

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Маркетингові засади оцінювання конкурентного середовища
підприємства»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМА-2-4М

Костенко Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (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 – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Костенко Анастасії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

Тема роботи: Маркетингові засади оцінювання конкурентного середовища підприємства

Керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н, доцент кафедри маркетингу _

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р. № 586-КС

Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

- Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства. Розділ 2. Оцінювання конкурентного середовища АТ «Житомирський маслозавод. Розділ 3. Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
- Перелік графічного матеріалу.
- 1. Основні показники діяльності підприємства. 2. Обсяги виробництва продукції досліджуваного підприємства, підприємств-конкурентів в галузі за 2019-2021 рр. 3. Показники частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, які займають підприємства. 4. Частка АТ «Житомирський маслозавод». 5. Рівень концентрації ринку морозива за чотирихвильним показником. 6. Визначення індексу Харфіндела-Хіршмана для ринку молочної продукції за 2019-2021 рр. 7. Очікувані результати від впровадження заходів. 8. Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів. 9. Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

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

Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1. «Теоретичні засади оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання конкурентного середовища АТ «Житомирський маслозавод»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувачка _____ Анастасія КОСТЕНКО.
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Ольга КРАЙНЮЧЕНКО.
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Костенко А.О. Маркетингові засади оцінювання конкурентного середовища підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано ринкову частку АТ «Житомирський маслозавод», досліджено інтенсивність конкуренції на ринку молочної продукції. Запропонувати напрями збільшення ринкової частки та посилення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції;

Було розроблено заходи щодо посилення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод». Також було визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 94 сторінках, містить 14 таблиць, 1 рисунок.

Ключові слова: маркетинг, конкуренція, молочна галузь, середовище підприємства, інтенсивність конкуренції, частка ринку, конкурентне середовище.

ANNOTATION

A.O. Kostenko Marketing principles of evaluating the competitive environment of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

In the qualification work, the market share of JSC "Zhytomyr Maslozavod" was analyzed, the intensity of competition in the dairy products market was investigated. To propose directions for increasing the market share and strengthening the competitive positions of Zhytomyr Maslozavod JSC on the dairy market;

Measures were developed to strengthen competitive positions and increase the market share of JSC Zhytomyr Maslozavod. The influence of the proposed measures on the main indicators of the enterprise's activity was also determined.

The qualification work is laid out on 94 pages, contains 14 tables, 1 figure.

Key words: marketing, competition, dairy industry, enterprise environment, intensity of competition, market share, competitive environment.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства.....	11
1.1. Сутність та складові конкурентного середовища.....	11
1.2. Види рушійних сил ринку та їх вплив на конкурентну ситуацію. Характеристика інтенсивності конкуренції	17
1.3. Методичні основи оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. Оцінювання конкурентного середовища АТ «Житомирський маслозавод».....	33
2.1. Огляд ринку молочної продукції України	33
2.2. Маркетингова характеристика АТ «Житомирський маслозавод»..	41
2.3. Аналіз ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод».....	48
2.4. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку молочної продукції	52
2.4.1. Характеристика конкурентів АТ «Житомирський маслозавод».....	52
2.4.2. Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотирьохдольного показника	55
2.4.3. Дослідження інтенсивності конкуренції з використанням індексу Харфіндела-Хіршмана (IХХ).....	57
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3. Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку	63

3.1. Напрями збільшення ринкової частки та посилення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції	63
3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод».....	65
3.2.1. Участь АТ «Житомирський маслозавод» у «Всеукраїнському Молочному Форумі 2021».....	65
3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	65
3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	66
3.2.2. Створення мережі фірмових магазинів в місті Житомирі.....	67
3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	67
3.2.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	68
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів...	69
3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	73
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства	76
Висновки до розділу 3.....	78
Висновки.....	80
Список використаних джерел.....	83
Додатки.....	90

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Проблематика підтримання позицій лідера підприємства у конкурентному середовищі, перш за все, пов'язана із динамічністю розвитку ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю багатьох форм світової конкуренції в різноманітних галузях, значною часткою монопольного сектору в українській економіці, постійною загрозою збільшення інтенсивності конкуренції.

Актуальність теми обумовлена тим, що неабиякий вплив на сучасну ситуацію в конкурентному середовищі здійснюють кризові явища, так звані рушійні сили, наслідки котрих помітні в компаніях всіх сфер діяльності, в тому числі й харчової промисловості. За даних умов значно підвищується роль методичний аналіз конкурентів, вона дає змогу сформулювати пріоритетні напрямки розвитку компанії, вивчити слабкі та сильні сторони фірм конкурентів та передбачити їхні кроки у конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики аналізу конкурентного середовища.

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

Різноманітність публікацій, застосування в них різного понятійного апарату, методів дослідження свідчить про складність даного питання. Теоретичні та практичні аспекти оцінки конкурентного середовища підприємства та вибору маркетингових заходів досліджено у працях вітчизняних та іноземних науковців, наприклад, у роботах ,Б. Бенсуссан, Д. Дей, Ф. Котлер, М. Портер, М. Скотт, К. Фляйшер, Г. Азов, С. Борисенко, О. Войчак, Є. Голубка, Є. Крикавський, А. Юданов тощо.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку.

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- простежити сутність та складові конкурентного середовища;
- розглянути види рушійних сил ринку та їх вплив на конкурентну ситуацію та дати характеристику інтенсивності конкуренції;
- виділити методичні основи оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства;
- здійснити огляд ринку молочної продукції України;
- дати маркетингову характеристику АТ «Житомирський маслозавод»;
- проаналізувати ринкову частку АТ «Житомирський маслозавод»;
- дослідити інтенсивність конкуренції на ринку молочної продукції;
- запропонувати напрями збільшення ринкової частки та посилення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції;
- розробити заходи щодо посилення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод»;
- визначити вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є оцінка конкурентного середовища АТ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та маркетингові засади оцінювання конкурентного середовища підприємства.

Методами дослідження у дипломній роботі магістра є методи кабінетних та польових досліджень. Основним методом польових досліджень, який використаний в роботі, є опитування. Задля вибору привабливого ринкового сегменту застосовано метод експертних оцінок.

Використаний метод порівняльного аналізу з метою визначення позиції підприємства серед конкурентів.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи 97 сторінок, включаючи 14 таблиць. Список використаних джерел 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові конкурентного середовища

Невід'ємною частиною ринкового механізму є конкуренція, яка виступає генератором продуктивності, ефективності діяльності суб'єктів господарювання і що в свою чергу несе певну позитивну роль:

По-перше, конкуренція охоплює всі сфери виробництва й споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом та пропозицією і в кінцевому підсумку – між суспільними потребами і виробництвом;

По-друге, конкуренція виконує функцію усупільнення (кооперації) й узгодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

По-третє, конкуренція змушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, внаслідок чого останні постійно удосконалюють технічну базу виробництва, шляхом економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

По-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Конкуренція змушує виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того самого продукту;

По-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. За її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом [56, с. 44].

Важливо розуміти, що як процес конкуренція протікає у певному середовищі. У широкому сенсі конкурентне середовище – це «клімат» того чи іншого ринкового сегмента, і зміна цього клімату веде до значних витрат для діючих на даному ринку організацій [9, с. 448]. У більш вузькому розумінні в рамках економічної теорії під конкурентним середовищем слід розуміти сукупність економічних, правових, організаційних, політичних умов та факторів, що забезпечують рівні можливості для всіх учасників конкурентно ринкових відносин у їхній господарській діяльності [11, с. 41].

Конкурентне середовище, з погляду його змісту, включає кілька значущих фактів. Перший полягає в тому, що воно має на увазі за собою ринкову конкуренцію. Іншими словами, відбувається пряма взаємодія підприємств на ринку. Іноді таке окреме поняття як «конкуренція» охоплює надмірно більший спектр явищ. Найчастіше конкуренція асоціюється з битвою чи війною всіх проти всіх. Але насправді таке її тлумачення є неправильним. Другий момент – це те, що конкурентне середовище йде за лімітовану кількість попиту платоспроможного споживача, що є істотним поштовхом до зіткнення підприємств [31, с. 10].

При оцінці та аналізі конкурентного середовища необхідно враховувати низку принципів його функціонування, до яких належать:

- рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Рухливість конкурентного оточення може бути вищою для одних організацій та нижчою для інших;

- складність конкурентного середовища – число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору;

- невизначеність середовища означає наявність інформації, яку має організація з приводу конкретного фактора, а також функція впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумніви в її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли є адекватна інформація і є

підстави вважати її високонадійною. В даний час потрібно більше і більше інформації, але впевненість у її точності знижується [42, с. 52].

У межах досліджень середовища організацій найбільший інтерес представляє зовнішнє, об'єктивне середовище суб'єкта господарювання, оскільки у ньому повною мірою і виявляються ринкові закони конкуренції. Під зовнішнім середовищем організації розуміється сукупність зовнішніх факторів та умов, що прямо чи опосередковано впливають на становлення та розвиток організації. Зовнішнє середовище по відношенню до суб'єктів господарювання є середовищем об'єктивним і діє незалежно від їхнього бажання [25, с. 53]. У наведеному вище визначенні йдеться саме про сукупність факторів, які є причиною, що рушить силу будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси [5, 398 с]. Звертаючись до вивчення складових елементів конкурентного середовища, слід зазначити, що виділяють три основні складові конкурентного середовища які наведені в (рис.1.1):

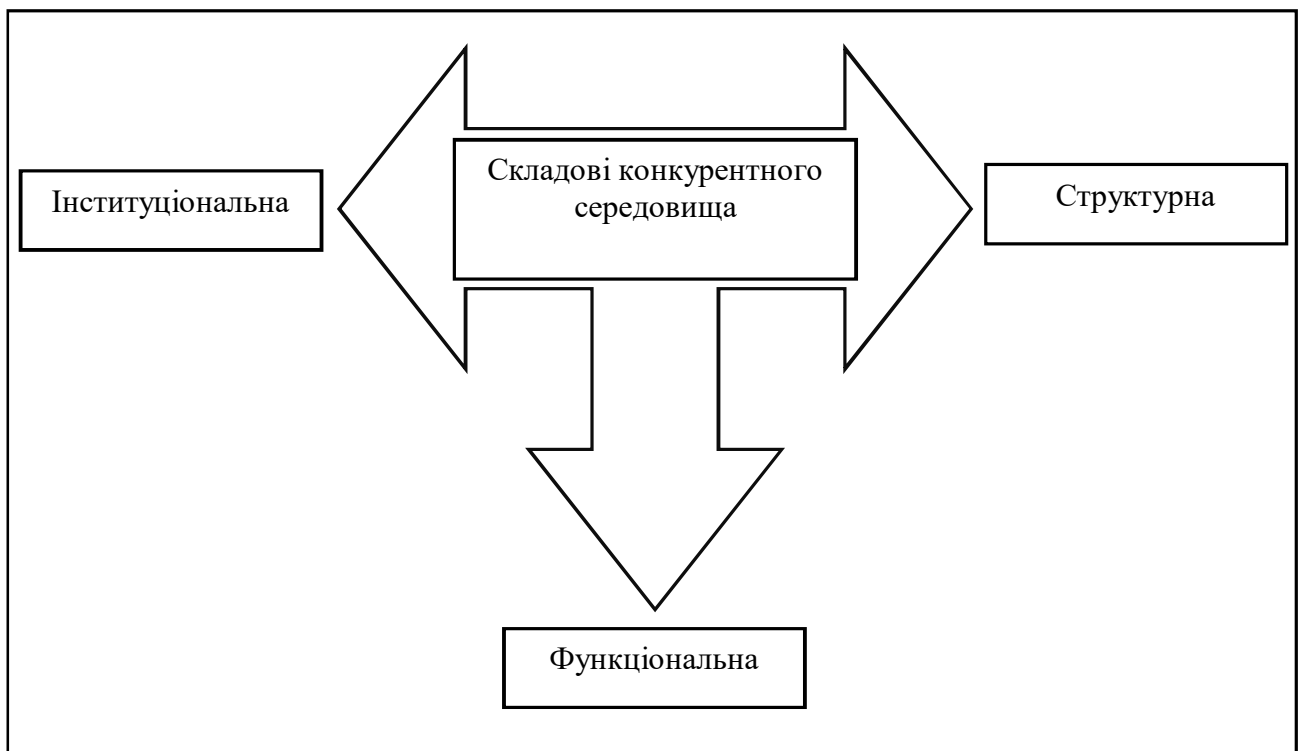


Рис.1.1. Основні складові конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [7].

Розглянемо кожну з цих складових детальніше.

Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як:

- законодавча та нормативно-правова база функціонування ринку, що визначає основний набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринку;

- організаційно-правові засади державного регулювання ринку, що включає систему органів державного регулювання зі здійснюваним ними виконавчим провадженням, а також прийнятні в країні політичні норми;

- соціально-культурні традиції й цінності, що найчастіше визначають міжгалузевий розподіл конкурентної активності та способи конкурентної боротьби; величина національного багатства та загальний рівень розвитку економіки як індикатори типу домінуючих конкурентних стратегій;

- місце ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку транснаціональних корпорацій як суб'єктів формування системи неформальних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії;

- рівень науково-технічного прогресу та поширеність інновацій, здатних змінити межі ринку та замінити жорстку цінову конкуренцію на більш витратну, втім м'якшу нецінову конкуренцію нових товарів, технологій, реклами;

- рівень розвитку інфраструктури як індикатор виживання на ринку дрібних суб'єктів господарювання на противагу інтегрованим корпоративним структурам.

