів.

Це свідчить про збільшення обсягу ліквідних активів, таких як дебіторська заборгованість і короткострокові фінансові інструменти.

Проведемо аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства, табл. 2.7

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,58	0,69	0,89
Коефіцієнт фінансування	< 1 (зменшення)	0,53	0,45	0,12
Коефіцієнт покриття	>1	1,54	1,78	5,13

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування підприємства. Показник перевищує нормативне значення у всі роки, що вказує на високу фінансову незалежність підприємства. Значне зростання цього показника з 0,58 у 2021 році до 0,89 у 2023 році свідчить про зміцнення фінансової стійкості, оскільки підприємство стає все менш залежним від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення позикових коштів до власного капіталу. Значення показника зменшується з року в рік, що відповідає нормативному значенню. Зменшення цього коефіцієнта з 0,53 у 2021 році до 0,12 у 2023 році свідчить про зниження залежності підприємства від позикового капіталу, що є позитивним трендом і підвищує фінансову стабільність підприємства.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення показника значно перевищує нормативне значення у всі роки, що вказує на достатню ліквідність і платоспроможність підприємства. Значне зростання коефіцієнта покриття з 1,54 у 2021 році до 5,13 у 2023 році свідчить про суттєве покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дає підстави стверджувати, що Товариство не порушує правила фінансування, а також є кредитоспроможне та привабливе як діловий партнер. Показники ліквідності підприємства ретельним чином контролюються та управляються. Компанія використовує процес детального бюджетування та прогнозування грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Окрім того, керівництво компанії здійснює аналіз строків реалізації своїх активів та термінів погашення своїх зобов'язань та планує їхню структуру та обсяги у відповідності до потреб ліквідності у звітному періоді.

Зробимо SWOT-аналіз для АТ «Житомирський маслозавод»

Таблиця 2.8

Матриця SWOT АТ «Житомирський маслозавод»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експортних ринків. 2. Попит на здорові продукти. 3. Тренд на екологічність. 4. Розвиток e-commerce. 5. Розширення асортименту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність. 2. Посилення конкуренції. 3. Регуляторні обмеження. 4. Кліматичні зміни. 5. Зростання цін на сировину
Сильні сторони <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство на ринку. 2. Широкий асортимент. 3. Висока якість продукції. 4. Розвинена дистрибуція. 5. Високий рівень інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати лідерство на ринку та розвинену дистрибуцію для експорту на нові ринки. – Розвивати інноваційні продукти, зокрема в сегментах здорового харчування та екологічних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати високоякісну продукцію для зміцнення позицій перед міжнародними конкурентами. – Оптимізувати витрати для боротьби зі зростанням цін на сировину.
Слабкі сторони <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від сезонності. 2. Залежність від цін на сировину. 3. Обмежена популярність у преміум-сегменті. 4. Недостатній розвиток HoReCa 	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати e-commerce для мінімізації впливу сезонності. – Розширювати HoReCa-сегмент для популяризації продуктів у міжсезоння. 	<ul style="list-style-type: none"> – Мінімізувати залежність від цін на сировину через вертикальну інтеграцію або довгострокові контракти. – Розробити стратегії, які допоможуть знизити вплив сезонності через маркетингові кампанії для зимового асортименту.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») має потужну базу для розвитку, проте стикається з викликами, такими як сезонність і зростаюча конкуренція. Використання можливостей ринку, інновацій та посилення позицій у преміум-сегменті може забезпечити подальше зростання і стабільність компанії на внутрішньому та міжнародному ринках, табл. 2.9.

Аналіз матриці можливостей:

1. ПОЛЕ ВС (Висока вірогідність, сильний вплив). Розширення експортних ринків. Є ключовою можливістю для компанії, що забезпечує зростання доходів і зменшення залежності від локального попиту.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей для АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»)

Вірогідність використання можливості	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока	Розширення експортних ринків	Розвиток e-commerce	Інвестиції в маркетинг зимової лінійки
Середня	Попит на здорові продукти	Розширення асортименту преміум-продуктів	Впровадження екологічної упаковки
Низька	Інтеграція в HoReCa-сегмент через спеціалізовані продукти	Розробка крафтових лінійок	Участь у соціальних екологічних проєктах

Джерело: складено автором

2. ПОЛЕ ВП (Висока вірогідність, помірний вплив). Розвиток e-commerce. Онлайн-продажі дозволяють компенсувати сезонність і розширити аудиторію.

3. ПОЛЕ СС (Середня вірогідність, сильний вплив). Попит на здорові продукти. Відповідь на тренд здорового харчування сприятиме закріпленню позицій на ринку.

4. ПОЛЕ СП (Середня вірогідність, помірний вплив). Розширення асортименту преміум-продуктів. Допоможе залучити більше клієнтів, орієнтованих на якість і унікальність.

5. ПОЛЕ НС (Низька вірогідність, сильний вплив). Інтеграція в HoReCa-сегмент. Потенційно вигідна можливість, але вимагає значних ресурсів і тривалого часу для реалізації.

6. ПОЛЕ НП (Низька вірогідність, помірний вплив). Розробка крафтових лінійок. Ця можливість може залучити вузьку аудиторію, але незначно вплине на загальні обсяги продажів.

Після проведення аналізу можливостей, можна надати наступні пропозиції:

–Сфокусуватися на можливостях із ПОЛЯ ВС, таких як розширення експортних ринків, які мають найбільший вплив на стратегію компанії.

–Розглядати можливості з ПОЛЯ ВП та ПОЛЯ СС як доповнення до основної стратегії для підтримання стабільного зростання.

–Інвестувати ресурси в реалізацію можливостей із ПОЛЯ СП, якщо є можливість збільшення бюджету.

–Можливості з ПОЛЯ НС та ПОЛЯ НП розглядати як додаткові, якщо інші стратегічні напрямки будуть реалізовані успішно.

Таблиця 2.10

Матриця загроз для АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»)

Вірогідність реалізації загрози	Руйнування (ПОЛЕ ВР)	Критичний стан (ПОЛЕ ВК)	Важкий стан (ПОЛЕ ВВ)	«Легкі синці» (ПОЛЕ ВЛ)
Висока	Зростання вартості сировини та енергії, що може унеможливити виробництво окремих ліній продуктів.	Падіння попиту через економічну кризу.	Зменшення експорту через регуляторні бар'єри в інших країнах.	Негативний PR через скарги споживачів.
Середня		Втрата частки ринку через посилення конкуренції.	Зниження купівельної спроможності споживачів.	Сезонні коливання попиту.
Низька		Впровадження нових жорстких стандартів якості та законодавчих обмежень.		Витрати на екологічну упаковку, що не покриваються ціною продукту.

Джерело: складено автором

Пояснення матриці:

1. ПОЛЕ ВР (Руйнування). Найбільш критичні загрози, такі як зростання цін на сировину або енергоносії, можуть призвести до неможливості підтримувати виробничий процес.

2. ПОЛЕ ВК (Критичний стан). Реалізація таких загроз, як падіння попиту через економічну кризу, суттєво впливає на доходи компанії та її конкурентоспроможність.

3. ПОЛЕ ВВ (Важкий стан). Зниження експортного потенціалу через посилення регуляторних бар'єрів або конкуренції.

4. ПОЛЕ ВЛ («Легкі синці»). Менш значущі ризики, наприклад, сезонність попиту, які можуть бути компенсовані маркетинговими кампаніями або акціями.

Рекомендації, які можна надати після оцінки загроз для підприємства:

1) Пріоритетною має бути робота над мінімізацією загроз у ПОЛІ ВР та ПОЛІ ВК, адже вони мають найбільший потенційний негативний вплив.

2) Для ПОЛІ ВВ доцільно передбачити додаткові резерви на покриття ризиків або адаптацію стратегій у разі реалізації цих загроз.

3) Загрози з ПОЛІ ВЛ слід відслідковувати, але їхній вплив є мінімальним і може бути легко подоланий у рамках стандартних процесів управління.

Таблиця 2.11

Профіль середовища для АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»)

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, D = A × B × C
1	2	3	4	5
1. Економічна ситуація в Україні	3	3	-1	-9
2. Попит на здорові продукти (безлактозне морозиво)	3	3	+1	+9
3. Сезонність попиту на морозиво	3	2	-1	-6
4. Високий рівень конкуренції в галузі	3	3	-1	-9
5. Зростання вартості сировини та енергії	3	3	-1	-9

Продовження табл 2.11

1	2	3	4	5
6. Розвиток e-commerce	2	2	+1	+4
7. Тренд на екологічність	2	2	+1	+4
8. Експортні можливості (ЄС, США, Канада)	3	3	+1	+9
9. Регуляторні обмеження	2	3	-1	-6
10. Вплив глобальних брендів (Haagen-Dazs, Magnum)	3	2	-1	-6

Джерело: складено автором

Аналіз профілю середовища

1. Найбільш позитивні фактори:

- Попит на здорові продукти (+9): Дає змогу розвивати інноваційні лінійки безлактозного та натурального морозива.

- Експортні можливості (+9): Високий потенціал виходу на зовнішні ринки з адаптацією продуктів до міжнародних стандартів.

2. Найбільш негативні фактори:

- Економічна ситуація в Україні (-9): Зниження купівельної спроможності напряму впливає на обсяги продажів.

- Зростання вартості сировини та енергії (-9): Ускладнює підтримку конкурентоспроможної ціни.

- Високий рівень конкуренції (-9): Посилення боротьби за ринок з локальними та глобальними гравцями.

3. Слабкі негативні фактори:

- Сезонність попиту (-6): Впливає на динаміку продажів у зимовий період, потребує адаптації асортименту.

- Регуляторні обмеження (-6): Підвищення стандартів якості вимагає додаткових інвестицій у виробництво.