Структурна складова конкурентного середовища більш відома у вітчизняній теорії та практиці дослідження конкурентного середовища під назвою «структурні передумови розвитку конкуренції» є функцією від:

- місткості ринку та рентабельності господарювання на ньому;
- кількості та відносного розміру учасників ринку з боку попиту та пропозиції; ступеня диференціації товарів/послуг;
- еластичності попиту за ціною; інтенсивності потенційної конкуренції;

- міри диверсифікації бізнесу тощо.

Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців [9, с. 448]. Також зі сторони функціональності, конкурентне середовище – це система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов та результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки та примусовою формою регулюючих обмежень із боку держави [64, с. 527].

Залежно від цілей, покладених в основу дослідження конкурентного середовища також визначають його окремі рівні:

- мікрорівень (рівень окремого релевантного ринку);
- мезорівень (рівень галузевого ринку);
- макрорівень (рівень агрегованого національного ринку);
- мегарівень (рівень міжнародного глобального ринку) [46, с. 32].

Суб'єкти господарювання в рамках оцінювання конкурентного середовища розглядаються не самі по собі, а з урахуванням усієї сукупності відносин та інформаційних потоків, що пов'язують їх між собою, щоб не тільки вижити, а й ефективно діяти на ринку. Кожна організація повинна враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, що об'єктивно склалися, які постійно зазнають змін і відбуваються в рамках певного періоду часу [31, с. 384].

Забезпечивши себе інформацією про конкурента, організація здатна проаналізувати ситуацію та обрати реакцію та поведінку власних дій на ринку, в свою чергу очікувати зворотньої реакції від змін що постійно відбуваються в конкурентному середовищі. Аналіз отриманих даних допоможе компанії вибудовувати правильну безпечну стратегію. Крім того, дослідження закономірностей розвитку поведінки організації при різних ринкових структурах необхідне для повнішого задоволення споживчого

попиту та підвищення в кінцевому рахунку ефективності економіки [30, с. 384].

Організація має конкурентну перевагу, якщо рівень її роботи зі споживачами перевищує відповідний показник конкурентів і вона може протидіяти впливу конкурентних сил. Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги: закупівля високоякісної продукції, організація відмінного обслуговування покупців, нижчі, ніж у конкурентів, ціни, зручніше географічне розташування організації, наявність власних торгових технологій, розробка та впровадження нового продукту в більш короткий термін, наявність добре відомої торгової марки та високої репутації, забезпечення покупцям додаткових цінностей за їхні гроші (при поєднанні гарної якості, гарного сервісу та прийнятних цін). Практично всі значні маркетингові успіхи підприємства ґрунтуються на конкуренції власних кращих сил проти слабких місць конкурентів. Щоб досягти успіху у створенні конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе – хороший товар за низькою ціною або товар покращеної якості, але дещо дорожчий [16, с. 290]. Дані переваги є позитивно значущими в якісному відношенні лініями поведінки підприємства та за різними параметрами забезпечують перевагу підприємства над конкурентами [13, с. 406].

Таким чином, говорячи про конкурентне середовище організації, можна зробити висновок що ефективність конкурентного середовища визначається адекватністю стану суспільного виробництва та його прояву. Головну перевагу, яку може створити конкурентне середовище неможливо недооцінювати – лідерська закріплена позиція на ринку забезпечується вищим доходом ніж у компаній конкурентів, що в свою чергу виступає можливістю інвестицій у власну компанію та її модернізацію. Ефективне конкурентне середовище забезпечує такий стан конкурентних відносин, який залежить від відповідного періоду розвитку ринку, визначеного або повною свободою товаровиробників, або наявністю бар'єрів, породжених

монополістичними відносинами на ринку, або державним антимонопольним регулюванням [14, с. 704].

1.2. Види рушійних сил ринку та їх вплив на конкурентну ситуацію. Характеристика інтенсивності конкуренції

Постійна мінливість та швидкість змін умов на ринку обумовлена наявністю певних сил, які безпосередньо і впливають на конкуренцію та ситуацію на ринку загалом. Ці сили сміливо називають – рушійні, так як вони своїм впливом радикально змінюють саму структуру конкурентної ситуації.

Загально визнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер - професор Гарвардської школи бізнесу. М. Портер запропонував класифікувати рушійні сили галузі з метою виявлення важливих і другорядних причин змін у галузі. Основні рушійні сили галузі іноді називають домінантними [52, с. 454].

Рушійні сили представлені низкою факторів, вплив яких зумовлює зміни в самій галузі і вони впливають незалежно від дій підприємств, при чому частина з них може бути специфічна і характерна тільки для окремо взятих ситуацій або галузей.

На галузь можуть впливати безліч факторів, але не більш 3-4 з них дійсно є рушійними силами. Необхідно виявити і спрогнозувати їхній вплив на найближчі 1-3 роки. Аналіз рушійних сил в галузі включає такі етапи [52, с. 454]:

- 1) визначення основних рушійних сил галузі;
- 2) визначення ступеня впливу рушійних сил на галузь.

Для прогнозування конкурентної ситуації будь якого ринку необхідно провести аналіз наявних рушійних сил конкурентного середовища. У ролі рушійних сил зазвичай виступають основні фактори макро- і мікросередовища фірми(табл.1.1).

Рушійні сили галузі

Фактори макросередовища	Рушійні сили галузі
<i>1</i>	<i>2</i>
Демографічні	Зміни в складі споживачів
Економічні	Зміни тенденцій зростання
Природні	Зміни екологічних умов чи вимог
Науково-технічні	Поява нових продуктів/технологій Поширення закритих ноу-хау
Політичні	Зміни в законодавстві і політиці уряду
Культурні	Зміна суспільних цінностей і способу життя
Фактори мікросередовища	Рушійні сили галузі
Постачальники	Зміни в складі/доступності ресурсів
Посередники	Зміни в інфраструктурі галузі
Споживачі	Поява нових способів використання товару Перехід переваг від стандартних товарів до диференційованих і навпаки
Конкуренти	Зміни структури витрат і продуктивності Зміна маркетингових прийомів Вхід на ринок чи вихід з нього великих фірм Зростаюча глобалізація галузі
Контактні аудиторії	Зміни в поведінці контактних аудиторій

Джерело: розроблено автором самостійно на основі[57].

Існує перелік основних видів та впливів рушійних сил:

Однією зі змін, що створює рушійна сила – це ріст попиту в певний довгостроковий період, що приєднує на ринок молоді фірми і привертає увагу вже існуючих посилювати свій арсенал. Зменшення ринку відіграє велику роль – деякі компанії закриваються, а інші відкладають питання інвестицій на невстановлений термін.

Зміни в категорії покупців і поява нових способів використання товарів сприяють зміні послуг, що пропонуються покупцям (кредит, технічна допомога, підтримка і ремонт); відкриття нових шляхів збуту галузевої продукції через різні комбінації дилерів і роздрібних точок; штовхають виробників до розширення або звуження асортименту товарів, підвищення або зниження вимог до обсягу капітальних вкладень, зміни підходу до збуту та його стимулювання.

Одна з найбільш ефективніших змін – це виведення на ринок нової продукції. Вона сприяє збільшенню споживчої бази певної сфери діяльності, поновити ріст галузі та примножити диференціацію конкурентів. Успішний новий продукт може зміцнити позиції інноваційної компанії на ринку. Зазвичай це відбувається через зменшення частки ринку компаній, які або залежать від своїх старих продуктів, або не встигли створити власні варіанти нових продуктів.

Технічні зміни уособлюють в собі певні досягнення, що серйозно можуть змінити галузь, оскільки це розширює її межі, роблячи можливим виробництво дешевших, нових або вдосконалених товарів. Тому, технологічні зміни вимагають капіталовкладень, їх реалізація вимагає мінімального ефективного розміру заводу, вертикальної інтеграції та кривих навчання або досвіду.

Інновації у сфері маркетингу приносять великі зміни та сприяють розвитку. Успішно використовуючи нові заходи маркетингу своєї продукції, фірми можуть викликати інтерес до купівлі, збільшити галузевий попит, збільшити ступінь диференціації продукції або знизити собівартість одиниці. Всі ці перевтілення можуть посприяти на позиції фірм у конкурентному середовищі та мотивувати їх до зміни стратегій.

Фірми лідери, що базуються на ринку, часто задають ритм гри, створюючи правила конкуренції та залучаючи нових клієнтів. Якщо така фірма виходить з гри, ця зміна несе в собі наслідки в самій структурі галузі та знижує кількість провідних фірм. Тим самим, посилює вплив компаній, які залишаються та створює боротьбу щодо своїх колишніх клієнтів [53].

Ефективність застосування та зворотню реакцію від рушійних сил можна отримати проводячи аналіз та відстежуючи внутрішні та зовнішні зміни інших конкуруючих підприємств: зміни цінової політики (підвищення або зниження цін та прибутку в цілому), вихід компанії з ринку, зміна постачальників, інвестиції у нове обладнання та виробництво тощо[57].

Безперечною необхідністю для активізації підприємства саме в конкурентному середовищі будь-якої компанії є наявність високого рівня інтенсивності конкурентності. Вона проявляється у правильному та дієвому застосуванні маркетингових інструментів, які в свою чергу дають компанії компетентно діяти в умовах конкурентної війни та потенційно використовувати можливості фірм і у існуючих для них умовах – проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші ніж товари їх конкурентів. При вдалому синтезі, сукупності усіх конструкційних чинників складається інтенсивна конкуренція.

Важливо вчасно проявити гнучкість у суперництві і розуміти мінливість чинників, які безпосередньо важко оцінити на даному ринку, тому можливе застосування опосередкованої оцінки інтенсивності конкуренції, фундамент якої визначає дійсну ситуацію підпорядкованому результату цих взаємовідносин. Можна визначити три основних показники, які висвітлюють інтенсивність конкуренції:

- рентабельність ринку;
- інтенсивність розширення ринку;
- рівномірність розподілу ринкових часток між конкурентами – демонструє висновки конкурентної боротьби, відображає компанію-лідера та її вплив на наявний ринковий попит, асортимент, цінову політику і динаміку загалом [57].

Ступінь інтенсивності конкуренції змінюється при наявності у галузі таких умов:

- Велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів. Коли на ринку багато фірм, ймовірність індивідуальної поведінки є високою, і деякі фірми звикають до думки, що їхня тактика може залишатися непомітною. Фірми можуть бути схильними до взаємної сутички і володіти ресурсами, достатніми для тривалої та енергійної боротьби. З другого боку, якщо галузь є висококонцентрованою або в ній домінують одна чи більше фірм, то лідер

чи лідери можуть диктувати правила гри. – Невисокий ріст (або спад) ринку, що приводить до постійного переділу ринку, захоплення частки один в одного. Повільне зростання в галузі перетворює конкуренцію в гру за здобуття частки ринку для тих фірм, що прагнуть розширення.

Конкуренція за частку ринку є значно мінливішою, ніж у ситуації, за якої швидке зростання в галузі гарантує покращення результату роботи фірмам завдяки лише їхньому перебуванню в галузі, а також там, де всі їхні фінансові та управлінські ресурси можуть використовуватися разом із розширенням галузі [54, с. 715].

– Низька диференціація і стандартизація товару в галузі створюють для споживачів безліч альтернатив, приводить до постійного переходу споживачів від одного виробника до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку. Там, де товар розглядається лише як товар або майже як товар, вибір споживача значною мірою залежить від ціни та сервісу, а це змушує підвищувати ціни і конкурувати. Такі форми конкуренції особливо нестійкі. З другого боку, товарна диференціація створює ізоляційний бар'єр від конкурентної боротьби, оскільки споживачі мають уподобання та схильність до конкретних продавців.

– Товар відноситься до такого, що має незначний термін придатності, що зумовлює зниження цін і не дає можливості створювати товарні залишки. Великі фіксовані витрати створюють значний тиск на всі фірми, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Ситуація, пов'язана з високими фіксованими витратами, виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому випадку фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут. Подібний тиск утримує на низькому рівні прибутки в таких галузях, як вилов омарів, виробництво певних видів небезпечних хімікатів та деякі інші види послуг [53].

Як показав аналіз конкуренції як рушійної сили економіки, при проведенні цілеспрямованої роботи в галузі законодавчого регулювання у

українських товаровиробників та сервісних підприємств, а також у бізнесу загалом з'являться всі умови та можливості використовувати усі ці методи конкуренції у повному обсязі.

Існує таке поняття, як детермінанти конкурентної переваги. Сукупність таких детермінантів, які взаємно впливають один на одного, утворює систему. Наприклад, значний попит на товари фірми-виробника, якщо розглядати його окремо, не може дати їй конкурентної переваги за умови того, що конкуренція не досягла такого рівня, якого було б достатньо для прийняття цього попиту до уваги. Крім цього, переваги окремо взятого детермінанта здатні породжувати і навіть примножити переваги інших. Перевага, заснована тільки на одному або двох детермінантах, має місце лише в умовах функціонування галузі з досить тісною прив'язкою до природних ресурсів, а також у галузях, зміна структури яких є недостатньою для того, щоб підприємства галузі, що належать країні, могли б перевершити аналогічні галузі іншої [46, с. 32].

Для надання теорії конкурентної переваги образу завершеності необхідно також взяти до уваги ще два фактори, які значною мірою впливають на стан справ у країні. Першим таким чинником є довільні події, а другим – державна політика.

Конкурентна перевага є показниками та властивостями виробленої підприємством продукції, що створює для деяку перевагу в порівнянні з аналогічним видом продукції, що виготовляється конкурентами. Існує досить велика кількість таких показників. Причому вони можуть мати відношення до самої продукції, а також супутніх основних продуктів та послуг.

Наведена вище перевага є відносним показником, який виходить шляхом порівняння з фірмою-конкурентом, що займає на ринку краще місце. Цей конкурент є найнебезпечнішим проти інших і називається пріоритетним.

У тому випадку, коли в основі конкурентної переваги лежать певні якості продукту, які виділяють його серед ряду аналогічних, а також є цінними для споживача, внаслідок зменшення їх витрат та збільшення

ефективності його використання, воно є зовнішньою перевагою. Така перевага посилює вплив підприємства на ринок настільки, що воно може змусити учасників ринку, погодитися з вищою ціною продукту в порівнянні з пріоритетним конкурентом, який не в змозі поставити на ринок продукту відповідної якості. З цієї конкурентної переваги випливає така стратегія, як стратегія диференціації. Вона базується на визначенні очікувань споживачів, які на даний момент не цілком задоволені якістю продукції, що існує на ринку, та її задоволення.

Конкурентна перевага, в основі якої лежить перевага підприємства з погляду його виробничих витрат та системи управління, які дозволять досягти меншої собівартості порівняно з фірмами-конкурентами, називається внутрішньою. Така перевага є результатом високої продуктивності, завдяки якій підвищується рентабельність підприємства, а також його стабільність.

Стратегія, що випливає з наведеної переваги, називається стратегією домінування за витратами, що ґрунтується на ноу-хау підприємства на організаційному рівні та рівні виробництва [41, с. 116].

Дані види конкурентних переваг, які були наведені вище, породжуються різними факторами і в більшості випадків є просто непок'єднаними. Виходячи з певної ситуації, підприємство має право віддати перевагу одній з двох. Основною умовою є те, щоб стратегія підприємства була не вищою за точку беззбитковості.

У разі ринкових відносин досягнення економічної ефективності можливе лише за наявності ключової умови – конкурентного середовища. Розвиток конкурентних відносин є необхідною умовою ефективного впливу ринкових механізмів на забезпечення економічного зростання, оптимального розподілу матеріальних, фінансових ресурсів, зниження витрат виробництва, створення нових продуктів, а також розвитку нових видів діяльності. Але головне, що, перебуваючи у конкурентному середовищі, компанії та фірми змушені підлаштовувати свої стратегії, бізнес-моделі під споживачів своєї продукції. Як показує практика, конкурентоспроможність економіки

досягається за рахунок зростання інвестицій, формування нових компаній, адаптованих до інноваційного розвитку та нових технологій.

Оскільки ринки постійно еволюціонують і, відповідно, зумовлюють мінливість тенденцій конкурентного середовища, учасникам ринку постійно необхідно змінюватись та пристосовуватися до нових умов. Економічні інтереси учасників у своїй основі є важливим чинником прийняття нових правил гри. У таких випадках можливі ситуації, коли загострюються супутні ризики, а також виявляються окремі невідповідності чинних умов та правил. Найчастіше проявляється та загострюється ризик юридичної відповідальності, тому необхідно, щоб законодавча база відповідала змінам ринку.

Конкуренція має силу об'єктивного економічного закону, процесу, причиною якого є існування багатьох суб'єктів ринку та бізнесу, які діють незалежно один від одного. При цьому кожен з них прагне реалізувати свої можливості для задоволення різних потреб своїх клієнтів і водночас отримати прибуток, що, як відомо, є кінцевою метою бізнесу та ринку.

Роль конкуренції як рушійної сили розвитку ринку проявляється насамперед у тому, що вона відповідає всім вимогам економіки, ринку, держави, суспільства та його окремих членів. Вона призводить до процвітання країни, суспільства та окремої людини. Людством досі не придумано досконалішого методу господарювання, ніж конкуренція, тому слід освоювати її механізм в умовах української економіки, яка тільки починає впроваджувати цей механізм[57].

У світі діють чотири класичні моделі конкуренції: чиста, монополістична, олігополістична та дійсна. Останні три моделі є ринком недосконалої конкуренції.

Механізм ринкового регулювання конкурентних відносин у межах кожної моделі має свої суттєві відмінності. В Україні діє в основному олігополістична конкуренція, де функціонує невелика кількість продавців, вкрай чутливих до політики ціноутворення та маркетингової стратегії.

Незначна кількість учасників олігополістичного ринку здебільшого обумовлена тим, що проникнути на цей ринок іншим гравцям майже неможливо через жорсткі умови, які встановлені галузевими законами, або через відсутність подібних законів як таких.

1.3. Методичні основи оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства

Існування кожного підприємства в конкурентному середовищі таким чи іншим чином залежить від багатьох факторів. Якщо підприємство прагне просувати свої товари, займати позицію лідера або брати участь у конкурентній боротьбі, то фірма має бути готовою до наявних конкурентів. Однією з умов – знати всі слабкі та сильні сторони головних підприємств конкурентів, внаслідок чого і формуються певні умови інтенсивної конкуренції підприємств [14, с. 704].

Методологічний аналіз конкурентного середовища є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих стратегічних маркетингових рішень, які в подальшому і формують так званий бій з конкурентами за частку ринку. Часткою ринку називають відсоток від сукупного обсягу збуту товарів у сфері, створеною конкретною компанією та визначається діленням певного обсягу продажів підприємства за визначений період на обсяг збуту галузі за той же проміжок часу [2, с. 257]. Реалізація чинних заходів конкурентної політики підприємства багато в чому залежить від оцінки конкуренції. В економічній науці існують методики оцінки конкурентної ситуації, які зводяться до виявлення їх ринкових часток та рівня ринкової концентрації. Такий підхід дає уявлення про тип ринкової структури, але має низку недоліків. По-перше, не дозволяє оцінити інтенсивність конкурентних відносин, по-друге, не визначає висоту бар'єрів, по-третє, не враховує галузеву та регіональну специфіку [2, с. 257].

Проблемами дослідження конкурентного середовища займалися такі провідні зарубіжні та вітчизняні вчені як І. Ансофф, Б. Бенсуссан, Д. Дей, Ф. Котлер, М. Портер, М. Скотт, К. Фляйшер, Г. Азов, С. Борисенко, О. Войчак, Є. Голубка, Є. Крикавський, А. Юданов та інші. Вони визначають що для успішного оцінювання інтенсивності конкуренції треба провести оцінку певних видів діяльності компаній конкурентів у конкретній послідовності, після чого і приймати обґрунтовані рішення і дії. Вивчення та аналіз ринкової ситуації та товарного ринку і самого середовища здійснюється у декілька етапів. Передбачається, що даний аналіз зможе визначити не тільки зовнішнє та внутрішнє середовище, ширину та глибину асортиментних груп, рівень конкурентоспроможності й цінову політику підприємства, а й портрет споживачів продукції, заходи створення попиту та каналів збуту товару [23, с. 1008]. Ця інформація безперечно є важливою та необхідною для передбачення майбутніх активних або пасивних дій досліджуваних підприємств у конкурентній боротьбі. Наступним етапом можна визначити упорядкування та аналіз отриманих результатів дослідження і далі обумовити період за який проводитиметься обґрунтування фірми конкурента у галузі впровадження новітніх технологій, інноваційного виробництва, нововведених формувань інвестицій у перспективу власного бізнесу тощо.

Найскладнішим етапом є постановка дослідження виробничої структури компанії та впорядкування її у просторі та часі. Особливо необхідними заходами, що входять до виробничої діяльності можна вважати[17, с. 172]:

- визначення обсягу виробництва продукції та асортиментних груп які є затребувані на ринку серед споживачів;
- складання маркетингових заходів для окремих ринків та всіх видів продукції підприємства, їхнє вдосконалення при наявних виробничих потужностей фірми;
- зрівноваження та забезпечення потрібною сировиною та іншими ресурсами задля продуктивного виробництва;
- визначення часових термінів виготовлення продукції та їх дотримання.

Цей метод аналізу відрізняється глибинною характеристикою об'єкта дослідження тому він є корисним для з'ясування позиції підприємства на ринку та стану конкурентного середовища. Варто зазначити що складові конкурентного середовища не є окремими один від одного і їхня дієва сукупність виражається в ситуаційних ринкових обставинах, що може викликати складнощі при їх розшаруванні і оцінці взаємодії окремих елементів (постачальники, виробники товарів заміників, конкуренти, споживачі, підприємства-початківці). Саме рівень інтенсивності конкурентного середовища є вирішальним показником в створенні маркетингової політики компанії, підборі стратегії та методів ведення конкурентної боротьби [11, с. 41].

Один із основних аналітичних методів оцінювання конкурентного середовища можна визначити саме діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що встановлюються на статистиці результатів діяльності підприємства. Як вже було зазначено – саме аналіз конкурентного середовища стає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку.

Об'єктом діагностики можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності та ін. [47, с. 560].

Базовими принципами діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [24, с. 307].

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів:

1. Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках (аналіз конкурентів);
2. Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;

3. Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

4. Оцінювання інтенсивності конкуренції;

5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;

6. Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства. [43, с. 456].

Міра протидії конкурентів в боротьбі за споживачів, нові ринкові галузі або інтенсивність конкуренції є одними з найвагоміших ознак активності конкурентного середовища. І результат аналізу даного ринку дозволять виділити три агрегованих факторів:

- темп зростання ринку;

- рентабельність ринку;

- інтенсивність розподілу часток ринку між конкурентами.

Для оцінювання характеру розподілу ринкових часток між конкурентами користуються індексом Херфиндаля [60, с. 675]:

$$I_h = \sum D_i^2$$

при $D_i = OP_i/OP$ для всіх $i = 1, \dots, n$,

I_h – індекс Херфиндаля ($0 < I_h \leq 1$),

D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту,

OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства, грн.,

OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, грн.,

n – загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.

Індекс Херфиндаля відображає ступінь монополізації ринку i , отже, обернено пропорційний інтенсивності конкуренції. Значення I_h дуже корисні при віднесенні конкурентного середовища підприємства до однієї з чотирьох відомих класичних моделей ринку (конкуренції).

Індекс Харфіндела-Хіршмана може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія). Емпірично визначено, що при значенні індексу:

0 – 1000 – ринок є немонополізований (нормальний для конкуренції – конкурентний) ринок; рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;

1000-1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна;

≥ 1800 (1800 – 10000)– монополізований (неконкурентний) ринок. Рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька.

Проте при всій його інформативності, індекс Херфіндаля носить загальний характер і не дає можливість детально проаналізувати взаємовплив досліджуваних факторів.

Іншим підходом до оцінки розподілу ринкової частки може бути показник, побудований на основі оцінки ступеня концентрації виробництва в галузі. Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотирьохдольного показника (CR – Concentration Ratio) – (ЧДП) визначає загальну частку чотирьох перших підприємств конкурентів ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається. Відповідно до прийнятої практики розрахунку використовуються показники концентрації як чотирьох основних конкурентів, так і для восьми [5, с. 222]:

$$\text{ЧДП} = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP_i},$$

де OP_i – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i)$, для всіх $i=1: n$;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1)$, для всіх $i=1: n-1$;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2)$, для всіх $i=1: n-2$;

$$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2, OP_3), \text{ для всіх } i=1: n-3.$$

Інакше кажучи, чотирьохдольний показник являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, які реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що аналізується. Розрахунок для восьми основних фірм конкурентів відбувається за аналогічною схемою. І в тому й іншому випадках даний підхід з інших позицій, дублює розрахунок I_h і не дає додаткової інформації. Для більш повної оцінки взаємовпливу інтенсивності конкуренції і розподілу частки необхідно звернутися до досвіду ведення конкурентної боротьби.

З практики бізнесу відомо, що існує деяка критична пропорція часток двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни даної пропорції згасає. Звичайно цю пропорцію визначають як 2:1 і більше [26, с. 36].

Розвиток моніторингу конкуренції в рамках традиційного статистичного підходу має такі обмеження: не всі аспекти конкуренції можуть бути представлені в цифрах, з якими працює офіційна статистика; підприємства можуть навмисне спотворювати вихідні дані, достовірність яких не може бути перевірена іншими джерелами; дані, що формуються офіційною статистикою, не завжди є достатніми, щоб зробити комплексну оцінку рівня конкуренції.

. За результатами проведеного аналізу пропонується робити висновок про розвиненість чи нерозвиненість конкуренції на ринку, доцільність та форми впливу антимонопольних органів на зміну ситуації. При цьому не уточнюється, за яким саме критерієм такий висновок має бути зроблено.

Висновки до розділу 1

Отже, теоретичні засади оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства визначає конкурентні переваги підприємства

У дослідженні було розглянуто сутність та складові конкурентного середовища. Показано принципи функціонування конкурентного середовища та роль кожної його складової. Варто зазначити, що було визначено та досліджено три основні складові конкурентного середовища: інституційна, структурна, функціональна.

Конкурентне середовище надає різноманітний багатоваріантний вплив на поведінку суб'єктів господарювання. Основною змінною у середовищі можна визначити рушійні сили ринку, їх вплив на конкурентну боротьбу значно вносить свої корективи. Фактично можна говорити про багатосторонній ефект рушійних сил на зміни ринкової ситуації: зміни міри росту галузі в довгостроковому періоді, зміни категорії покупців продукції і способів її використання, виведення на ринок нової продукції, інновації у сфері маркетингу, вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм, глобалізація промисловості. Також була охарактеризована інтенсивність конкуренції на ринку та її оцінювання.