4. Слабкі позитивні фактори:

- Розвиток e-commerce (+4): Забезпечує нові можливості для продажів через онлайн-канали.

- Тренд на екологічність (+4): Може підвищити лояльність клієнтів і позитивний імідж бренду.

Найважливішими факторами, що впливають на організацію, є економічна ситуація, попит на здорові продукти, зростання конкуренції, та експортні можливості.

Для успішного розвитку компанії необхідно зосередитися на позитивних аспектах (розвиток інноваційних продуктів, експорт) та мінімізувати вплив негативних факторів через диверсифікацію асортименту, оптимізацію витрат і адаптацію до змін регуляторного середовища.

2.3. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку морозива

Для дослідження конкурентних позицій АТ Житомирського маслозаводу для початку проведемо аналіз конкурентів (Benchmarking)

I. Проаналізуємо основних гравців ринку морозива

Таблиця 2.12

Основні конкуренти на ринку морозива

Гравець	Частка ринку	Сегмент	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4	5
ТМ «Рудь»	~35%	Масовий, преміум, HoReCa	- Лідер ринку із потужною дистрибуцією. - Широкий асортимент, включаючи преміум-лінійки	- Висока залежність від сезонного попиту. - Витрати на інновації та експортну логістику.
ТМ «Ласунка»	~25%	Бюджетний, сімейний	- Доступна ціна, великий вибір у бюджетному сегменті. - Розвинена регіональна дистрибуція.	- Обмежена присутність у преміум-сегменті. - Менша впізнаваність бренду в порівнянні з ТМ «Рудь».
ТМ «Три Ведмеді»	~15%	Преміум, HoReCa	- Якість продуктів для преміум-сегменту та співпраця з HoReCa.	- Вузкий асортимент, відсутність бюджетних пропозицій.
ТМ «Лімо»	~10%	Нішевий (здорове харчування)	- Орієнтація на безлактозне та здорове морозиво.	- Локальність бренду, обмежена географія продажів.
Малі виробники	~10%	Крафтовий, локальний	- Унікальні смаки, локальні рецептури.	- Обмежений обсяг виробництва та слабка дистрибуція.

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Міжнародні бренди	~5%	Преміум	- Висока якість, репутація міжнародних марок (Haagen-Dazs, Magnum).	- Висока ціна, обмежена доступність на ринку України.

Джерело: складено автором

II. Проведемо сегментацію ринку

- Преміум-сегмент: «Рудь», преміальні лінійки від міжнародних брендів.
- Середній сегмент: «Ласунка», локальні виробники.
- Бюджетний сегмент: «Хладопром», невеликі регіональні компанії.

III. Розглянемо інновації конкурентів

- «Рудь»: акцент на натуральних інгредієнтах та нових смаках.
- «Ласунка»: унікальні упаковки та маркетингові кампанії.
- «Лімо»: розвиток екологічної упаковки.

IV. Канали збуту конкурентів. Всі основні гравці співпрацюють із супермаркетами, магазинами та HoReCa.

Проведемо аналіз за допомогою матриці McKinsey/GE для ринку морозива України.

Таблиця 2.13

Матриця McKinsey/GE для ринку морозива України

Ринкова привабливість \ Конкурентна позиція	Сильна	Середня	Слабка
Висока	ТМ «Рудь»		
Середня	ТМ «Ласунка»	ТМ «Три Ведмеді», ТМ «Лімо»	
Низька		Малі виробники	Міжнародні бренди

Джерело: складено автором за даними підприємств

Пропозиції

1. Для лідерів ринку (ТМ «Рудь»):

- Розвивати експортні можливості, зокрема на ринки Європи та Північної Америки.

- Інвестувати в екологічну упаковку для відповідності трендам сталого розвитку.

- Розширювати асортимент здорових продуктів (безлактозне, без цукру).

2. Для середніх виробників (ТМ «Ласунка», «Три Ведмеді», ТМ «Лімо»):

- Зміцнювати позиції у своїх сегментах (бюджетний або преміальний).

- Використовувати локальні особливості для створення унікальних продуктів.

3. Для малих виробників:

- Фокусуватися на нішевих ринках (крафтове морозиво, унікальні смаки).

- Підвищувати якість та впізнаваність бренду через маркетинг у соцмережах.

4. Для всієї галузі:

- Зменшувати залежність від сезонності шляхом створення універсальних продуктів.

- Використовувати онлайн-продажі для розширення аудиторії.

Ринок морозива України демонструє стабільне зростання та значний потенціал для розвитку. Успіх компаній залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін, оптимізувати витрати та залучати споживачів через диференціацію продуктів і грамотну маркетингову стратегію.

Розглянемо тренди, які використовуються гравцями ринку морозива в Україні:

1. ТМ «Рудь» (Житомирський маслозавод)

- **Натуральність:** впровадження лінійок морозива без штучних барвників і консервантів. Акцент на молочних продуктах з високим вмістом натуральних інгредієнтів.

- **Преміум-сегмент:** у лінійці представлені оригінальні смаки, такі як чорний шоколад, ягоди чи екзотичні фрукти.

- **Екологічність:** впровадження екологічної упаковки у деяких продуктових лінійках.

2. ТМ «Ласунка»

– Популярність преміальних продуктів: менший фокус на преміум-сегмент, переважна увага середньому сегменту. Ставка на незвичайні смаки (наприклад, комбінації фруктів і шоколаду).

– Інновації в упаковці: креативні рішення в дизайні упаковок, орієнтовані на залучення молодого аудиторії.

– Доступність: орієнтація на цінову доступність для масового споживача, що залишається сильною стороною бренду.

3. ТМ «Хрещатик» («Хладопром»)

– Бюджетний сегмент: пропонує класичне морозиво за доступними цінами, менше уваги преміуму чи інноваціям.

– Традиційність: орієнтується на звичні рецептури та популярні серед масової аудиторії смаки (ваніль, шоколад).

– Натуральність: менший акцент на використання натуральних інгредієнтів у порівнянні з лідерами ринку.

4.ТМ «Лімо» (Львівський холодокомбінат)

– Екологічність: активне використання біорозкладної упаковки, що відповідає тренду на сталий розвиток.

– Натуральність: акцент на використання натуральних інгредієнтів у виробництві.

– Регіональність: орієнтація на локальний ринок (західна Україна) дозволяє позиціонувати продукт як «рідний» і більш автентичний.

5.Міжнародні бренди (наприклад, «Algida»)

– Преміум-сегмент: акцент на преміальні десерти та унікальні смаки.

– Інновації: розробка нових форматів (морозиво на паличці з багатошаровими структурами, морозиво з наповнювачами).

– Екологічність: активне впровадження екологічних практик та маркетингові кампанії на тему сталого розвитку.

Порівняльна таблиця відповідності трендів

Тренд	Рудь	Ласунка	Хрещатик	Лімо	Міжнародні бренди
Натуральність	✓	⚡*	✗	✓	✓
Функціональні продукти	✓	✗	✗	⚡	✓
Преміум-сегмент	✓	⚡	✗	✗	✓
Екологічність	⚡	⚡	✗	✓	✓
Незвичайні смаки	✓	✓	✗	⚡	✓
Доступність (бюджет)	⚡	✓	✓	⚡	✗

Джерело: складено автором за даними підприємств

*⚡ -»часткова відповідність» або «перехідний стан». У цьому контексті він позначає, що компанія частково реалізує певний тренд, але ще не повністю інтегрувала його у свою стратегію чи продукти. Наприклад: в компанії є окремі продукти, які відповідають тренду, але це не основний напрям діяльності. Або є початкова робота над впровадженням тренду, але він ще не став ключовою конкурентною перевагою.

Лідер трендів - ТМ «Рудь» активно відповідає на ключові ринкові тенденції та демонструє збалансований підхід між масовим і преміальним сегментами.

Сегмент середнього класу - ТМ «Ласунка» залишається сильною в доступності, але має потенціал для розвитку в преміумі.

Ніша екологічності ТМ «Лімо» може закріпити лідерство у сегменті сталого розвитку та натуральності.

Міжнародні гравці забезпечують високу конкуренцію у преміум-сегменті та інноваціях.

Ринок морозива України динамічно розвивається, адаптуючись до світових трендів. Компанії, такі як ТМ «Рудь», ТМ «Ласунка», ТМ «Лімо», активно впроваджують інновації, зокрема: натуральність продуктів, розширення здорових лінійок, персоналізовані рішення та унікальні смаки, екологічні ініціативи.

Зробимо розширений аналіз ринкових трендів для ТМ «Рудь» по морозиву:

1. Загальні тенденції ринку морозива в Україні

1) Зростання споживання морозива: незважаючи на економічні виклики, попит на морозиво залишається стабільним. Потреби в продуктах, що створюють емоції та забезпечують комфорт, сприяють його популярності.

2) Сезонність: продажі пік на літній сезон (червень-серпень), але компанії намагаються розширювати ринок у міжсезоння через інноваційні формати упаковки (наприклад, сімейні упаковки для домашнього використання).

3) Фокус на локальні смаки: споживачі надають перевагу продуктам з «домашніми» та «традиційними» смаками (ваніль, шоколад, пломбір), але також спостерігається інтерес до унікальних поєднань.

2. Ключові ринкові тренди для морозива ТМ «Рудь»

1) Інновації в продуктах:

Розширення асортименту: «Рудь» впроваджує унікальні смаки, такі як морозиво з екзотичними фруктами (маракуя, манго) або незвичними текстурами (з використанням карамелі чи хрустких інгредієнтів).

Органічне та натуральне: морозиво без штучних барвників та консервантів стає популярним серед споживачів, які дбають про здоров'я.

2) Формати упаковки:

Індивідуальні порції: зручність для споживання «на ходу» залишається важливою. «Рудь» активно розвиває продукти у формі ріжків, ескімо та сендвічів.

Сімейні упаковки: морозиво в контейнерах для споживання вдома набуває популярності, особливо у холодну пору року.