Був проведений аналіз методичних основ оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства. Було досліджено методику чотирьохдольного показника та індексом Херфиндаля, що визначає характер розподілу ринкових часток між конкурентами. Аналіз існуючих методик показав, що необхідне подальше вивчення та вдосконалення методичних підходів до оцінки конкуренції у напрямі її об'єктивності, точності, оперативності застосування для цілей економічного регулювання конкуренції та ринкових, регіональних та галузевих факторів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Огляд ринку молочної продукції України

Молочна та молокопереробна галузь України сьогодні має цілу низку проблем, які перешкоджають її ефективному розвитку. Молочна промисловість є однією з провідних галузей народного господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування і складовою продовольчої безпеки держави [58, с. 102]. На молочну галузь припадає близько 11% загального обсягу продажів харчової промисловості України. Молоко є основним продуктом харчування та важливою частиною здорового харчування, молочні продукти є одними з основних товарів у покупному кошику споживачів, вартість їх придбання становить близько 18% вартості харчування населення України [68. с. 54].

На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, зокрема більша частина загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній. Серед лідерів молокопереробної галузі є не лише українські виробники, а й транснаціональні корпорації, які мають виробництво в Україні. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи. Економічна криза, швидко мінлива кон'юнктура цін на енергоносії, інфляційні процеси, низька платіжна дисципліна ускладнюють економічне становище підприємств [68 с. 51].

Очікується, що у 2022 році виробництво молока впаде нижче 8 млн. тонн, адже виробництво молока в домогосподарствах продовжуватиме стрімко знижуватися, особливо, як того вимагає наказ Мінагрополітики від 12.03.2019р. №118 «Про затвердження вимог до безпечності та якості молока та молочних продуктів». Водночас викликає сумнів, чи зменшення

виробництва молока у населення хоча б частково компенсується відповідним збільшенням виробництва молока на підприємствах, щоб останнє досягло своєї мети. Для останніх досягнення позначки у 3 млн. тонн було б досить значним прогресом. За офіційними даними, вже майже третина обсягів виробництва молока в Україні в 2021 році забезпечувалася підприємствами, коли у 2015 році це було лише 25% [68 с. 55].

Основними проблемами розвитку молочної галузі є:

- скорочення кількості молокопереробних підприємств;
- зменшення кількості поголів'я великої рогатої худоби;
- низький рівень технологічного оснащення на виробництвах та відсутність сучасного обладнання для зберігання і переробки сировини.

Як наслідок, такі тенденції призвели до значного підвищення собівартості виробництва молочної сировини та очікуваного зростання цін на готові продукти, що, в свою чергу, обумовило зменшення попиту на молочну продукцію. Поєднання заходів державної підтримки, зусиль підприємців та опора на міжнародний досвід дасть змогу зберегти продовольчу безпеку України і забезпечити населення високоякісною молочною продукцією в необхідній кількості, знизити імпорт, упровадити передові ресурсозберігаючі технології. Для українських виробників є потенційна можливість охопити нові міжнародні ринки, але за умови дотримання показників якості продукції [53].

Аналіз ринку молочної продукції в Україні свідчить про наявність наступних проблемних моментів у галузі. Зниження обсягу сировинної бази ринку молочної продукції в Україні найбільше пов'язане зі скороченням кількості корів на приватних подвір'ях та у невеликих фермах. Причинами цього явища стали:

- активна урбанізація населення;
- зростання вартості утримання тварин – цін на корми, вітамінні добавки, ветеринарне обслуговування тощо;

- підвищення вимог до якості молока з боку переробників та споживачів [58 с. 110].

Найбільш конкурентоспроможними в умовах, що створилися на ринку молочної продукції в Україні, стали господарства з налагодженою централізованою системою збору та підготовки молока для подальшого постачання підприємствам харчопрому.

Не всі учасники ринку молочної продукції в Україні працюють у рамках системи державного регулювання галузі. Близько 10-15% сирого молока потрапляє до недобросовісних виробників, з яких ті виготовляють фальсифікат. Розмір тіньового сегменту ринку молочної продукції в Україні оцінюється експертами на рівні 20-25% загального обсягу [61, с. 61].

Зношене та застаріле обладнання, що використовується для отримання, транспортування та переробка сировини на ринку молочної продукції в Україні негативно позначається на якості продуктів харчування, що одержуються з нього. Причинами зменшення продажів молока та продуктів із нього на внутрішньому ринку стали:

- депопуляція нашої країни;
- зростання вартості молочних товарів;
- втрата довіри до якості вітчизняної молочки у значній частини населення;
- поширення ідей вегетаріанства, безлактозного харчування та інших подібних.

Втрата можливостей збуту за налагодженими раніше експортними каналами сприяє скороченню, інколи ж і ліквідації виробничих потужностей на ринку молочної продукції в Україні [63 с. 72].

Дедалі більше відчувається дефіцит кваліфікованих працівників у молочній галузі. Цьому сприяють:

- недоліки та перекося системи професійної освіти;
- витік робочих рук за кордон.

Факторами, що стримують перехід галузі на новий якісний рівень, є:

- відсутність стратегічного підходу до розвитку економіки в регіонах нашої країни;
- слабка підтримка підприємців із боку держави;
- недоліки системи контролю, ліцензування та сертифікації виробництва та готової продукції;
- обмежена доступність фінансових ресурсів для створення та модернізації підприємств;
- високе податкове навантаження;
- політична, економічна та військова нестабільність.

Експерти молочного ринку відзначають значне зниження виробництва молокопродукції в Україні. Лише кілька позицій показали незначний приріст.

Зростання обсягів виробництва молокопродуктів в Україні у 2021 році у порівнянні із 2020 р., відбулось по трьох видах молокопродуктів: сухому незбираному молоку – на 10%, сироватці рідкій – на 8,7% та сиру кисломолочному – на 7,4%. Обсяги виробництва молокопродуктів у 2021 році знизилися на 7,5% проти 2020 року. У розрізі продукції показники знизилися наступним чином:

- молока жирністю 1% -6% (у пакуваннях до 2 л) – на 6,7 %;
- сиру плавленого – на 8,4%;
- молока та вершків згущених – на 10,4%;
- сиру іншого – на 14,2%;
- масла вершкового – на 17 %;
- сухого знежиреного молока – на 17,7%;
- сироватки у твердому вигляді – на більш як 20% [68, с. 53].

Такого стрімкого падіння не спостерігалось із 2015 року. У 2020 році обсяги виробництва молокопродуктів залишались незмінними проти 2019 року. У 2021 році відбулось суттєве зниження обсягів виробництва молока та вершків незгущених проти рівня 2020 року, зокрема, найбільше скоротилося виробництво вершків незгущених жирністю 6-21% – більш як на 30%. Асортиментна група «Сири» характеризується збільшенням обсягів

виробництва свіжого (+7,4%) сиру та зниженням ферментованого сиру (-14,2% до рівня 2020 року, 70 тис. т) [68, с 51]. Обсяги виробництва казеїну та казеїнатів у 2021 році зросли проти рівня 2020 року більш як на 11%. При цьому вони залишаються суттєво меншими рівня 2017-2018 років, коли обсяг їх виробництва сягав 7,4 тис. тонн на рік [44, с. 25].

Натомість, певне зростання обсягів виробництва зафіксоване у 2021 році по сухому незбираному молоку – більш як на 10% та сироватці у рідких формах – майже на 9% [68, с. 51].

Загалом більшість усіх видів молока виробляється в Полтавській (691,8 тис. тонн), Вінницькій (684,9 тис.тонн) та Хмельницькій (643,8 тис. тонн) областях. Лідерами промислового виробництва молока є: Полтавська область (391,4 тис. тонн), Черкаська область (296,4 тис.тонн) та Харківська (245,8 тис. тонн) область. Найбільше молока, виробленого домогосподарствами, виготовляється у Хмельницькій (460,6 тис. тонн), Вінницькій (459,3 тис. тонн) та Львівській (396,1 тис. тонн) областях. Нині співвідношення виробництва між галузями становить 31,5% (від бізнесу) і 68,5% (від населення). При цьому слід розуміти, що основним джерелом доходу молочного бізнесу є сільськогосподарські підприємства – трохи більше 80% переробляється [44 с.27]. Крім того, у 2022 році частка молока від населення продовжить знижуватися через зростання вимог до якості та безпеки молока, що надходить на промислову переробку. Відтак, на ринку формуються стійкі передумови до поглиблення дефіциту молока придатного для промислової харчової переробки.

Асортимент молочних продуктів досить широкий. Неможна з високою впевненістю вказати справжню норму використання сирого молока в деяких молочних продуктах, хоча, звичайно, є усереднені базові коефіцієнти. Тому для виробництва одного кг масла в середньому потрібно близько 20 кг молока, твердого сиру – 10 кг, сухого знежиреного молока – 11 кг, сухого незбираного молока – 8 кг, йогурту – 1,1 кг, сметани – 5 кг [44, с. 24]. При цьому, необхідно мати на увазі, що з одного й того ж обсягу молока може

бути вироблено одночасно декілька продуктів, як наприклад, вершки після сепарації молока можуть піти на масло, знежирене молоко, яке залишилось – на сухий порошок.

Виробництво молоковісних продуктів в Україні, як і виробництво молокопродуктів, в останні роки знижується: обсяги виробництва спредів зменшилися із 35,4 тис. тонн у 2019 році до 14,9 тис. тонн у 2021 році, причому лише за 2021 рік обсяги знизилися на 15,3%; суттєво знизився обсяг виробництва молоковісних продуктів (з добавками) з вмістом молочних жирів більш як 1,5% масової частки – із 43,3% у 2019 році до 38,2% у 2021 році [44, с. 27]. В 2021 році продовжилось зниження обсягів виробництва молоковісних продуктів (з добавками) із вмістом молочних жирів менш як 1,5% масової частки – із 74,1 тис. тонн у 2019 році до 70 тис. тонн у 2021 році [44, с. 24].

Споживання молока в Україні коливається з року в рік під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але, в першу чергу, воно залежить від добробуту споживачів. Динаміка споживання молочних продуктів на пряму корелюється з рівнями економічного зростання, що підтверджувалось спадами кризових років. Відповідно, цей зв'язок також дозволяє будувати передбачення майбутнього попиту, орієнтуючись на більш видимі прогнози розвитку економіки країни. Закупівельні ціни на молоко переробних підприємств залежать від ряду факторів: якості молока, ситуації на ринку в певному регіоні тощо. Молоко від домогосподарств, переважно низької якості, коштує дешевше, ніж від сільськогосподарських виробників [45].

Підвищення цін на молоко у 2020-2021 роках не покритило зміну курсу гривні, а відповідні ціни в доларах США знизилися [34]. Спроби підвищити вартість молочної продукції призвели до падіння продажів, що завадило переробникам забезпечити виробникам молока адекватні ціни. І ті, і інші за останні роки пережили важкі часи. Ситуація ускладнюється втратою ринків збуту, що суттєво вплинуло на баланс попиту та пропозиції

на внутрішньому ринку. Ціни на готову молочну продукцію пов'язані зі світовим ринком і тому відрізняються між собою та вартістю сирого молока [68, с. 51]. Подальше зміцнення світових цін не повинне вплинути на подорожчання сухого знежиреного молока в Україні. Оператори, які мають високоякісний товар і право поставок до ЄС, можуть скористатися існуючим попитом і отримати непогану ціну.

Внаслідок роботи з дорогою сировиною, фінансова спроможність молочних підприємств вичерпалася наприкінці року. У контексті нової ціни на енергоносії з 1 січня 2022 року молокопереробні підприємства більше не можуть підтримувати існуючий рівень цін на сире молоко [68, с. 52]. Оскільки молочна галузь фактично не отримує державної допомоги, порівняно з європейським рівнем, колишня гордість вітчизняної харчової промисловості нині на межі виживання. Тому керівництво молокопереробних заводів наразі стоїть перед вибором: або призупинити діяльність бізнесу, щоб не збільшувати збитки від кожної закупленої тонни молока, або спробувати домовитися про прийнятний рівень ціни для сирого молока з урахуванням купівельної спроможності українців та ціни на імпорتنу молочну продукцію. Підвищення цін на молочну продукцію, для забезпечення бажаної рентабельності переробки, більше неприйнятне, тому що в даному випадку торговим мережам буде вигідніше працювати з імпортною молочною продукцією [46]. З огляду на обставини, перспективи розвитку молочної галузі в Україні виглядають досить невтішними, особливо на фоні тієї уваги з боку держав, які імпортують молочну продукцію в Україну (Польща, Німеччина тощо). Наприклад, уряд Польщі вирішив знизити ставку ПДВ на продукти харчування до 0%. Ставка застосовуватиметься до продуктів, на які раніше вже діяла знижена ставка у розмірі 5%. В Україні ж всі товари та послуги оподатковуються єдиною ставкою ПДВ в розмірі 20% [90, с. 51]. За останні півтора року молокопереробка фактично виступила донором молочного тваринництва, вкладаючи частину власного прибутку в закупівельну ціну молока, що було

необхідно для забезпечення розвитку – в частині технічного вдосконалення потужності переробки та підвищення ефективності.

У 2021 році на ринку молокопродуктів цінова ситуація характеризується наступним: найбільше у 2021 році зросли ціни виробників на СЗМ – майже на 22% та насир твердий – на 20%; менше – на сметану та кефір (на 13,5%) і молоко (на 10,3%); ціни на молокопродукти у 2021 році зростали нижчими темпами, ніж на молоко-сировину: якщо ціна молокосировини за 2021 рік зросла більш ніж на 17%. Така диспропорція є наслідком стримування цін на молокопродукти з боку торгових мереж – виробники молокопродуктів не можуть ухвалити самостійне рішення щодо зростання ціни (його слід погодити з мережами). В умовах значної конкуренції за сировину переробники протягом певного періоду підвищували рівень цін на молочну сировину, що негативно вплинуло на економічну ситуацію молокопереробки [68, с. 51].