3) Цінові сегменти:

Економ-сегмент: морозиво базових смаків (пломбір, вершкове) у доступних цінових категоріях.

Преміум-сегмент: морозиво з унікальними інгредієнтами (бельгійський шоколад, ваніль Мадагаскару), націлене на споживачів, які готові платити більше за якість.

Розширення пропозицій у середньому сегменті: продукти для масового споживача з оптимальним співвідношенням ціни та якості.

4) Смаки та уподобання:

Класичні смаки: ваніль, шоколад, полуниця залишаються найбільш популярними серед українців.

Екзотика: розширення асортименту смаків, таких як кокос, фісташка, маракуя, для залучення молодшої аудиторії.

Комбінація смаків: тренд на створення міксів, наприклад, карамель з морською сіллю.

3. Маркетингові тренди

Локальний акцент: використання української сировини та позиціонування морозива як локального продукту.

Соціальна відповідальність: впровадження екологічної упаковки та участь у соціальних проєктах створює позитивний імідж бренду.

4. Тренди розподілу

Розширення каналів дистрибуції: традиційні точки продажу (супермаркети, кіоски) доповнюються онлайн-каналами.

Фокус на HoReCa: співпраця з кафе, ресторанами та готелями для поставки преміального морозива.

Мерчендайзинг: стратегічне розміщення морозива у прикасових зонах та помітних локаціях.

5. Експортні перспективи

Розширення географії експорту: «Рудь» активно освоює ринки країн Європи, США та Канади.

Адаптація продуктів: для експортних ринків випускаються спеціальні лінійки морозива, враховуючи місцеві вподобання.

ТМ «Рудь» успішно реагує на ключові ринкові тренди, розширюючи асортимент, адаптуючи продукцію під нові уподобання споживачів та виходячи на нові ринки. Компанія фокусується на інноваціях у продуктах,

маркетингу та екологічних ініціативах, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на українському ринку морозива та забезпечувати сталий розвиток.

Висновки до розділу 2

Ринок морозива України є висококонкурентним та динамічним сегментом харчової промисловості. Його розвиток визначається сезонністю попиту, змінами споживчих уподобань, впровадженням інноваційних продуктів та активними маркетинговими стратегіями компаній. Останніми роками спостерігається тенденція до зростання попиту на преміальні, натуральні та функціональні види морозива, що відкриває нові можливості для виробників.

АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») є одним із лідерів ринку морозива в Україні, демонструючи стабільну присутність у різних сегментах, від бюджетного до преміального. Компанія активно впроваджує інновації, розширює асортимент, використовуючи натуральні інгредієнти та нові смаки. Важливими факторами успіху підприємства є широка дистриб'юторська мережа, потужна маркетингова підтримка та висока якість продукції.

Оцінка конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» свідчить про його сильні позиції на українському ринку морозива. Основними конкурентними перевагами є висока впізнаваність бренду, інноваційний підхід до розробки продукції, ефективна логістика та розгалужена система продажів. Водночас, для подальшого зміцнення позицій важливо розширювати експортні можливості, посилювати маркетингові активності в позасезонний період і відповідати на зміну споживчих трендів, таких як попит на продукти без лактози та морозиво з унікальними смаками.

РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.

3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку його конкурентних переваг

На основі аналізу конкурентних позицій, який було здійснено у 2.3, окреслімо конкурентні переваги ТМ «Рудь» та надамо пропозиції щодо їх розвитку.

1. Лідерство на ринку морозива. ТМ «Рудь» є лідером ринку морозива України з часткою близько 35%. Продукція доступна у всіх регіонах країни через широку дистрибуційну мережу.

2. Широкий асортимент продукції. ТМ «Рудь» пропонує продукцію для різних категорій споживачів: бюджетний сегмент (традиційні види морозива); середній сегмент (інноваційні смаки, крафтові серії); преміум-сегмент (продукти з натуральних інгредієнтів, морозиво без лактози). Та різного формату: стаканчики, брикети, ескімо, морозиво в упаковках для сімейного споживання.

3. Потужна виробнича база. АТ «Житомирський маслозавод» є одним із найбільших виробників морозива в Україні. Виробництво відповідає міжнародним стандартам якості (ISO, НАССР). Також підприємство здатно швидко адаптуватися до змін попиту, випускаючи нові лінійки продукції.

4. Сильний бренд. ТМ «Рудь» є одним із найвідоміших брендів морозива в Україні, що асоціюється з високою якістю. Багато споживачів обирають продукцію ТМ «Рудь» через довіру до бренду. Підприємство інвестує в рекламні кампанії, промоакції та соціальні ініціативи.

5. Орієнтація на експорт. Продукція експортується до країн ЄС, Азії та Східної Європи. Виробництво адаптоване до вимог європейських споживачів та має відповідний сертифікат якості.

6. Орієнтація на тренди. Випуск серій із натуральними інгредієнтами для середнього та високого цінового сегмента.

Для подальшої орієнтації на тренд підприємству доречно було б ввести лінійки безлактозних та низькокалорійних видів морозива.

7. Активна присутність ТМ «Рудь» у соціальних мережах. На сьогоднішній день соціальні мережі є потужним інструментом для комунікації брендів із аудиторією. ТМ «Рудь» активно використовує соцмережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok, і YouTube, для взаємодії зі споживачами.

Основними аспектами присутності ТМ «Рудь» є:

1) Контент. Яскравий, позитивний, з акцентом на емоції, смак і сімейні цінності. Відео про виробництво, рецепти з морозивом, розважальний контент. Пости, які підкреслюють натуральність продуктів і здоровий спосіб життя.

2) Взаємодія. Регулярні акції, розіграші морозива, квести й виклики. Залучення споживачів до комунікації через коментарі, голосування, історії.

3) Аудиторія. Цільова аудиторія включає молодь, сім'ї з дітьми, а також людей, які цінують якість і традиції. Акцент на трендових форматах, наприклад, короткі відео в TikTok.

4) Популяризація інновацій. Нові лінійки продуктів легше просувати через соціальні мережі.

5) Швидке інформування. Соцмережі дозволяють оперативно анонсувати акції, новинки та інші заходи.

6) Вірусність. Успішні рекламні кампанії чи креативний контент можуть стати вірусними, забезпечуючи широке охоплення без додаткових витрат.

Завдяки взаємодії в соцмережах споживачі більше довіряють бренду. Постійний контакт із клієнтами зміцнює емоційний зв'язок із брендом.

Активна присутність ТМ «Рудь» у соціальних мережах дійсно є конкурентною перевагою, особливо в залученні молодої аудиторії та популяризації нових продуктів. Для зміцнення цієї переваги слід інвестувати в інноваційний контент, інтерактивність та співпрацю з трендовими платформами й інфлюенсерами.

8. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як ативна складова стратегії підприємства. АТ «Житомирський маслозавод» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які впливають на розвиток компанії, формування її іміджу та лояльність споживачів.

Основні напрями КСВ на підприємстві є:

1) Екологічна відповідальність: використання екологічної упаковки, що підлягає переробці; оптимізація виробничих процесів для зменшення енергоспоживання та викидів вуглекислого газу; підтримка програм зі збереження природних ресурсів.

2) Соціальні ініціативи: підтримка дитячих програм, благодійних фондів і культурних заходів; організація святкових акцій та заходів, зокрема для дітей і сімей (наприклад, «Свято морозива»).

3) Економічна відповідальність. Створення робочих місць у регіоні, підтримка місцевої економіки.

4) Здорове харчування. Розробка продуктів із натуральних інгредієнтів.

Завдяки КСВ, ТМ «Рудь» сприймається як компанія, яка дбає про суспільство та навколишнє середовище. Молодь і сімейні споживачі все більше обирають бренди, які підтримують екологічність і соціальні цінності. Екологічна упаковка та зменшення вуглецевого сліду відповідають сучасним трендам.

Прикладами КСВ ініціатив ТМ «Рудь» є:

Свято морозива. Щорічне проведення дитячих свят у різних містах України, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду серед сімей.

Екологічні ініціативи. Участь у програмах зі збору вторинної сировини.

Підтримка місцевої економіки. Закупівля сировини у місцевих фермерів, що зміцнює зв'язок із регіоном.

Таким чином для зміцнення КСВ як переваги ТМ «Рудь» можна запропонувати наступні дії:

Розширення екологічних ініціатив. Випуск серій морозива з біорозкладною упаковкою або запуск освітніх кампаній щодо правильного поводження з відходами.

Залучення споживачів до КСВ. Організація конкурсів і програм за участю клієнтів (наприклад, «Здай упаковку – отримай знижку/подарунок»).

Звітність про КСВ. Регулярне публікування звітів про досягнення у сфері КСВ для підвищення довіри.

КСВ є суттєвою конкурентною перевагою для ТМ «Рудь», оскільки вона підвищує довіру до бренду, формує лояльність клієнтів і відповідає сучасним трендам. Розширення КСВ-програм та активна комунікація з аудиторією допоможуть підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Окремим важливим елементом хочемо виділити у корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) підтримку армії та активну участь бізнесу у благодійних ініціативах. Серед них можна виділити наступні:

1. Гуманітарна допомога:

– Надання продукції (морозиво, молочна продукція, заморожені продукти) для військових частин і медичних установ.

– Передача продовольчих наборів для сімей військовослужбовців.

2. Фінансова підтримка:

– Виділення коштів на закупівлю амуніції, ліків, техніки.

– Участь у фондах підтримки армії.

3. Волонтерські ініціативи:

– Підтримка співробітників підприємства, які долучилися до волонтерської діяльності.

– Організація зборів коштів серед працівників компанії.