Враховуючи нинішній дефіцит молочної сировини на внутрішньому ринку, донедавна переробні підприємства в гонитві за необхідними ресурсами були готові платити за неефективність молочного скотарства високими цінами. Зрештою, це відбивається на ціні молочної продукції на полицях супермаркетів – за все оплачують вітчизняні споживачі з власних доходів [63, с. 72]. Останніми роками все більше підприємств переорієнтуються на високоякісне сире молоко, що, природно, здорожує їхню продукцію, така вимога є умовою безпечності і є перспективною. Відкриття вітчизняного молочного ринку, відповідно до умов угоди про співпрацю з ЄС, одразу окреслює існуючі проблеми ефективності української молочної галузі. Споживачі виграли від відкриття ринку, тоді як інші учасники ринку молочних продуктів зазнали невдачі, як і очікувалося.

З 1 січня 2022 відбулось зниження ставок ввізного мита на окремі види молокопродуктів, що робить імпорتنу молокопродукцію більш доступною за ціною [44, с. 24]. Призупинення діяльності окремих підприємств з переробки молока автоматично перемістило б баланс ринку сирого молока зі стану

дефіциту. Це одразу вплине на рівень закупівельних цін на молочну сировину та на життєздатність окремих суб'єктів в галузі молочного тваринництва.

Цього року для українських експортерів було відкрито 8 нових ринків агропродукції і проведено переузгодження 63 товарних позицій в 11 державах і міжнародних економічних організаціях. Зокрема, для молочних продуктів були відкриті ринки Японії, Лівії, Аргентини та Лівану [44, с. 29].

Тенденції в українській молочній галузі свідчать, що проблеми існують на всіх етапах молочного ланцюга, від виробника до споживача. Складна економічна ситуація в країні дається взнаки як для виробників так і для споживачів. Українські споживачі мають доступ до молочної продукції, але фінансово обмежені. Значне скорочення доходів домогосподарств призвело до зменшення споживання молока та молочних продуктів або заміни його молоковмісними продуктами.

В Україні бракує державної підтримки для успішного розвитку української молочної галузі і для цього необхідно вжити відповідних заходів та розробити політику, спрямовану на подолання кризових явищ. Основною конкурентною перевагою бізнесу є оптимальне співвідношення ціни та якості товару, що дозволяє продавати свій продукт і формувати споживче задоволення і лояльність до вітчизняної продукції.

2.2. Маркетингова характеристика АТ «Житомирський маслозавод»

Підприємство «Житомирський маслозавод» створено в 1981 р. Поетапно з 1981 р. були введені в дію цехи по виробництву масла тваринного, сухого знежиреного молока, молока, морозива, продукція з незбираного молока. З 1 квітня 1998 року АТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» – таке рішення

прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності [49]. Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції.

На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи [49]. Щоденно компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока. Підприємство проводить найточніший контроль якості як на періоді заготівлі молока, так і в виробничих процесах.

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

Таблиця 2.1

Асортимент продукції АТ «Житомирський маслозавод»

Вид продукції	Характеристика продукту
1	2
Морозиво	Порційне і вагове морозиво різноманітних видів і форматів
Заморожені продукти	Заморожені овочі, ягоди та суміші – основа для швидкого приготування страв
Масло	Солодко вершкове масло найвищої проби, виготовлене за сучасними технологіями
Спреди	Солодко вершкові спреди: оптимальне співвідношення ціни та якості
Молочні продукти	Натуральне молоко, сметана, йогурт, кефір, закваска, напій кисломолочний, ряжанка, молочна сироватка, сир
Заморожені напівфабрикати	Пельмені, вареники, равіоли
Тісто заморожене	Тісто листкова, тісто листкове дріжджове
Сирки	Глазуровані, заморожені

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [49].

Ключовий продукт компанії – морозиво: його за добу виготовляється близько 150 тонн. В компанії є власна сировинна база і вона приділяє неабияку увагу параметрам сировини, котрі надходить для переробки. Ключове прагнення компанії до високих стандартів забезпечило організації розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки, а також прагнення до покращення стану навколишнього довкілля та мінімізації його забруднення. Підприємство працює над зменшенням використання обсягів пластику у виробництві.

Компанія «Рудь» – виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності. Підприємство сприймає свої масштаби та потужності як додатковий стимул для покращення своїх показників якості, збільшення асортименту продукції, виходу на нові ринки збуту та задля залучення нових споживачів. Окрему увагу слід приділити співробітництву з країнами ЄС. У 2016 році «Житомирський маслозавод» представив свою продукцію на двох європейських виставках: в Італії на спеціалізованій виставці морозива SIGEP (місто Ріміні) та в Польщі на виставці кондитерських виробів (місто Катовіце). Участь підприємства у подібних заходах є одним з ефективних інструментів презентації продукції на ринку для пошуку зацікавлених і перспективних клієнтів [49].

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

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

Насиченість даної номенклатури складає 181 видів. Визначальною стратегією господарської діяльності компанії та ключовою конкурентною відмінністю є виробництво тільки натуральних молочних продуктів без примінення немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

**Аналіз ширини та глибини асортименту АТ «Житомирський
маслозавод»**

Глибина	Ширина							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Морозиво	аморожені продукти	Масло	Спреди	Молочні продукти	морожені напів-фабрикати	Тісто	Сирки
	Райдуга ТактусімТірамісу Ейфорія (2 види) Фіолетово Ескімо Імпреза (2 види) Зам.йогурт Імперія Фісташка і т.д. (всього 82 види)	Базилік Кріп Петрушка Горошок Шпинат Цвітна капуста Броколі Квасоля Веґе-рис і т.д. (Всього 45 видів)	Вологодське Хуторок селянський	Хуторок Фермерський	Молоко (4 види) Сметана (3 види) Йогурт (6 видів) Простокваша Кефір (4 види) Ряжанка (2 види) СироваткаСир кисломолочний (2 види) (Всього 25 видів)	Хінкалі Чебуреки Млинці Пельмені(7 видів) Вареники(4 види) Сирники Равіолі (2 види)	4 види	3 Персиком 3 вишнею 3 ваніллю Зі згущеним молоком

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [49].

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

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції АТ
«Житомирський маслозавод» за 2020-2021 рр.**

Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +/- 2020/2021
	2020	2021	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Виробництво в натуральних одиницях			
всього, у т.ч.:			
Морозиво	40518	56251	15733
Продукція із незбираного молока	24536	24747	211
СЗМ	9646	9264	-382
Молоко охолоджене	3589	4861	1272
Виробництво в грошовій формі	2747	17379	14632
тис.грн, всього, у т.ч.	1496648	1710494	213846
Морозиво	1034030	1258359	224329

1	2	3	4
Продукція із незбираного молока СЗМ	214941	153568	-61373
Молоко охолоджене	119836	159087	39251
	127841	139480	11639
Реалізація в натуральних одиницях, т., всього, у т.ч.	39323	51008	11685
Морозиво	24320	23977	-343
	9662	9270	-392
Продукція із незбираного молока СЗМ	2609	3829	1220
Молоко охолоджене	2732	17379	14647
Реалізація в грошовій формі, тис.грн, всього, у т.ч.	1476760	1518116	41356
Морозиво	1014711	1204977	190266
	217805	153683	-64122
Продукція із незбираного молока СЗМ	127837	22976	-104861
Молоко охолоджене	116407	136480	20073

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [49].

З даних табл. 2.3 видно, що виробництво та реалізація продукції у натуральній формі у 2021 році зросла. Так, у 2020 виробництво зменшилось на 611 тонн, а в 2021 р. зросло на 15733 тонн. Зниження спостерігається лише по групі продукція з незбираного молока, котра у 2021 р. зменшилось на 382. Виробництво в грошовій формі має аналогічні показники, воно зростає у 2021 р. в порівнянні з 2020 роком, що говорить про зростання цін на продукцію.

Реалізація в натуральних одиницях у 2021 р. зросла на 11685 т. в порівнянні з 2020 р, а в грошовій формі вона зросла на 41356 тис. грн., що також вказує на зростання цін. Вже понад десять років дана компанія являється визнаним лідером в галузі виробництва та збуту морозива й заморожених продуктів по Україні. Застосування новітніх технологій та методів до роботи, гарні партнерські зв'язки, відданість власним традиціям дає змогу завжди та в усьому бути на крок попереду – компанія працює задля споживачів.

Комплексно аналіз діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2020 – 2021 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				Абсолютно тне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2205165	2442870	237705	10,78
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1643237	1899982	256745	15,62
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	64302	75114	10812	16,81
4. Витрати на збут	тис. грн.	292950	342400	49450	16,88
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2000489	2317496	317007	15,85
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	204676	125374	– 79302	– 38,75
7. Прибуток чистий	тис. грн.	130926	59332	– 71594	– 54,68
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,72	94,87	4,15	4,58
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,94	2,43	– 3,51	x
10. Рентабельність продукції	%	10,23	5,41	– 4,82	x

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [67].

За даними табл. 2.4. видно, що у 2020 р. підприємство мало найкращі показники за чистим прибутком. Так, прибуток від реалізації продукції порівняно із 2021 р. зменшився на 79302 тис. грн., але чистий дохід від реалізації самої продукції зріс на 237705 тис. грн. Негативним можна назвати зменшення обсягів чистого прибутку, котрий зменшилось на 71594 тис. грн. Також зменшилася рентабельність продукції на 4,82% та рентабельність діяльності на 3,51%, що істотно посприяло зменшенню прибутку підприємства.

Ключовими ризиками в діяльності компанії являється висока залежність від кредитів банків, зниження рівня сировинної бази, не завжди гарна якість сировини, доволі велика собівартість продукції. Задля захисту власної діяльності та зростання обсягів виробничої потужності та ринків збуту, управління компанії завжди працює над розширенням виробництва, втіленням інноваційних технологій та видів продукції, нарощує ринки збуту товарів. Формування та гармонізація асортименту товару весь час актуальне завдання для кожного підприємства на ринку конкуренції. Тому на перший план виходить пошук оптимальних асортиментних позицій, які сприяють збереженню бажаного прибутку на тривалій період часу а також задовольнити найвимогливіших споживачів.

Розширення асортименту портфеля дала змогу компанії в мінливих умовах економічної ситуації в країні та значної конкурентної боротьби на ринку морозива показати не погані темпи розвитку. В 2020р. об'єми збуту продукції організації склав 25,0 тис. тонн морозива, склавши 29,1% частки ринку. Здебільшого об'єми продукції реалізується на внутрішньому ринку, і тільки 5,0% – йде на експорт.

З ціллю диверсифікації обсягів збуту та зменшення ризику концентрації, підприємство за 3 роки дуже розширила присутність власних тоарів на багатьох регіональних ринках країни. Найбільшими споживачами продукції даного підприємства є її пов'язані сторони - дистриб'ютори, за операціями з котрими організація не передбачає ризиків, пов'язаних з концентрацією. Обсяг даним споживачам склав 521635 тис. грн. або 26,8 %.

АТ «Житомирський маслозавод» продовжує потужно розвивати експортний напрям – в 2021 р. компанія розширила свою географію поставок на дев'ять країн в порівнянні із 2020 р. Країнами-споживачами морозива Від ТМ «Рудь» в 2021 р. стали більше 30 країн, з них: Ізраїль, Молдова, Грузія, ОАЕ, США і новачки Литва, Ірак, Азербайджан, Чехія, Казахстан, Болгарія, Китай і Чилі. Вихід ТМ «Рудь» на європейський ринок відкриває нові

можливості для розвитку підприємства і є стимулом постійного підвищення якості продукції, модернізації та розвитку компанії [49].

2.3. Аналіз ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод»

Ринкові умови ведення бізнесу потребують підтримки високого ступеня конкурентоздатності – однієї із ключових складових успіху компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках. Саме керування процесами конкурентоздатності допоможе організації постійно вдосконалюватися та управляти всіма процесами в компанії.

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

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва продукції досліджуваного підприємства, підприємств-конкурентів в галузі за 2019-2021 роки, тонн

Виробники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25057,13	22933,06	23998,48
2. ТОВ «ЛАСУНКА»	19546,77	17192,98	18033,33
3. ТОВ «ФІРМА ЛАСКА»	13445,29	12261,24	11985,46
4. ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»	13024,5	10653,66	11893,55
5. ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»	10900,5	9990,64	10138
6. ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	6141,55	6730,06	5579,12
7. ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ»	3185,99	3732,87	3005,56
8. ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКА ФАБРИКА МОРОЗИВА»	2013,79	1861,89	1912
9. ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	1132,13	1062,64	1323,55
10. ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	921,73	817,42	983,47
11. ТОВ «МАЙСТЕРНЯ МОРОЗИВА»	641,21	608,52	606,63
12. ТОВ «ЛА ДЖЕЛАТЕРІЯ»	400,75	354,21	284,93
Інші	3777,12	2624,81	2168,92
Разом:	100188,46	90 824	91 913

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела [67].

На основі даних в табл. 2.5 слід провести розрахунок таких ринкових часток:

1. Частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі у 2019 – 2021 роках.

$$ЧР_{2019} = (25057,13 / 100188,46) * 100\% = 25,01 \%$$

$$ЧР_{2020} = (22933,06 / 90824) * 100\% = 25,25 \%$$

$$ЧР_{2021} = (23998,48 / 91913) * 100\% = 26,11 \%$$

За отриманими результатами можна зробити порівняння та висновки, що динаміки показника частки на ринку за останні три роки майже не змінилася: в 2021 році фірма мала найбільшу частку за останні три роки, а в 2019 році порівняно з наступними двома роками була меншою, та склала 25,01%, але при цьому компанія залишалася безперечним лідером серед інших підприємств протягом трьох досліджуваних років.

2. Відносна частка ринку несе за собою досить вагоме значення. Кожна компанія здебільшого прагне досягнути якомога більшу ринкову частку, задля підвищення власної лідерської позиції серед конкурентів та збільшення прибутків і залучення нових споживачів. Щоб розрахувати та визначити відносну частку ринку для АТ «Житомирський маслозавод» потрібно провести розрахунок за формулою наведеною нижче: Необхідні частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, що займають підприємства у відсотках заносимо в табл. 2.6.:

Таблиця 2.6

Частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, які займають підприємства, %

Виробник	Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25,01	25,25	26,11
2. ТОВ «ЛАСУНКА»	19,51	18,93	19,62

1	2	3	4
3. ТОВ «ФІРМА ЛАСКА»	13,42	13,5	13,04
4. ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»	13	11,73	12,94
5. ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»	10,88	11	11,03
6. ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	6,13	7,41	6,07
7. ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ»	3,18	4,11	3,27
8. ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКА ФАБРИКА МОРОЗИВА»	2,01	2,05	2,08
9. ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	1,13	1,17	1,44
10. ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	0,92	0,9	1,07
11. ТОВ «МАЙСТЕРНЯ МОРОЗИВА»	0,64	0,67	0,66
12. ТОВ «ЛА ДЖЕЛАТЕРІЯ»	0,4	0,39	0,31
Інші	3,77	2,89	2,36
Разом:	100	100	100

Джерело: розраховано автором самостійно

Далі розрахуємо відносну частку ринку стосовно всіх конкурентів у 2019-2021 роках:

$$\text{Відносна частка ринку стосовно всіх конкур} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку всіх конкурентів}}$$

$$\text{ВЧР}_{2019} = (25,01 / 74,99) * 100\% = 33,35\%$$

$$\text{ВЧР}_{2020} = (25,25 / 74,25) * 100\% = 33,78\%$$

$$\text{ВЧР}_{2021} = (26,11 / 73,89) * 100\% = 35,34\%$$

Далі розрахуємо частку ринку відносно трьох основних конкурентів за 3 роки:

$$\text{Відносна частка ринку стосовно 3-х конкур} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку трьох основних конкурентів}}$$

$$\text{ВЧР}_{3 \text{ ОСН. КОНКУР.}(2019)} = (25,01 / 19,51+13,42+13) * 100\% = 54,45\%$$

$$\text{ВЧР}_{3 \text{ ОСН. КОНКУР.}(2020)} = (25,25 / 18,93+13,5+11,73) * 100\% = 57,18\%$$

$$\text{ВЧР}_{3 \text{ ОСН. КОНКУР.}(2021)} = (26,11 / 19,62+13,04+12,94) * 100\% = 57,26\%$$

Далі рахуємо частку відносно лідера за 3 роки за формулою:

$$\text{Відносна частка ринку стосовно лідера} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку лідера}}$$

$$\text{ВЧР}_{\text{С. ЛІДЕРА.}(2019)} = (25,01 / 19,51) * 100\% = 128,19\%$$

$$\text{ВЧР}_{\text{С. ЛІДЕРА.}(2020)} = (25,25 / 18,93) * 100\% = 133,39\%$$

$$\text{ВЧР}_{\text{С. ЛІДЕРА.}(2021)} = (26,11 / 19,62) * 100\% = 133,08\%$$

Результати всіх виконаних розрахунків зазначені у табл. 2.7:

Таблиця 2.7

Частка АТ «Житомирський маслозавод» на ринку

Методи визначення частки ринку	Частка ринку підприємства, %		
	2019	2020	2021
1. Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі	25,01	25,25	26,11
2. Відносна частка ринку	33,35	33,78	35,34
3. Частка ринку відносно трьох основних конкурентів	54,45	57,18	57,26
4. Частка ринку відносно лідера	128,19	133,39	133,08

Джерело: розраховано автором самостійно

Як бачимо з табл. 2.7 АТ «Житомирський маслозавод» є лідером ринку, який за обсягом виробництва в натуральному виразі займає більше 25% частки ринку протягом 2019-2021 років. Також АТ «Житомирський маслозавод» за 2019-2021 рр. має найбільшу відносну частку ринку серед конкурентів, найбільший відсоток склав у 2021 році (35,34%).

Виконавши розрахунки, визначено частку ринку відносно трьох основних конкурентів, яка складає в середньому 57% перевищила показник порівняно із 2019 роком. Відносно лідера АТ «Житомирський маслозавод» зайняв найбільшу частку у 2020 році, а саме 133,39% частки ринку – підприємство займає позицію безумовного лідера протягом трьох досліджуваних років і головним конкурентом можна вважати ТОВ «Ласунка».

На основі табл. 2.5 видно, що найбільша частка належить АТ «Житомирський маслозавод», а головними конкурентами по даному ринку є: ТОВ «Ласунка», ТОВ «Фірма Ласка», ТОВ «ФМ Хладопром». Для подальшої успішної реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих заходів. Пріоритетами стратегічного розвитку АТ «Житомирський маслозавод» є: підвищення якості продукції; зменшення витрат на 1 грн. послуг; підвищення рентабельності. У 2021 р. обсяг ринку морозива в Україні збільшився на 1,1% в порівнянні з 2020 р. У фактичному обчисленні його обсяг склав 91913 т. (90984 т. у 2020 р).

Обсяг українського ринку морозива починає відновлювати свої обсяги на рівні показників 2019 року (100188,46 т.), оскільки через пандемію COVID19, обсяги виробництва за 2020 рік зменшились на 9,19%.

В першу чергу така динаміка обумовлена не тільки пандемією, а і все ще нестабільним економіко-політичним станом країни, що безпосередньо впливає на споживчий попит. Інфляція в Україні за результатами року склала 13,6%, середня заробітна плата збільшилася на 25%, а роздрібний товарообіг зріс лише на 8,8%.

2.4. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку молочної продукції

2.4.1. Характеристика конкурентів АТ «Житомирський маслозавод»

Найбільш поширеним показником для характеристики конкуренції залишається показник коефіцієнта концентрації, розрахований для чотирьох найбільш потужних компаній ринку. Розрахунок показників інтенсивності конкуренції на ринку молочної продукції свідчить що Чотирьохдольний індекс концентрації ринку в 2019 р. становив 70,94%, Згідно цього індексу основними споживачами є населення м. Житомира та області.

В табл. 2.8 наведено основні групи конкурентів підприємства:

Таблиця 2.8

**Характеристика асортиментних груп продукції конкурентів АТ
«Житомирський маслозавод»**

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

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [49].

Вплив на організацію такого чинника як конкуренція проявляється у багатьох аспектах управління. У більшості випадків не клієнти, а саме конкуренти визначають, які саме результати діяльності можна продати, і яку ціну можна виставити. Недооцінювання конкурентів і переоцінювання ринків приводять навіть великі підприємства-виробники до значних втрат та кризових явищ. Створення конкурентної боротьби примушує підприємства постійно шукати та знаходити нові види продукції, саме вона сприяє виробництву продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів.

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

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

Опишемо більш детально основних гравців на ринку продукції, котрі виробляють морозиво (табл. 2.9).

Порівняльна характеристика конкурентів

АТ «Житомирський маслозавод»

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

Джерело: розраховано автором самостійно

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

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

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

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

Після аналізу конкурентного середовища згідно чотирьохдольного індексу на ринку рекламних послуг можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з конкурентами, аби вигідно виділятися на їх тлі (поліпшення якості наданих послуг, зниження ціни, вихід на ринок додаткових послуг тощо); сегмент ринку залежить від популярності продукції, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців. АТ «Житомирський маслозавод» повинно приймати відповідні дії, щоб зберегти існуючих споживачів, та завоювати нових.

2.4.2. Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотирьохдольного показника

Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотирьохдольного показника (CR – Concentration Ratio) – (ЧДП) визначає загальну частку чотирьох перших підприємств конкурентів ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається. Розрахувати чотирьохдольний показник можна за формулою:

$$\text{ЧДП} = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP_i},$$

де OP_i – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i)$, для всіх $i=1: n$;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1)$, для всіх $i=1: n-1$;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2)$, для всіх $i=1: n-2$;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2, OP_3)$, для всіх $i=1: n-3$.

Розраховуємо даний показник використовуючи обсяги реалізації продукції чотирьох головних конкурентів – АТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Ласунка», ТОВ «Фірма Ласка», ТОВ «ФМ Хладопром»:

$$\text{ЧДП}_{2019} = \frac{25057,13+19546,77+13445,29+13024,5}{100188,46} * 100\% = 70,94\%$$

$$\text{ЧДП}_{2020} = \frac{22933,06+17192,98+12261,24+10653,66}{90824} * 100\% = 69,41\%$$

$$\text{ЧДП}_{2021} = \frac{23998,48+18033,33+11985,46+11893,55}{91913} * 100\% = 71,71\%$$

Таблиця 2.10

Рівень концентрації ринку морозива за чотирьохдольним показником

Рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чотирьохдольний показник концентрації (ЧДП)	70,94	69,41	71,71
Оцінка рівня концентрації ринку	Високий	Помірний	Високий

Джерело: розраховано автором самостійно

Отже, відповідно до розрахованого чотирьохдольного показника інтенсивності конкуренції, рівень концентрації ринку морозива був достатньо високим в 2019 році і склав 70.94%. В свою чергу це можна інтерпретувати як достатньо високий рівень концентрації на ринку але при цьому інтенсивність самої конкуренції доволі низька. Інтенсивність конкуренції в 2020 році, була дещо нижчою порівняно із 2019 та 2021 рр., та становила 69,41%. За цим відсотком показника можна зазначити що в 2020 році рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції була достатньо помірною, а сам ринок був помірноконцентрованим. Інтерпретувати рівень

показнику 2021 року, можна як і рівень інтенсивності 2019 року – тобто рівень концентрації ринку високий а інтенсивність конкуренції низька.

Підводячи підсумки можна зазначити що 2020 рік за рівнем концентрації ринку був найбільш помірним, а ринок можна визначити як помірноконцентрованим.

2.4.3. Дослідження інтенсивності конкуренції з використанням індексу Харфіндела-Хіршмана (ІХХ)

Наступним етапом дослідження є визначення концентрації підприємств на ринку молочної продукції. Скористаємося показником – індексом Херфіндаля–Хіршмана, який розраховується за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

де S_i – частка i -ї фірми в ринкових продажах; n – кількість усіх компаній.

Індекс набуває значення від 0 (в ідеальному випадку досконалої конкуренції, коли на ринку нескінченно багато продавців, кожний з яких контролює мізерну частку ринку) до 1 (коли на ринку діє тільки одна фірма, котра забезпечує 100% випуску) [12, с. 123].

Згідно з американською Директивою з питань горизонтальних злиттів (DOJ- FTC 2010 Horizontal Merger Guidelines), якщо індекс Херфіндаля–Хіршмана є меншим за 0,15 (1500), тоді ринок вважається низьконцентрованим, а будь-яка концентрація на ньому є допустимою і навіть не потребує нотифікації. Якщо ринок перебуває в межах від 0,15 (1500) до 0,25 (2500), тоді ринок вважається помірно концентрованим. А якщо даний індекс перевищує межу в 0,25 (2500) – ринок вважається висококонцентрованим [12, с.128]. Визначимо концентрацію підприємств на ринку морозива за показником – індекс Херфіндаля–Хіршмана використовуючи показники табл. 2.11.

Показники для розрахунку ринкової концентрації за індексом Херфіндаля–Хіршмана для вітчизняного ринку молочної продукції наведений у табл. 2.11:

**Визначення індексу Харфіндела-Хіршмана для ринку молочної
продукції за 2019-2021 р.р.**

Виробники	Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	x^*	x^{2**}	x^*	x^{2**}	x^*	x^{2**}
1. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25,01	625,5	25,25	637,56	26,11	681,73
2. ТОВ «ЛАСУНКА»	19,51	380,64	18,93	358,35	19,62	384,94
3. ТОВ «ФІРМА ЛАСКА»	13,42	180,1	13,5	182,25	13,04	170,04
4. ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»	13	169	11,73	137,59	12,94	167,44
5. ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»	10,88	118,37	11	121	11,03	121,66
6. ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	6,13	37,58	7,41	54,91	6,07	36,85
7. ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ»	3,18	10,11	4,11	16,89	3,27	10,69
8. ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКА ФАБРИКА МОРОЗИВА»	2,01	4,04	2,05	4,2	2,08	4,33
9. ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	1,13	1,28	1,17	1,37	1,44	2,07
10. ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	0,92	0,85	0,9	0,81	1,07	1,15
11. ТОВ «МАЙСТЕРНЯ МОРОЗИВА»	0,64	0,41	0,67	0,45	0,66	0,44
12. ТОВ «ЛІА ДЖЕЛАТЕРІЯ»	0,4	0,16	0,39	0,15	0,31	0,1
Інші	3,77	14,21	2,89	8,35	2,36	5,57
Разом	100	1542,25	100	1523,88	100	1587,01

Джерело: розраховано автором самостійно

* Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі (%).

** Квадрат частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі.

Розрахувавши значення індексу Херфіндаля-Хіршмана протягом 2019 – 2021 рр. можна зробити висновок, що ринок продукції морозива є помірноконцентрованим та помірноконкурентним (табл. 2.11.).