Підтримка армії є значущою конкурентною перевагою для ТМ «Рудь», оскільки формує довіру, лояльність і позитивний імідж. Активна участь у допомозі ЗСУ відповідає очікуванням суспільства та підкреслює соціальну відповідальність компанії. Це сприяє закріпленню лідерських позицій на ринку та посиленню патріотичного зв'язку зі споживачами.

9. Сезонні рішення. Пропозиція сімейних упаковок для домашнього споживання взимку.

Хоча АТ «Житомирський маслозавод» і має конкуренту перевагу у пропозиції сімейних упаковок, але саме на цей аспект ми б хотіли звернути більше уваги та покращити діяльність підприємства в даному напрямі. Сезонність не минула на підприємствах даної галузі. І сезонність має слабкий негативний фактор у проведенню нами SWOT-аналізі. Тому для усунення цього фактору та для підсилення конкурентної переваги в даному напрямі пропонуємо випустити лімітовану серію «зимового морозива».

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового виду морозива та вплив проєкту на показники діяльності підприємства

Довгострокова стратегічна орієнтація АТ «Житомирський маслозавод» враховує проходження певних стадій життєвого циклу продукції підприємства, передбачає планове оновлення асортименту, тобто раціональний розподіл ресурсів підприємства на інноваційну розробку і подальше виведення на ринок нових товарів, а також маркетингову підтримку реалізації існуючого асортименту та своєчасне виведення з асортименту товарних позицій як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Враховуючи показники діяльності 2023 року, керівництво підприємства склало прогнозні плани на 2024 рік. Згідно базового сценарію, Товариство планує забезпечити обсяги реалізації продукції у натуральному вимірі на рівні 2023 року, а у грошовому вимірі збільшити на 3%. Зростання ж фонду оплати праці з нарахуваннями планується до 20%

Підприємство має рівномірний розподіл між основними ціновими сегментами: 31% «Середній» та 30% «Середній+» за результатами 2023 року. Частка «Низького» сегменту складає 24%, «Високого» - 15%, «Преміум» - 1%.

З огляду на макроситуацію в країні та доходи населення, зосередження продажів морозива саме в сегментах середній, середній+ та низький є вірним рішенням. 84% - сумарна частка цих трьох сегментів компанії від загальних обсягів продажів холодних десертів в минулому році. Щодо цін на морозиво Рудь у розрізі цінових сегментів, то відбулося невелике зростання +3,1%-3,3% для сегментів середній та середній+ та трошки вище - +6,0%-7,6% для сегментів високий та низький. Ціни на морозиво преміум сегменту практично не змінилися рік-до-року. Середньозважена ціна на реалізацію морозива складає 112 грн за кг без ПДВ [43].

Пропонуємо впровадити новий вид морозива у «Середній» сегмент.

Морозиво GlintCool - Зимова насолода (Глінтвейн) Морозиво зі смаком червоного вина, цитрусових та спецій (безалкогольна версія).

Слоган: «Відчуй тепло зими в кожному шматочку!»

Морозиво «GlintCool - Зимова насолода» — це новий спосіб відчутти дух зимових свят! Вишуканий смак червоного вина, цитрусових і спецій втілює затишок, радість і святковість, доступні кожному.»

Морозиво пропонуємо підприємству виробляти на існуючому обладнанні. Оскільки це буде для початку не дуже великий обсяг, а саме 500 т, то існуючі потужності дозволять нам це зробити. Морозиво пропонуємо буде випускати у вафельних стаканчиках вагою 80г.

Морозиво буде безалкогольне, в склад буде входити харчовий ароматизатор «Глінтвейн» (виробник Destilla, Німеччина). Та концентрат-пюре Глінтвейн вишневий, який має приємний винний колір та характерний смак, насичений пряними нотами кориці та гвоздики. В склад входять пюре вишні та чорної смородини.

Мета випуску Морозива «GlintCool - Зимова насолода»:

1. Забезпечити успішний запуск морозива на ринок у грудні, створити асоціації продукту зі святковим настроєм і теплом.

2. Зменшити сезонні коливання продажів морозива шляхом впровадження незвичного зимового продукту.

Цільова аудиторія:

1. Молодь (14–35 років), яка шукає нові гастрономічні враження.
2. Люди середнього віку (35–55 років), які люблять нетрадиційні святкові продукти.

Для ознайомлення споживача з нашим новим продуктом використаємо іншу конкурентну перевагу підприємства – потужне використання соціальних мереж. Так як на підприємстві потужна працює відділ маркетингу, в обов'язки якого входить підтримка та розвиток сайту та соціальних мереж, то витрати на даний вид реклами будуть відсутні. У напрямку Digital-маркетингу пропонуємо:

1. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok): створення відео з акцентом на атмосферу свята (запах ялинки, теплий вечір вдома, морозиво на святковому столі).

2. Контент:

- Рецепти з використанням морозива (десерти, подача до гарячих напоїв).
- Stories/репортажі про «зимову традицію» насолоди морозивом.

Також використаємо офлайн-активності - колаборації з кафе та ресторанами, які вже є партнерами ТМ Рудь, і які пропонуватимуть нове морозиво як частину святкового меню.

Таймлайн кампанії пропонуємо наступний:

1. Листопад (підготовка):

- Запуск тизер-кампанії в соцмережах (натяки на новий продукт без прямої згадки).
- Виробництво рекламних матеріалів.

2. Грудень (активна фаза):

- Масовий запуск реклами.
- Розширення точок продажу.

3. Січень (закріплення). Аналіз продажів для планування зимового періоду наступного року.

Розрахуємо вартість нового морозива «GlincCool - Зимова насолода».

Таблиця 3.1

**Визначення вартості сировини на виробництво 1 т морозива
«GlintCool - Зимова насолода».**

Сировина	Од. виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Молоко незбиране 2,5% жиру	кг	580	28	16240,00
Вершки 30%	кг	145	185	26825,00
Сухе знежирене молоко	кг	105	126	13230,00
Цукор	кг	145	21	3045,00
Стабілізатор	кг	5,5	1850	10175,00
Глінтвейн харчовий ароматизатор Destilla	кг	2,5	1040	2600,00
Концентрат-пюре Глінтвейн вишневий	кг	65	380	24700,00
Ванілін	кг	1	290	290,00
Вода питна	л	55	20	1100,00
Всього				98205,00

Джерело: складено автором

Після того, як нами було здійснено розрахунок вартості сировини далі визначимо вартість допоміжних матеріалів (пакувальні та інші матеріали).

Таблиця 3.2

**Розрахунок вартості пакувальних матеріалів на виробництво 1 т
продукції**

Назва упаковки	Одиниця виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Вафельні стаканчики	шт	12500	1,5	18750
Плівка БОПП (біаксіально орієнтована поліпропіленова)	кг	20	95	2090
Коробка BAG in BOX	шт	417	25,8	10758,6
Скотч	шт	10	40	400
Всього по статті				31998,6

Джерело: складено автором

Розрахуємо вартість допоміжних матеріалів для виробництва нового морозива

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 т продукції

Статті витрат	Од. виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Миючі засоби	кг.	1	88	88
Дезинфікуючі засоби	кг.	1	73	73
Пероксин водню	л.	0,1	59	5,9
Мило	шт.	1	15,5	15,5
Всього				182,4

Джерело: складено автором

Оскільки всі вище зазначені матеріали та сировину потрібно транспортувати на підприємство необхідно визначити транспортно-заготівельні витрати, які становлять 5% , тоді:

Всього сировина, пакувальні та допоміжні матеріали = 130386,00 грн

Транспортно-заготівельні витрати (5%) = 6519,30 грн

Всього по статті = 136905,30 грн.

Розрахуємо витрати на паливо та електроенергію для виробництва 1 кг нової продукції. Дані представимо у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на паливо та електроенергію на 1 т нового морозива

Назва витрат	Одиниця виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Електроенергія	кВт	550	7,68	4224
Холод	тис. ккал	450	48,8	21960
Вода на технологічні цілі	м ³	25	36,18	904,5
Всього				27088,5

Джерело: складено автором

Розрахуємо фонд робочого часу одного робітника за рік, таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік

№ п/п	Елементи часу	Кількість днів
1	2	3
1	Число календарних днів	365

Продовження табл. 3.5

1	2	3
2	Вихідні дні	104
3	Святкові дні, що не співпадають з вихідними	4
4	Разом неробочих днів	108
5	Номінальний фонд робочого часу	257
6	Дні невиходу на роботу тому числі:	47
7	Відпустки	20
8	Відпустки на навчання	6
9	Лікарняні	12
10	Неявки з дозволу адміністрації	9
11	Ефективний фонд робочого часу	210
11	Тривалість робочого дня, годин	8
11	Ефективний фонд робочого часу за рік одного робітника, год	1680

Джерело: складено автором

Наступним кроком необхідно здійснити розрахунок заробітної плати основних робітників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Явочне число		Число днів роботи на рік	Відпрацьовано людино-днів	Основна з/п за рік, грн.	Доплати до тарифного фонду заробітної плати, грн	Всього фонд оплати праці, грн.
					за зміну	За добу					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Пакувальник	4	85	8	1	1	1	248	248	168640	118048	286688
Оператор лінії	5	100	8	1	1	1	248	248	198400	138880	337280
Всього	x	x	x	x	3	3	x	744	367040	256928	623968

Джерело: складено автором

Розрахуємо собівартість виробництва 1 т морозива «GlintCool - Зимова насолода» .

Таблиця 3.7

**Повна собівартість виробництва 1 т морозива
«GlintCool - Зимова насолода», грн**

Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 т
Сировина і матеріали	136905,30
Паливо і енергія на технологічні цілі	27088,5
Основна заробітна плата	104,87
Додаткова заробітна плата	73,41
Відрахування на соціальне страхування, 22%	39,22
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	73,41
Загальновиробничі витрати	356,55
Виробнича собівартість	164641,26
Адміністративні витрати, 5%	8232,06
Витрати на збут, 10%	16464,13
Повні витрати	189337,45

Джерело: складено автором

Таким чином, проведені розрахунки дали змогу спланувати собівартість виробництва та реалізації морозива «GlintCool - Зимова насолода». Сума повних витрат для виробництва та реалізації 1 т морозива складе 189337,45грн.

Далі проведемо розрахунки відпускної ціни морозива.

Таблиця 3.8

Розрахунок відпускної ціни морозива «GlintCool - Зимова насолода», грн.

Показник	Сума
1	2
Повні витрати на виробництво і реалізацію	189337,45
Рентабельність, %	30
Прибуток	56801,23
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	246138,68
ПДВ 20%	49227,74
Відпускна ціна з ПДВ	295366,42
Відпускна ціна за 1 шт., грн	23,63
Торгівельна націнка, %	20
Роздрібна ціна 1 виробу (80г)	28,36

Джерело: складено автором

Підприємство має добре продумані витрати на виробництво та реалізацію морозива, що забезпечує прибутковість на рівні 30%.

Відпускна ціна з ПДВ досить конкурентоспроможна, оскільки враховує всі необхідні податки.

Остаточна роздрібна ціна, яка включає торгівельну націнку, становить 28,36 грн за одиницю продукції. Це може бути прийнятною ціною для споживачів, враховуючи унікальний смак продукту.

Таким чином, підприємство має всі шанси на успіх із новим продуктом «GlintCool - Зимова насолода», забезпечуючи конкурентну ціну та достатній рівень прибутковості.

Пропонуємо у 1 рік випустити 500 т нового морозива. За даними підприємства наявні потужності дозволяють випустити таку кількість за рік. Виконаємо розрахунок собівартості та прибутку на весь запланований обсяг виробництва нового продукту, табл 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок собівартості та прибутку на плановий випуск продукту
«GlintCool - Зимова насолода», тис. грн.**

Показник	На 1 т виробу	На 500 т. виробу
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	189,34	94668,72
Сбівартість	164,64	82320,63
Адміністративні витрати	8,23	4116,031
Витрати на збут	16,46	8232,063
Прибуток	56,80	28400,62
Чистий прибуток	46,58	23288,51
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	246,14	123069,3

Джерело: розраховано автором

Для виробництва 1 тонни морозива повні витрати становлять 189,34 тис. грн, а для 500 тонн – 94668,72 тис. грн.

Собівартість 1 тонни продукції складає 164,64 тис. грн, а для 500 тонн – 82320,63 тис. грн. Ця сума включає основні витрати на виробництво, без врахування адміністративних та збутових витрат.

Прибуток на 1 тону морозива розрахований як 56,80 тис. грн, а на 500 тонн – 28400,62 тис. грн.

Після сплати податків та інших обов'язкових платежів чистий прибуток складає 46,58 тис. грн на 1 тону продукції та 23288,51 тис. грн на весь плановий обсяг (500 тонн).

Розрахуємо вплив випуску запропонованого виду морозива на основні показники діяльності підприємства, табл. 3.10

Таблиця 3.10

Вплив випуску запропонованого виду морозива на основні показники діяльності підприємства.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2023	Проект	Абс, +/-	Відн,%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	2855378	2978447	123069,3	4,31
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	1919636	2001957	82321	4,29
3. Адміністративні витрати	тис.грн	93159	97275	4116	4,42
4. Витрати на збут	тис.грн	382717	390949	8232	2,15
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	2395512	2490181	94669	3,95
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн	466619	495020	28401	6,09
7. Інші операційні доходи	тис.грн	794	794	0	0,00
8. Інші операційні витрати	тис.грн	58	58	0	0,00
9. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	467355	495756	28401	6,08
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн	323291	346580	23289	7,20
11. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	842815	842815	0,00	0,00
12. Чисельність промислово - виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	659	659	0,00	0,00
13. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,89	83,61	-0,29	-0,34
14. Фондовіддача	грн./грн	3,39	3,53	0,15	4,31
15. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	4332,90	4519,65	186,75	4,31
16. Рентабельність продукції	%	19,51	19,91	0,40	X
17. Рентабельність діяльності (продажів)	%	11,32	11,64	0,31	X

Джерело: розраховано автором

У 2023 році чистий дохід склав 2855378 тис. грн, у проєктному році очікується зростання до 2978447 тис. грн. Це збільшення на 123069,3 тис. грн, або на 4,31%, що є позитивним показником для підприємства.

Собівартість також зросла з 1919636 тис. грн у 2023 році до 2001957 тис. грн у проєктному році. Це збільшення на 82321 тис. грн, або на 4,29%. Хоча це збільшення відбувається приблизно на тому ж рівні, що і чистий дохід, важливо слідкувати за тим, щоб собівартість не зростала швидше, ніж дохід.

Повні витрати зросли на 94669 тис. грн, або на 3,95%, що менше, ніж зростання чистого доходу, що свідчить про ефективність витрат.

Прибуток зріс на 28401 тис. грн, або на 6,08%, що корелює з показниками фінансового результату від операційної діяльності.

Чистий прибуток зріс на 23289 тис. грн, або на 7,20%. Це вказує на покращення загальної фінансової стабільності підприємства.

Витрати на 1 грн чистого доходу зменшились на 0,29 коп., або на 0,34%, що вказує на покращення ефективності витрат.

Рентабельність продукції зросла на 0,40 %, що є позитивним показником і свідчить про покращення прибутковості виробленої продукції.

Рентабельність діяльності зросла на 0,31 %, що також є позитивним показником, вказуючи на підвищення загальної ефективності підприємства.

Аналіз показників після випуск нового морозива «GlintCool - Зимова насолода» демонструє позитивну динаміку фінансово-економічного стану підприємства. Збільшення чистого доходу, зростання прибутковості, ефективність витрат та покращення продуктивності праці свідчать про те, що підприємство успішно реалізовує свої стратегії і досягає покращення своїх ключових фінансових показників.

Окрім додаткового прибутку випуск нового морозива «GlintCool - Зимова насолода» надасть нам додаткові конкурентні переваги:

1. Формування нового ринку зимового споживання морозива.
2. Збільшення обсягів продажів у зимовий сезон.
3. Підвищення впізнаваності бренду як інноваційного та святкового.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження проєкту

Запуск нового продукту — морозива зі смаком глінтвейну — потребує комплексного управлінського та організаційного підходу. Для ефективного виконання програми впровадження необхідно залучити всі ключові відділи підприємства, чітко розподілити обов'язки та забезпечити координацію між структурними підрозділами.

У таблиці 3.11 наведено основні етапи та терміни для реалізації проєкту.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для побудови графіка Ганта по запуску морозива зі смаком глінтвейну

Етап	Завдання	Тривалість	Дата початку	Дата завершення	Відповідальні	Залежність
1. Підготовчий етап						
1.1	Розробка рецептури продукту	3 тижні	01.09.2024	21.09.2024	Технологи	-
1.2	Виготовлення тестових партій	2 тижні	22.09.2024	06.10.2024	Виробничий відділ	1.1
1.3	Розробка дизайну упаковки	3 тижні	01.09.2024	21.09.2024	Відділ маркетингу	-
1.4	Підготовка рекламних матеріалів	4 тижні	22.09.2024	19.10.2024	Відділ маркетингу	1.3
1.5	Узгодження з партнерами (роздрібна торгівля)	2 тижні	01.10.2024	15.10.2024	Відділ продажів	1.2
2. Маркетингова підготовка						
2.1	Планування рекламної кампанії	2 тижні	16.10.2024	30.10.2024	Відділ маркетингу	1.4
2.2	Запуск тизер-кампанії у соцмережах	2 тижні	01.11.2024	14.11.2024	Відділ маркетингу	2.1
3. Запуск продукту						
3.1	Рекламна кампанія	5 тижнів	20.11.2024	28.12.2024	Відділ маркетингу	2.1
3.2	Виготовлення основної партії продукту	5 тижнів	10.10.2024	17.11.2024	Виробничий відділ	1.1
3.3	Розміщення продукту в точках продажу	2 тижні	15.11.2024	05.12.2024	Відділ логістики	1.5, 2.3
4. Завершальний етап						
4.1	Аналіз результатів запуску	2 тижні	01.01.2025	15.01.2025	Відділ аналітики	3.1, 3.2, 3.3
4.2	Планування зимового сезону наступного року	2 тижні	16.01.2025	31.01.2025	Відділ маркетингу	4.1

Джерело: складено автором

На основі вихідних даних побудуємо графік Ганта.