Діапазон значення індексу Херфіндаля-Хіршмана для ринку морозива протягом 2019–2021 рр.:

0 – 1000 – ринок є немонополізований (нормальний для конкуренції – конкурентний) ринок; рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;

1000-1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна;

≥ 1800 (1800 – 10000)– монополізований (неконкурентний) ринок. Рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька.

На основі показників діапазону значення індексу Херфіндаля – Хіршмана можна зазначити що протягом трьох досліджуваних років рівень концентрації ринку залишається майже на одному рівні. Так, можна зазначити що у 2019 році значення індексу становить 1545,25 – це визначає ринок як перехідний від конкурентного до монополізованого. Порівняно із 2019 роком, в 2020 значення індексу зменшилося на 18,37, але при цьому ринок залишився монополізованим. Найвище значення індексу встановлено у 2021 році (1587,01), цей показник визначає ринок помірноконкурентним та помірноконцентрованим.

Отримані результати свідчать про низький рівень високонцентрованості ринку протягом 2019-2020 рр. і низький рівень інтенсивності конкуренції між учасниками вітчизняного ринку молочної продукції, але й підтверджують факт його монополізації.

Проаналізувавши за вищенаведеними значеннями індексу Херфіндаля–Хіршмана стан концентрації та інтенсивності конкуренції на ринку молочної продукції в Україні, можна дійти висновку, що ринок протягом досліджуваних років має ознаки олігопольного, помірно концентрованого, одноосібна монополізація якого є малоймовірною, структура ринку є досить конкурентною та такою, що дозволяє реалізацію концентраційних угод між його учасниками. Аналіз показав, що сучасні товарні ринки сформувалися під впливом структурних деформацій національної економіки та є від цього залежними. В результаті яких відбулося значне скорочення рівня

споживання, обсягів виробництва, а також скоротилася зовнішня торгівля. Це пов'язано зі зменшенням купівельної спроможності населення; з макроекономічними показниками; втратою ринків збуту внаслідок військового конфлікту; з високим податковим навантаженням та змінами в інституційній архітектоніці внутрішнього ринку споживчих товарів а також у наслідок пандемії що зменшила попит на виробництво та споживання продукції. Крім того, в умовах глобальної конкуренції ТНК намагаються захопити ринкову владу на найбільш прибуткових і швидкозростаючих ринках шляхом їх олігополізації. Це супроводжувалося витісненням з ринку невеликих і середніх українських молокозаводів чи об'єднанням їх через скуповування або злиття з великими підприємствами.

Незалежним є АТ «Житомирський маслозавод». У процесі досліджень дійшли висновку, що діяльність ТНК на національних товарних ринках призводить до викривлення в розподілі монопольних і конкурентних сил, змін конкурентного середовища. ТНК в умовах національної економіки в основному орієнтуються на створення збутових мереж, просуваючи свій продукт на українському ринку, що негативно позначається на конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Висновки до розділу 2

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

Аналіз діяльності компанії показав, що у 2021 р. підприємство мало найкращі показники за чистим доходом. Так чистий дохід зріс на 237705 тис. грн порівняно із 2020 роком. Негативним можна назвати зменшення обсягів

чистого прибутку у 2021 році, котрий зменшився на 71594 тис. грн. Також відбулися зміни у витратах на 1 грн чистої виручки від реалізації., порівняно із 2020 р., де показник склав 90,72 коп, показник 2021 р. підвищився на 4,15 коп. Рентабельність продукції теж зазнала значних негативних змін: показник 2020 року встановив 10,23%, що на 4,82% більше, ніж показник 2021 року. Слід зазначити ще одну зміну показників у рентабельності діяльності, так, показник у 2020 році склав 5,94%, а показник 2021 року зменшився на 3,51% порівняно із 2020 роком.

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

Аналіз конкурентного середовища визначив, що АТ «Житомирський маслозавод» займає найбільшу частку ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, а саме в середньому 25,45% і має найбільшу частку ринку відносно трьох основних конкурентів, розмір частки в період 2019-2022 рр. в середньому становить 56,29 %. Головними конкурентами АТ «Житомирський маслозавод» протягом досліджуваних років залишаються ТОВ «Ласунка», ТОВ «Фірма Ласка», ТОВ «ФМ Хладопром».

Після аналізу конкурентного середовища на ринку молочної продукції можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з конкурентами, аби вигідно виділятися на їх тлі; сегмент

ринку залежить від популярності продукції, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців. За проведеними розрахунками найбільш конкурентоспроможним є підприємство АТ «Житомирський маслозавод», тому що його індекс конкурентоспроможності є доволі високим, а отже, він найбільше задовольняє вимоги споживачів. ТОВ «Ласунка» знаходиться на другому місці за показником конкурентоспроможності і є головним конкурентом АТ «Житомирський маслозавод» і займає доволі значну частку на ринку виробництва (в середньому 19%).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА РИНКУ

3.1. Напрями збільшення ринкової частки та посилення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції

Найбільш дієвою стратегією для збільшення конкурентних позицій та ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод» і збільшення обсягів продажів на ринку молочної продукції є застосування такої стратегії розвитку, яка дозволяє інвестувати у ресурси маслозаводу для удосконалення якості молочної продукції та збільшення асортиментної групи.

Для вибору стратегій АТ «Житомирський маслозавод» відповідно до привабливості галузі і конкурентної позиції можна запропонувати стратегію інвестування, тобто інвестиції у оновлення і розвиток асортименту, що є досить затребуваним для споживачів, адже споживач навіть найвимогливіший цінує коли йому надають вибір, який може задовольнити ще краще його потреби. Модифікацію асортиментної стратегії актуально здійснити шляхом концентрування сил та ресурсів на продуктах, які найбільш актуальні та перспективні з погляду довгострокового розвитку підприємства.

Позиції АТ «Житомирський маслозавод» на молочному ринку є досить сильними, однак існує певний ризик їх послаблення якщо ігнорувати вкладання інвестицій у розвиток підприємства. Вибираючи стратегію, яка дозволить збільшити конкурентоспроможність молочної продукції компанія має працювати за системою розвитку конкурентоспроможності щодо

збільшення конкурентних можливостей маслозаводу, утримання та зміцнення конкурентної позиції на молочному ринку.

Враховуючи те, що ПАТ «Житомирський маслозавод» перебуває на стадії, коли ринок зростає і має сильну та конкурентну позицію на молочному ринку, є досить перспективною стратегія зростання. У цій ситуації ефективною є стратегія зростання доходу завдяки збільшенню обсягу збуту та розширенню точок збуту продукції.

Для Акціонерного Товариства «Житомирський маслозавод» також вагомою є стратегія глибоких проникнень на ринки. Пропонуючи старий продукт (наприклад морозиво) на старих ринках, можна досягти певних переваги, якщо вкладати капітал у нові упаковки, які комфортніші екологічніші, привабливіші, ніж в наявних конкурентів.

АТ «Житомирський маслозавод» потрібен розвиток інноваційної діяльності, який має бути націлений на посилення конкурентних позицій підприємства, підвищення виробничого потенціалу, забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Активізацію інноваційного розвитку підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками:

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

Для розвитку інноваційної діяльності підприємства можна запропонувати:

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

3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод»

3.2.1. Участь АТ «Житомирський маслозавод» у «Всеукраїнському Молочному Форумі 2021»

3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Молочні форуми є чудовим майданчиком для конкретного розуміння і спільного обговорення чітких дій для реалізації заходів в кризовий період. Представники Міністерства економіки, Міністерства аграрної політики і продовольства, профільні комітети Верховної Ради України на цих виставках домовляються із представниками молочної індустрії, підприємства можуть запропонувати те що необхідно запровадити у програмах держпідтримки та українському законодавстві.

24 листопада 2021 року в «Президент Готелі», м. Київ відбудеться знаковий захід в молокопереробній галузі України: «Всеукраїнський Молочний Форум 2021». Цю подію організувала «Спілка молочних підприємств України» та Центр новітніх технологій та інновацій. На даному форумі будуть зібрані та запрошені провідні міжнародні та українські експерти молочної індустрії, представники міжнародних організацій (ЄБРР, IFC, USAID, ФАО, QFTP) і української влади, найбільші вітчизняні виробники молочної продукції, виробники молочної сировини, операторів молочного ринку, профільні асоціації, інвестори, іноземні гості та експерти. Великі та малі, традиційні та крафтові – молочна галузь України згуртується разом щоб відстоювати свої права та інтереси заради створення майбутнього сучасного конкурентного вітчизняного виробництва молочних продуктів.

Під час Всеукраїнського Молочного Форуму буде обговорено кризовий стан галузі, проблеми з вітчизняною молочною сировиною, відсутність реальної державної підтримки вітчизняних виробників, створення однакових конкурентних умов на внутрішньому ринку для української та імпортової молочної продукції, новинки в галузі молочних технологій та обладнання,

пошук шляхів інвестицій в галузь, відновлення підприємств молочної галузі, енергетична незалежність нашої країни, надійний контроль за безпекою молока, пакети економічної допомоги загалом для галузі, дискусії щодо надання безкоштовного молока для дітей в садочках, школярам, стратегії розвитку молочної галузі до 2025 року, відвідування спеціалізованих виставок, нагородження переможців рейтингів і конкурсів а також багато інших питань, що потребують взаємодії учасників ринку та держави[13, с. 405]. Щоб взяти участь у даному Форумі обов'язковим є реєстрація та організаційний внесок, що підтверджує участь компанії у заході, та вибір представників що стануть спікерами, як представники підприємства. Витрати на транспортування для представників компанії та забезпечення їх харчуванням та проживанням. Також створення фірмового каталогу з повною інформацією про підприємство для учасників.

3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розрахуємо витрати на участь АТ «Житомирський маслозавод» у роботі міжнародної виставки «Всеукраїнський Молочний Форум 2021», організованої «Спільною молочних підприємств України» та Центром новітніх технологій та інновацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на участь АТ «Житомирський маслозавод» у роботі на міжнародних молочних виставках

Назва витрат	Витрати, грн.
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Організаційний внесок для участі у виставках	30000
2. Формування каталогу для учасників, підготовка інформації	24600
3. Витрати на оренду зали для учасників	21000
4. Кава-брейк	1000
5. Транспортні витрати	7500
6. Програма конгресу	3900

1	2
7. Інші організаційні витрати	10000
Разом	98000

Джерело: розраховано автором самостійно

Витрати на участь у роботі міжнародної виставки «Всеукраїнський Молочний Форум 2021», організованої «Спілкою молочних підприємств України» та Центром новітніх технологій та інновацій будуть складати 98 тис. грн., що є цілком прийнятною сумою для досліджуваного підприємства.

3.2.2. Створення мережі фірмових магазинів в місті Житомирі

3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

ТМ «Рудь» не спиняє темпів розвитку та просування на конкурентному ринку. Створення власної мережі фірмових магазинів при наявних потужностях АТ «Житомирського маслозаводу» створить додаткові точки збуту продукції, дозволить створити додатковий попит при стратегічно коректному бізнес-плані та безпосередньо зблизить споживача продукції та виробника. Так як в Житомирі знаходяться найбільші потужності АТ «Житомирський маслозавод», то саме тут буде найперспективніше розпочати реалізувати таку діяльність. Під час відкриття перших п'яти магазинів усі бажаючі зможуть відвідати дегустацію та спробувати на смак товари улюбленої торгової марки. Перспектива даного запропонованого заходу представить дану діяльність як самостійний бізнес. Головною відмінністю між роздрібною торгівлею продукції в великих маркетах та торгівлею продукції у власному фірмовому магазині даньї торгової марки, це постійне оновлення продукції та презентації новинок, що привабить потенційних пересічних споживачів. Наявність широкої асортиментної групи товарів дозволить магазину продавати одразу всі види своєї продукції: морозиво,

заморожені продукти, масло, спреди, заморожені напівфабрикати, сирки, тісто заморожене молочні продукти.

Крім того, адміністрація міста Житомир готова закупити невелику кількість стаціонарних молочних точок та здавати їх в довгострокову оренду. Ці стаціонарні молочні точки дозволяють продавати молочну продукцію із невеликими затратами не залучаючи великої кількості продавців та персоналу для обслуговування, що зменшує вплив людського фактору та дозволить збільшити прибутки. Буде використовуватися новітній метод для фільтрації молока і пастеризація не буде використовуватися. Використовуватимуться багаторазові картриджі, в яких розміщуватиметься близько двохсот літрів охолодженого молока, які будуть доставлятися до стаціонарного молочного пункту. Молочна продукція буде завжди свіжою, так як зберігатиметься при низьких температурах всього 4 °C та зможе в таких умовах зберігатися більше ніж 71 годину. Щоб налаштувати і встановити стаціонарний молочний пункт потрібно провести всі налаштування одноразово. У фірмових магазинах, окрім стаціонарного молочного пункту із установленою спеціальною онлайн системою, також можна буде знайти зручні холодильні та морозильні камери.

Обслуговування в майбутньому стаціонарний молочний пункт практично не потребує. Достатньо тільки забирати готівку і виконувати очищення стаціонарного молочного пункту. Оплачувати у стаціонарного молочного пункту можна як звичайною готівкою, так й банківськими картами. Молочні картриджі будуть замінятися кожні два дні. Що забезпечуватиме споживачів свіжим молоком, окрім цього, вся наявна продукція буде проходити постійний і чіткий контроль якості на всіх етапах.