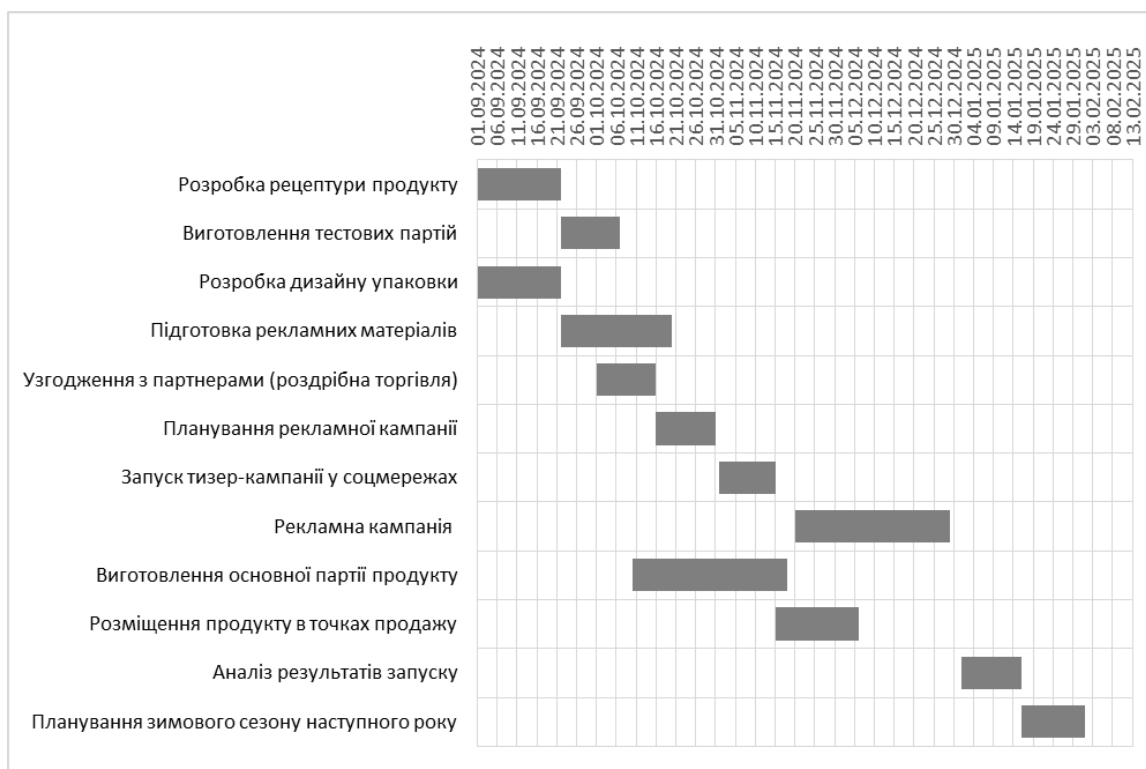


Рис. 3.1. Графік Ганта по запуску морозива зі смаком глінтвейну

Джерело: розроблено автором

Управління процесом впровадження морозива здійснюється через координацію дій наступних відділів:

1) Відділ маркетингу та реклами — відповідає за розробку концепції, рекламної кампанії та візуального оформлення продукту, займається онлайн-просуванням у соцмережах.

2) Відділ технологів та інновацій та відділ якості — займаються розробкою рецептури, тестуванням та контролем якості.

3) Виробничий відділ — виготовляє тестові та комерційні партії продукту.

4) Відділ збуту — організовує співпрацю з торговими партнерами

5) Логістичний відділ — відповідає за постачання матеріалів та розподіл продукту в торгові точки.

6) Заступник комерційного директора — аналізує ефективність запуску.

Координація між відділами здійснюється через регулярні наради та контрольні точки, що співвідносяться з ключовими етапами програми.

Організація основних етапів впровадження морозива:

1. Підготовчий етап (вересень–жовтень 2024)

- Формування управлінської групи для координації процесу.
- Розробка та затвердження рецептури морозива.
- Тестове виробництво та перевірка відповідності стандартам.
- Розробка дизайну упаковки та рекламних матеріалів.
- Узгодження умов співпраці з торговими мережами.

2. Маркетингова підготовка (жовтень–листопад 2024)

- Планування рекламної кампанії.
- Запуск тизер-кампанії в соцмережах.

3. Запуск продукту (листопад - грудень 2024)

- Запуск повноцінної рекламної кампанії (соціальні мережі).
- Виготовлення основної партії продукту.
- Доставка морозива в роздрібні мережі.

4. Завершальний етап (січень 2025)

- Аналіз ефективності кампанії та продажів.
- Визначення зон для покращення та коригування маркетингової стратегії.
- Планування нового сезону та можливих варіантів розвитку лінійки продуктів.

Контроль та коригування стратегії:

- Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успіху продукту.
- Регулярний збір даних про обсяги продажів, залучення споживачів та впізнаваність бренду.
- Оперативне внесення змін у маркетингову та логістичну стратегію в разі потреби.

Успішне впровадження морозива зі смаком глінтвейну залежить від ефективного управління всіма етапами процесу, координації між відділами та

гнучкої маркетингової стратегії. Завдяки системному підходу можна досягти високої впізнаваності продукту та забезпечити його стабільний попит на ринку.

Висновки до розділу 3

Розвиток конкурентних переваг підприємства є стратегічним напрямом, що забезпечує його стабільність і зростання в умовах високої конкуренції. Для АТ «Житомирський маслозавод» важливо не лише підтримувати наявні позиції, а й активно розширювати асортимент, впроваджувати інноваційні продукти та вдосконалювати маркетингові й управлінські підходи.

Запуск нового морозива зі смаком глінтвейну є важливим кроком у розширенні продуктової лінійки, спрямованим на зменшення сезонних коливань попиту. Продукт має унікальні смакові характеристики, що відповідають сучасним трендам споживання, включаючи попит на нестандартні, преміальні та тематичні смаки.

Ефективне впровадження нового продукту потребує узгодженої роботи всіх підрозділів компанії. Запуск нового морозива є стратегічно виправданим кроком, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його фінансових показників і зміцненню позицій на ринку. Впровадження цього проєкту потребує комплексного підходу до управління, ефективної організації бізнес-процесів та активної маркетингової підтримки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комплексний аналіз діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та ринку морозива України свідчить про високу конкурентну активність у галузі, необхідність постійного вдосконалення продуктового портфеля та впровадження нових маркетингових підходів.

Конкурентна позиція АТ «Житомирський маслозавод» на ринку є сильною завдяки високій впізнаваності бренду ТМ «Рудь», широкій дистриб'юторській мережі, потужній маркетинговій підтримці, активному впровадженню інновацій у виробництві. АТ «Житомирський маслозавод» має стійкі ринкові позиції, проте для подальшого розвитку необхідно адаптуватися до нових викликів ринку, розширювати асортимент і використовувати сучасні маркетингові інструменти для підтримки попиту протягом усього року.

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його стабільності, ефективності діяльності та можливостей для подальшого розвитку. Аналіз техніко-економічних показників АТ «Житомирський маслозавод» дозволяє оцінити його конкурентоспроможність, рентабельність та здатність до інвестицій у нові проекти.

АТ «Житомирський маслозавод» демонструє фінансову стабільність, високу ефективність виробництва та стійку ринкову позицію. Завдяки інноваціям, оптимізації витрат і розширенню асортименту підприємство має всі передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Ринок морозива України має сезонні коливання попиту, що є викликом для виробників, зокрема в зимовий період. Тому стратегія розширення асортименту за рахунок інноваційних смаків, таких як морозиво зі смаком глінтвейну, є обґрунтованою і перспективною. Впровадження такого продукту сприятиме зниженню сезонності продажів, підвищенню впізнаваності бренду, розширенню аудиторію за рахунок поціновувачів нестандартних смаків, підвищенню конкурентоспроможності ТМ «Рудь».

Запропоновано впровадити новий вид морозива у «Середній» сегмент

Морозиво **GlintCool** - Зимова насолода (Глінтвейн) Морозиво зі смаком червоного вина, цитрусових та спецій (безалкогольна версія).

Морозиво пропонуємо підприємству виробляти на існуючому обладнанні. Оскільки це буде для початку не дуже великий обсяг, а саме 500 т, то існуючі потужності дозволять нам це зробити. Морозиво пропонуємо буде випускати у вафельних стаканчиках вагою 80г.

Морозиво буде безалкогольне, в склад буде входити харчовий ароматизатор «Глінтвейн» (виробник Destilla, Німеччина). Та концентрат-пюре Глінтвейн вишневий, який має приємний винний колір та характерний смак, насичений пряними нотами кориці та гвоздики. В склад входять пюре вишні та чорної смородини.

Для ознайомлення споживача з нашим новим продуктом використаємо іншу конкурентну перевагу підприємства – потужне використання соціальних мереж. Так як на підприємстві потужна працює відділ маркетингу, в обов'язки якого входить підтримка та розвиток сайту та соціальних мереж, то витрати на даний вид реклами будуть відсутні. У напрямку Digital-маркетингу пропонуємо для соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok): створення відео з акцентом на атмосферу свята (запах ялинки, теплий вечір вдома, морозиво на святковому столі). Рецепти з використанням морозива (десерти, подача до гарячих напоїв).

Також використаємо офлайн-активності - колаборації з кафе та ресторанами, які вже є партнерами ТМ Рудь, і які пропонуватимуть нове морозиво як частину святкового меню.

Роздрібна ціна, яка включає торгівельну націнку, на нове морозиво складе 28,36 грн за одиницю продукції. Це може бути прийнятною ціною для споживачів, враховуючи унікальний смак продукту.

Після впровадження нового морозива мемо наступні результати. У 2023 році чистий дохід склав 2855378 тис. грн, у проектному році очікується зростання до 2978447 тис. грн. Це збільшення на 123069,3 тис. грн, або на 4,31%, що є позитивним показником для підприємства.

Собівартість також зросла з 1919636 тис. грн у 2023 році до 2001957 тис. грн у проєктному році. Це збільшення на 82321 тис. грн, або на 4,29%. Хоча це збільшення відбувається приблизно на тому ж рівні, що і чистий дохід, важливо слідкувати за тим, щоб собівартість не зростала швидше, ніж дохід.

Повні витрати зросли на 94669 тис. грн, або на 3,95%, що менше, ніж зростання чистого доходу, що свідчить про ефективність витрат.

Чистий прибуток зріс на 23289 тис. грн, або на 7,20%. Це вказує на покращення загальної фінансової стабільності підприємства.

Витрати на 1 грн чистого доходу зменшились на 0,29 коп., або на 0,34%, що вказує на покращення ефективності витрат.

Окрім додаткового прибутку випуск нового морозива «GlintCool - Зимова насолода» надасть нам додаткові конкурентні переваги:

3. Формування нового ринку зимового споживання морозива.
4. Збільшення обсягів продажів у зимовий сезон.
3. Підвищення впізнаваності бренду як інноваційного та святкового.

Таким чином конкурентні позиції ТМ «Рудь» ще більше зміцняться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції / Т.В. Пуліна // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. – 2015. – Вип. 25.1. – С. 230–239.
2. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. Економіка та підприємництво. 2017. № 39. С.125-144. (1)
3. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня 2019. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3>
4. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017.- №10. – С.427-432.
5. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством / А. В. Троян. // Ефективна економіка. - 2013. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_53.
6. Коценко М. «Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції». *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, вип. 3 (89), Вересень 2021, с. 24-30
7. Кононенко Г. І. Ринкова концепція конкурентних переваг: традиційний та інноваційний аспекти / Г. І. Кононенко // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 11. – С. 392-395.
8. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Випуск 5 (115). С. 58-64.

9. Шпак О. Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Том 4. С. 95-98.

10. Гудима Л.О. Конкуренція: генезис історичних підходів та сучасні форми конкурентних відносин між суб'єктами господарювання. Причорноморські економічні студії. Сер. Економіка. 2024. №86. С. 21-26.

11. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції : еволюція поглядів і змістовне наповнення [Текст] / Олексія Володимирович Прокопенко // /Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 407–414. – ISSN 2415-8453.

12. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. Мукачево, 2017. № 13. С. 345–350.

13. Соколова Л. В., Галанов О. Р. Конкурентні переваги підприємства як елемент конкурентної боротьби. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: зб. тез доп. XXX міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, м. Харків: НТУ «ХПІ». 19-21 жовтня 2022 р. С. 604.

14. Савчук Н. П. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. № 6 (141). С. 60-72.

15. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 41 (2). С. 31–37. U

16. П'ятницька Г.Т., Предеїн А.М., Рябова О.В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. №1. С. 235-248.

17. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (57). С. 24–31.

18. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка, 2019. № 3. 2019. С. 25–33.

19. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки, 2019. № 4. С. 121–128

20. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.

21. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

22. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

23. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Способи досягнення конкурентних переваг суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі. Modern Economics. 2022. № 32(2022). С. 92-97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-12).

24. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2017. №8. С.33–38. (6)

25. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку // Бізнес Інформ. 2017. №12 (479). С.244-249

26. PESTLE Analysis. Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/pestle-analysis/>

27. Аналіз п'яти сил Портера. Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D0%B8_%D1%81%D0%B8%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0

28. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. Режим доступу:
<https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/>

29. Що таке бенчмаркінг та як зробити аналіз конкурентів? Режим доступу:
<https://wezom.academy/ua/chto-takoe-benchmarking-i-kak-sdelat-analiz-konkurentov/>

30. Матриця БКГ. Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%91%D0%9A%D0%93

31. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

32. В Україні стартував сезон морозива. Режим доступу:
<https://agroportal.ua/multimedia/v-ukrajini-startuvav-sezon-moroziva>

33. Нові реалії ринку морозива: експорт у контейнерах та перевага ванільному смаку. Режим доступу:
<https://agroportal.ua/publishing/analitika/novi-realiji-rinku-moroziva-eksport-u-konteynerah-ta-perevaga-vanilnomu-smaku>

34. ТОП-20 кращих брендів морозива. Режим доступу:
[HTTPS://UBA.TOP/ICECREAM/](https://UBA.TOP/ICECREAM/)

35. Огляд ринку українського морозива на другому році війни: вистачить всім, був би попит. Режим доступу: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsime-buv-bi-popit-419950/>

36. Один із найбільших виробників морозива в Україні купив завод у Польщі. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/04/3/711993/>

37. Україна продала за кордон рекордний об'єм морозива. Режим доступу: <https://agropolit.com/news/28270-ukrayina-prodala-za-kordon-rekordniy-obyem-moroziva>

38. Україна торік збільшила експорт морозива на 44%. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3862482-ukraina-torik-zbilsila-eksport-moroziva-na-44.html>

39. У 2023 році експорт морозива зріс на 44%. Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-eksport-morozyva-zris-na-44/>

40. Скільки українського морозива імпортують країни Євросоюзу. Слово і Діло. Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/02/infografika/ekonomika/skilky-ukrayinsko-ho-morozyva-importuyut-krayiny-yevrosoyuzu>

41. Кадирус І. Г. Маркетингове дослідження ринку морозива в Україні / Кадирус І. Г., Перерва К. А. // Економіка та держава. – 2022. – № 8. – С. 93-99. – Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8068>

42. Компанія «РУДЬ» Режим доступу: <https://rud.ua/>

43. Компанія «РУДЬ» — лідер національного бізнес-рейтингу. Режим доступу: <https://rud.ua/press-center/news/kompaniia-rud-lider-natsionalnoho-biznes-reitynhu/>

44. Компанія «РУДЬ» на міжнародній виставці в Амстердамі. Режим доступу: <https://rud.ua/press-center/news/kompaniia-rud-na-mizhnarodnii-vystavtsi-v-amsterdami/>

45. Річний звіт. Режим доступу: <http://www.ztm.ho.ua/files/2023.pdf>

46. ТМ «Ласунка. Режим доступу: <https://lasunka.com/>

47. ТМ «Лімо». Режим доступу: <https://www.limo.ua/>

48. ТМ «Три ведмеді». Режим доступу: <https://3bears.ua/>

49. Глінтвейн харчовий ароматизатор Destilla, Німеччина. Режим доступу: <https://zapodarkom.com.ua/ua/product/glintveyn-pishchevoy-aromatizator-destilla->

germaniya/?srsltid=afmbooqxv7hx3osb7cso6dylv61aruxreylirstc0fuyatw2-
хнрбрв

50. Концентрат-пюре Глінтвейн вишневий. Режим доступу:
<https://gelatogroup.com.ua/ua/p1096433418-fruktove-pyure-vishnevij.html>

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

JSC "ZHYTOMYR BUTTER PLANT"

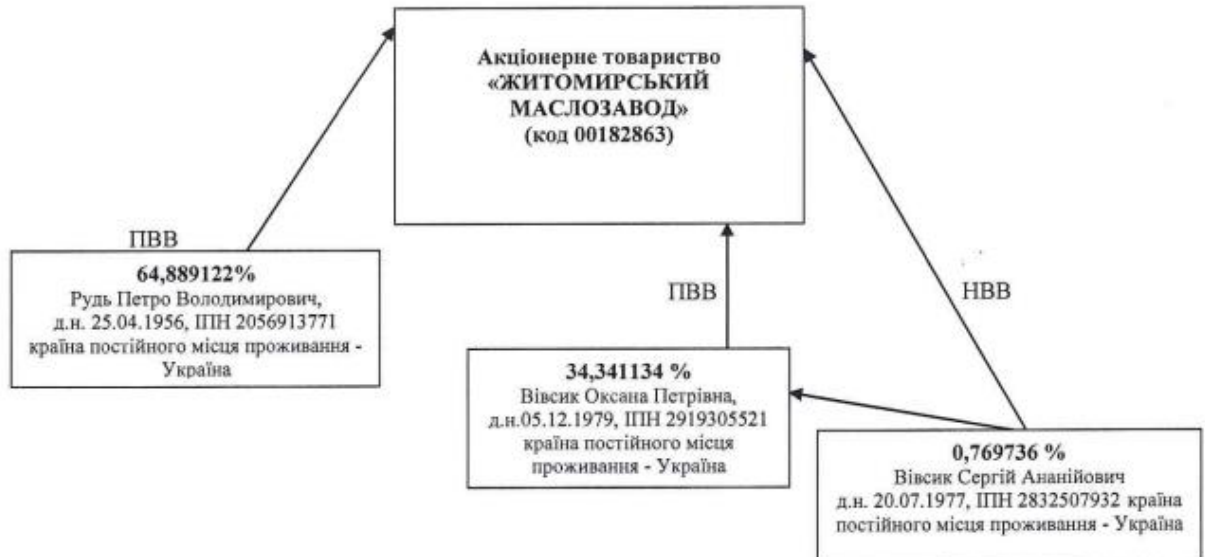
вул. І. Гонти, 4, м. Житомир, 10002, Україна
 тел./факс: (0412) 42-29-02
 Код ЄДРПОУ 00182863, ІПН 001828606251
 П/р 26002627809
 в АТ «Райффайзен Банк Аваль», МФО 380905
 Вет. код 06-24-07MP
 www.rud.ua
 info@rud.ua



4, I. Gonty Str.,
 Zhytomyr,
 10002, Ukraine
 Phone/fax: (+380412) 42-29-02

№ 251«22» 03 2022 р.

Схематичне зображення структури власності
 клієнта – юридичної особи
 Акціонерне товариство «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»



		Дата	КОДИ
		30.01.2024	
Підприємство	Акціонерне товариство "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	Житомирська обл.	за КАТОТТГ	
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КВЕД	10.52

Середня кількість працівників: 659

Адреса, телефон: Житомир, І. Гонти, 4, (0412) 42-29-02., (0412) 42-29-02

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	22 492	21 969	
первісна вартість	1001	33 657	37 080	
накопичена амортизація	1002	(11 165)	(15 111)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 531	46 045	
Основні засоби	1010	894 411	842 815	
первісна вартість	1011	1 895 212	1 966 406	
знос	1012	(1 000 801)	(1 123 591)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	47	47	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	15 018	15 540	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	1 087	13 122	

Усього за розділом I	1095	970 586	939 538
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	329 286	332 765
Виробничі запаси	1101	205 034	190 700
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 910	92 092
Товари	1104	42 342	49 973
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265 998	292 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 761	17 382
з бюджетом	1135	21 796	18 831
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 732	6 022
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342	333
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 092	420 281
Готівка	1166	47	22
Рахунки в банках	1167	557 045	420 259
Витрати майбутніх періодів	1170	445	678
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 682	2 616
Усього за розділом II	1195	1 188 402	1 085 814
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	2 158 988	2 025 352

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 482 673	1 805 667
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видлучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	1 488 014	1 811 008
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 637	2 607
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 637	2 607
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527 300	58 500
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	66 156	78 079
розрахунками з бюджетом	1620	985	1 870
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	699	1 530
розрахунками з оплати праці	1630	3 423	6 453
одержаними авансами	1635	250	653
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 471	15 625
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59 053	49 027
Усього за розділом III	1695	669 337	211 737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 158 988	2 025 352

Підприємство	Акціонерне товариство "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00182863

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 855 378	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 919 636)	(1 562 642)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	935 742	701 009
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	36 782	67 883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(93 159)	(70 504)
Витрати на збут	2150	(382 717)	(324 652)
Інші операційні витрати	2180	(30 029)	(62 318)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 619	311 418
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 712	7 159
Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(79 887)	(69 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(58)	(172)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	396 180	249 494
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 889	-45 689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	323 291	203 805
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	323 291	203 805

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 312 301	982 015
Витрати на оплату праці	2505	238 646	162 685
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 767	30 780
Амортизація	2515	138 756	150 507
Інші операційні витрати	2520	327 928	359 964
Разом	2550	2 058 398	1 685 951

<p style="text-align: center;">МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ</p> <p style="text-align: center;">НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</p> <p style="text-align: center;">НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ</p> <p style="text-align: center;">«ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У РОЗБУДОВУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ»</p> <p style="text-align: center;">Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених</p> <p style="text-align: center;">19-20 листопада 2024 р.</p> <p style="text-align: center;">Тези доповідей</p> <p style="text-align: center;">Київ НУХТ 2024</p>	<p style="text-align: right;">2</p> <p>Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 19-20 листопада 2024 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2024. – 307 с.</p> <p>У збірник увійшли тези доповідей учасників XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, в яких розглянуто актуальні питання менеджменту забезпечення стійкого розвитку та відновлення підприємств харчової промисловості, ознайомлено читачів з питаннями професійного зростання як запоруки зростання національного економічного потенціалу.</p> <p>Розраховано на студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних ринкових умовах.</p> <p style="text-align: center;"><i>Матеріали конференції видано в авторській редакції</i></p> <p>Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, В.Л. Яровий, С.В. Токарчук, О.О. Шеремет, Т.В. Березянюк, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Katarzyna Gadomska-Lila, Barbara Czerniachowicz, Wojciech Leoński, Anna Wiczorek-Szymańska, O.A. Баталова (відповідальний секретар).</p> <p>Рекомендовано вченою радою НУХТ Протокол № 4 від 28.11.2024р.</p> <p style="text-align: center;">© НУХТ, 2024</p>
--	--

Ємцев В. Перспективи розвитку аквакультури в Україні.....	51
Ємцев В., Ємцева Г. Екологічні проблеми функціонування вітчизняного АПК в умовах війни.....	53
Ємцев В., Шпакович В. Проблеми функціонування вітчизняного яєчного птахівництва в умовах війни.....	56
Ємцев В., Дорошко В. Проблеми формування ресурсної бази м'ясопродуктового підкомплексу АПК України.....	59
Єрьомін М. Сучасні підходи до класифікації управлінських рішень.....	62
Клочан С., Болотіна І. Рефреймінг як ефективний метод самомотивації.....	66
Клягін Ю., Березянюк Т. Цифрова трансформація підприємств: роль молодих вчених у впровадженні інновацій.....	68
Коваленко С., Вольська І. Транспортні тренди 2024 – війни, піратство, кризи.....	72
Коваленко С. Стартупи та інноваційні розробки в агробізнесі....	75
Копистянський А. Стратегічне відновлення економічного потенціалу України.....	78
Корихалова А., Турчина М. Аналіз конкурентних позицій ТМ «Рудь».....	81
Кривохижа А., Баталова О. Адаптивне лідерство в умовах кризи	84
Кутас Д. Реалізація антикризової стратегії засобами диверсифікації виробництва підприємства харчової промисловості.....	86
Кутас А. Соціально-етичний маркетинг – необхідність для сучасного бізнесу.....	90

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТМ «РУДЬ»

Анастасія Корихалова, Марія Турчина

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Конкурентна позиція - порівняльна характеристика основних ринкових параметрів підприємств в сучасних умовах та його продукції щодо конкурента.

Також конкурентну позицію підприємства можна розглядати як певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції. Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища [1].

ТМ «Рудь» (АТ «Житомирський маслозавод») займає лідерські позиції на українському ринку морозива та заморожених продуктів. Однак, підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, де присутні інші сильні гравці.

Основними конкурентами ТМ «Рудь» на ринку морозива та заморожених продуктів є:

1. ТМ «Хладик» (Харківський холодокомбінат): пропонує схожу продукцію в середньому ціновому сегменті.

2. ПрАТ «Ласунка»: орієнтується на масовий ринок і бюджетний сегмент, що створює цінний тиск.

3. ТМ «Три Ведмеді»: створює конкуренцію в сегменті преміум-продукції.

4. ТМ «Лімо» (Львівська морозиво): конкуренція в Західному регіоні через локальний патріотизм споживачів.

5. ТМ «Геркулес» (Кременчук, Полтавська область): орієнтація на бюджетний сегмент, який також частково охоплює ТМ «Рудь».

6. ТМ «Мушкетер» (Одеський регіон): створює нішеву конкуренцію в дитячому сегменті.

7. Регіональні виробники: створюють конкуренцію в бюджетному сегменті та на ринках свого регіону.

8. Іноземні конкуренти: на ринку України представлена продукція міжнародних брендів, яка створює конкуренцію в сегменті преміум:

- Häagen-Dazs: дороге морозиво з оригінальними смаками.
- Algida (Unilever): популярні пропозиції у середньому та преміум-сегменті.
- Nestlé: морозиво різного сегмента, включаючи дитяче.

У таблиці 1 наведено порівняння конкурентної позиції ТМ «Рудь» з основними гравцями ринку морозива.

Таблиця 1

Порівняння конкурентної позиції ТМ «Рудь» з основними гравцями ринку

Параметр	ТМ «Рудь»	ТМ «Ласунка»	ТМ «Хладик»	ТМ «Три Ведмеді»	Іноземні бренди
Ринкова частка	Велика (Лідер)	Велика	Середня	Середня	Низька
Асортимент	Найширший	Доступний	Локалізований	Сегментований	Нішевий
Якість продукту	Висока	Середня	Висока	Висока	Преміум
Ціновий сегмент	Масовий + преміум	Бюджетний	Середній	Преміум	Преміум
Інноваційність	Висока	Середня	Низька	Висока	Дуже висока
Географічне охоплення	Вся Україна + експорт	Вся Україна	Переважно Східна Україна	Вся Україна	Великі міста

ТМ «Рудь» успішно конкурує завдяки масштабам, якості та широкому асортименту, але для збереження лідерства необхідно активно адаптуватися

до змін на ринку, впроваджувати інновації та вдосконалювати маркетингові підходи.

Конкурентна позиція ТМ «Рудь» визначається її високою ринковою часткою, широким асортиментом продукції, інноваційністю та впізнаваним брендом. На ринку морозива та заморожених продуктів України компанія займає позицію лідера, проте стикається із серйозною конкуренцією як з боку національних, так і міжнародних виробників [2].

Розглянемо основні характеристики конкурентної позиції ТМ «Рудь»:

1. Лідерство в галузі

- Ринкова частка: ТМ «Рудь» є одним із найбільших виробників морозива в Україні.

- Широкий асортимент: понад 150 видів морозива, а також заморожені продукти (пельмені, вареники, круасани, тісто).

- Стабільна репутація: бренд асоціюється з якістю, довірою споживачів та національними традиціями.

2. Сегментація ринку

- Масовий сегмент: пропозиція якісного морозива за доступними цінами для широкого кола споживачів.

- Преміум-сегмент: продукти преміум-класу (наприклад, інноваційні смаки чи морозиво з натуральних інгредієнтів).

- Нішеві сегменти: пропозиція продуктів для особливих потреб (без лактози, низькокалорійне морозиво).

3. Інноваційність: Постійне впровадження нових технологій у виробництві, а також розширення асортименту відповідно до сучасних тенденцій (екопродукти, функціональні продукти).

4. Географічне охоплення. Продукція ТМ «Рудь» доступна в більшості регіонів України через широку дистрибуторську мережу. Також компанія активно розвиває експортний напрям, зокрема в ЄС, Азію та інші країни.

ТМ «Рудь» перебуває в сильній конкурентній позиції як лідер ринку, однак для її утримання необхідно постійно інвестувати в інновації, розвивати

експортний потенціал і працювати над зниженням собівартості. Стратегічне акцентування на нішевих продуктах і преміум-сегменті допоможе зміцнити позиції у складному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах / В. А. Василенко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2014. – Вип. 47. – С. 36 – 40.
2. ТМ «Рудь». Режим доступу: <https://rud.ua/>

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗИ

Анастасія Кривохижа, Олена Баталова

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Кризи є невід'ємною частиною історичного та соціально-економічного розвитку, що вимагає від лідерів адаптивних якостей і стратегій. Цей підхід став особливо важливим під час пандемії COVID-19, коли компанії та уряди зіткнулися з безпрецедентними викликами.

Для дослідження використано аналітичний підхід, що включає дослідження літератури з адаптивного лідерства та аналіз конкретних кризових кейсів. Зокрема, розглянуто приклади лідерських стратегій під час пандемії COVID-19, які підкреслюють важливість гнучкості, інновацій та підтримки команди для успішного подолання кризових ситуацій.

Адаптивне лідерство — це стиль керівництва, орієнтований на гнучке реагування на зміни, особливо в умовах невизначеності, що вимагає постійного вивчення нових умов. Такий підхід допомагає лідерам формувати стратегії не лише на основі попереднього досвіду, а й шляхом інтеграції нових знань і адаптації до змінних обставин. Основні принципи адаптивного лідерства включають гнучкість, швидке реагування на нові виклики, співпрацю з командою та іншими зацікавленими сторонами, а також