3.2.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розрахуємо витрати на впровадження п'яти фірмових магазинів із стаціонарним молочним пунктом в Житомирі. Розрахуємо загальні витрати,

не враховуючи аренду молокоатів, так як вже було зазначено що адміністрація міста Житомир готова закупити невелику кількість стаціонарних молочних точок та здавати їх в довгострокову оренду, для зручності всі витрати заносимо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати АТ «Житомирського маслозаводу» на впровадження 5 фірмових магазинів із стаціонарним молочним пунктом в м. Житомирі

Назва витрат	Кількість/шт.	Витрати, грн./міс.
1. Аренда кіосків	5	75000
2. Витрати на електроенергію та комунальні послуги (2 клас напруги)		20000
2. Клінінг + чистка картриджів автомату		42500
3. Рекламна банерна вивіска та її розміщення	10	150000
4. Інтернет та комунікації		1500
5. Аренда молокоату	5	19000
6. Аренда морозильних та холодильних камер (600л)	6	180000
7. Заробітня плата співробітникам	20	200000
8. Охоронна система магазину	5	14500
Разом		702500

Джерело: розраховано автором самостійно

Витрати на обслуговування будуть складатися з витрат на аренду приміщення, оплату електроенергії, клінінг, чистки картриджів, онлайн управління. У розрахунку на місяць роботи одного фірмового магазину разом із молочним автоматом загальний обсяг витрат складатиме 702500 грн.

У розрахунку на рік витрати складуть 8430000 грн.

Разом витрати на впровадження двох заходів складуть: 98000 + 8430000 = 8528000 грн = 8528 тис. грн.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

За рахунок участі у двох заходах, таких як участь підприємства у роботі міжнародних молочних виставках та впровадження стаціонарних молочних пунктів, АТ «Житомирський маслозавод» планує збільшити обсяги

реалізації продукції та отримати додатковий прибуток. Визначаємо, яких результатів можна отримати підприємству внаслідок впровадження заходів.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	75000	81000	67500	70500	87000	84000	78000

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (75000 + 81000 + 67500 + 70500 + 87000 + 84000 + 78000) / 7 = 77571,43$$

тис. грн.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	75000	81000	67500	70500	87000	84000	78000	-
$O_{\text{сеп}}$	77571,43							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-2571,43	3428,57	-10071,43	-7071,43	9428,57	6428,57	428,57	-
ΔO^2	6612252,25	11755092,25	101433702,25	50005122,25	88897932,25	41326512,25	183672,25	300214285,8

Джерело: розраховано автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{300214285,8 : 7} = 6548,87$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (w) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 6548,87 / 77571,43 \cdot 100 \% = 8,44 \%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 78000 тис. грн.

67500	70500	75000	78000	81000	84000	87000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 87000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 67500 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$\text{ОП} = (87000 + 4 * 78000 + 67500) / 6 = 77750 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$77750 / 2442870 * 100\% = 3,18\%$, де 2442870 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$77750 + 2442870 = 2520620 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 2317496 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 347624,4 тис. грн., змінні – 1969871,6 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$1969871,6 * 0,0318 = 62641,92 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні витрати на впровадження двох запропонованих заходів складе 8528 тис. грн, тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 62641,92 + 8528 = 71169,92 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$2317496 + 71169,92 = 2388665,92 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 77750 - 71169,92 = 6580,08 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$125374 + 6580,08 = 131954,08$ тис. грн., де 125374 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$6580,08 \times (1 - 0,18) = 5395,67 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$59332 + 5395,67 = 64727,67$ тис. грн., де 59332 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції. Всі розраховані показники зведено до табл. 3.4.

Очікувані результати від впровадження заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	77750
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	71169,92
Приріст прибутку від реалізації продукції	6580,08
Приріст чистого прибутку	5395,67

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.4 свідчать про те, що від впровадження запропонованих заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться до показника 77750 тис. грн.

Приріст витрат на виробництво і реалізацію продукції становить 71169,92 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції становитиме 6580,08 тис. грн., а чистий прибуток складатиме 5395,67 тис. грн.

3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Для даних заходів не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 83%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходів:

$$62641,92 \times 0,83 \times 0,04 = 2079,71 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:
 $K_n (\text{III}) = 2079,71 \text{ тис. грн.}$

Додатковий чистий прибуток (ΔPr) за результатами розрахунків склав 5395,67 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_u}{\Delta Pr_q} = 2079,71 / 5395,67 = 0,39 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя. Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків.

Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки впровадження заходів не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 5395,67 \text{ тис. грн.}$$

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,80$$

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

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

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

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

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

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 5395,67 \times (0,80 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 5395,67 \times 2,6893 = 14510,56 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) складе:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПП =$$

$$14510,56 - 2079,71 = 12430,85 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій:

$$T_z = \frac{ПП}{HB_{cp}} = 2079,71 / 2902,11 = 0,72 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 14510,56 / 5 = 2902,11 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості:

$$ПП = \frac{ЧНВ}{ПП} = 12430,85 / 2079,71 = 5,98 > 0.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів зведемо до табл. 3.5.

Зважаючи на отримані результати оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів, можемо попередньо константувати високу ефективність та доцільність запровадження.

Таблиця 3.5

Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2079,71
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	6580,08
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	5395,67
4. Сума нинішніх вартостей накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	14510,56
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	12430,85

1	2	3
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,39
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,72
8. Індекс прибутковості	-	5,98

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки про доцільність впровадження запропонованих заходів:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 12430,85 тис. грн.

2. Строк гарантованого повернення інвестицій складає 0,72 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІП = 5,98 > 0$, що свідчить про ефективність проєкту.

Отже, показники економічної ефективності свідчать про можливість впровадження запропонованих заходів на підприємстві з точки зору їхньої доцільності.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Результати зміни основних показників діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.6.

Дані табл. 3.6 свідчать про покращення показників діяльності після впровадження запропонованих заходів:

- Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 3,18%.
- Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 5,25% .
- Очікувані Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації становитимуть:

$$В_{на\ 1\ грн.\ ЧД(В)} = ПВ/ЧД * 100$$

$$B_{\text{на 1 грн.ЧВ}} = (2388665,92/2520620)*100 = 94,77 \text{ коп.};$$

- Проектне значення Рентабельності продаж становитиме:

$$P_2 = \Delta \text{Пр}_ч / \text{ЧД}(\text{пр}) * 100$$

$$P_2 = (64727,67 / 2520620) * 100 = 2,57 \%$$

- Проектна величина Рентабельності продукції буде:

$$P_1 = \text{Пр} / \text{ПВ} * 100\%$$

$$P_1 = (131954,08 / 2388665,92) * 100 = 5,52 \%$$

Всі отримані результати розрахунків зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2442870	2520620	77750	3,18
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2317496	2388665,92	71169,92	3,07
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	125374	131954,08	6580,08	5,25
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	59332	64727,67	5395,67	9,09
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,87	94,77	-0,10	-0,11
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,43	2,57	0,14	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	5,41	5,52	0,11	x

Джерело: розраховано автором

Таким чином, аналізуючи дані табл. 3.6 можна зробити такі висновки, що після впровадження запропонованих заходів чистий дохід (виручка) від реалізації послуг зросте на 77750 тис. грн. і проектне значення становить 2520620 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг зростуть на 71169,92 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції – на 6580,08 грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг зменшаться на 0,1 коп., з 94,87 до 94,77 коп. Чистий прибуток збільшиться на 9,09% та

складатиме 64727,67 тис. грн., що на 5395,67 тис. грн. більше у порівнянні з базовим роком. Впроваджені заходи дозволять розширити коло споживачів продукції підприємства, збільшити прибуток, та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку. Тож за результатами проведених обчислень показників ефективності запропонованих заходів можна зробити висновок, що вони є ефективними і їх можна рекомендувати до запровадження. Це надасть можливість підприємству збільшити обсяги реалізованої продукції за рахунок розширення цільового ринку, інвестувати у розробку нових товарних асортиментних груп та розширювати вою мережу магазинів надалі. Участь у Всеукраїнському Форумі надасть підприємству більшого бачення ситуації у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі магістерської роботи було визначено, що для того, щоб не залишити свої лідерські позиції в конкурентній боротьбі Акціонерному Товариству «Житомирський маслозавод» потрібно поставити для себе завдання збільшити рівень обсягу збуту власної продукції і його вагомого потенціалу. Організація має великий потенціал, проте конкуренція, яка постійно зростає на молочному ринку змушує підприємства розробляти нові стратегічні заходи із підвищення власної конкурентоспроможності.

Для Акціонерного Товариства «Житомирський маслозавод» дієвою може бути стратегія інвестування, тобто інвестиції у оновлення і розвиток асортименту, відкриття власного фірмового магазину, які були б затребуваними для споживачів. Позиції організації на молочному ринку є досить сильні, однак є певний ризик для погіршення позицій якщо ігнорувати вкладення інвестицій у розвиток підприємства. Перспективною стратегією є стратегія, яка передбачає зростання. У випадку даного підприємства дієвою може бути стратегія, яка передбачає зростання доходу завдяки нарощенню

обсягу збуту і впровадження ще більше заходів щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій.

Провівши відповідні розрахунки, можна дійти до висновку, що завдяки запровадженні заходів, які були запропоновані для зміцнення конкурентних позицій на конкурентному середовищі чистий дохід від реалізації продукції Акціонерного Товариства «Житомирський маслозавод» збільшиться в порівнянні із 2021 роком.

Впровадження двох запропонованих заходів призведе до збільшення чистого доходу на 3,18%, прибутку від реалізації продукції на 5,25%. Також збільшується величина чистого збитку на 9,09%. Присутнє хоч і незначне, але зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 0,11%. Таким чином підприємство збільшить свій цільовий ринок і досягне поставленої мети.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено теоретичні засади оцінювання конкурентного середовища підприємства на прикладі АТ «Житомирський маслозавод». Для цього були визначено та вирішено такі завдання: простежено сутність та складові конкурентного середовища; розглянуто види рушійних сил ринку та їх вплив на конкурентну ситуацію та було надано характеристику інтенсивності конкуренції; виділено методичні основи оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства; здійснено огляд ринку молочної продукції України; надано маркетингову характеристику АТ «Житомирський маслозавод»; проаналізовано ринкову частку АТ «Житомирський маслозавод»; досліджено інтенсивність конкуренції на ринку молочної продукції; запропоновано заходи збільшення ринкової частки та посилення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод» на ринку молочної продукції; розроблено заходи щодо посилення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки АТ «Житомирський маслозавод»; визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

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

Дослідження конкурентного середовища, має свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія компанії формально відображається в документі, котрий називається стратегічним планом. Важливим кроком в дослідженні конкурентного середовища стало врахування низки факторів, що дає можливість

здійснювати критичний, кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору маркетингових інструментів. Це дозволить розробити стратегію підприємства в конкурентному середовищі та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Обрання методу оцінки залежить від виду діяльності підприємства, політичної та економічної ситуації в країні, конкуренції на ринку. Але найбільш зручно та швидко отримати інформацію щодо позицій компанії в конкурентному середовищі можна отримати, застосовуючи відразу декілька методів оцінки. Визначення ринкової частки компанії за Індексом Херфіндаля – Хіршмана стає все більш актуальним в мінливих умовах ведення бізнесу і на сьогодні являється прийнятним аналітичним методом, який допомагає зрозуміти повну картину на ринці. Також в роботі був розглянутий метод визначення чотирьохдольного показника, який дозволяє розрахувати показник інтенсивності конкуренції на ринку молочної продукції. Було проаналізовано декілька найбільших конкурентів на ринку аналіз дав зрозуміти про присутність монополізації на ринку.

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

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

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

В роботі сформовано ключових два напрямки розвитку конкурентних стратегій в конкурентному середовищі, участь у Всеукраїнському молочному форумі та відкриття фірмових магазинів в місті Житомир.

Зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки, що внаслідок реалізації запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності в конкурентному середовищі чистий дохід від реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» збільшиться до показника в 2023034 тис.грн. Термін окупності вкладень складе 1,86 року, що є доволі прийнятним. Таким чином, в цілому основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» покращаться, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції: *Закон України* від 07.06.1996 № 236/96–ВР. ст. 4–19. Відомості Верховної Ради. 1996. № 36. Ст. 164 (зі змін. та доп.).
2. Адлер О. А., Охріменко І.В. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в ринкових умовах. *Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : ВНТУ, 2012. С. 257–258.
3. Адамак В. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку. *Вісник THEU*. 2007. Вип. 3. С. 7–16.
4. Аналітична компанія AR-group. URL: <https://ar-group.kiev.ua> (дата звернення: 10.02.2023)
5. Аналітика підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / О.С. Трегуб та ін. Вінниця. 2017. 222 с.
6. Анісімова О. М. Підвищення конкурентного середовища підприємства в процесі адаптації до світового ринку. *Наукові записки*. Серія «Економіка». Острого: Острозька академія, 2010. Вип. 15. С. 332–338.
7. Анненков Р. А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2014. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3019> (дата звернення: 07.02.2023)
8. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентного середовища підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. Вип. 1. С. 111-114.
9. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентним середовищем підприємств: навч. посіб. / Київ: Професіонал, 2009. 448 с.

10. Биконя С. Ф. та інші. Конкурентоспроможність національної економіки. Інститут економіки та прогнозування НАН України / за заг. ред. Кваснюк Б. Є. Київ: Фенікс, 2010. 495 с.
11. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 7. С. 41–42.
12. Блонська В. І., Депа Н. Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентного середовища продукції. *Науковий Вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 115–120.
13. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.: 2007*. Вип. 7. С. 404–408.
14. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: підручник. Київ: Таксон, 2004. 704 с.
15. Бузько І. Р., Дмитренко І. Е., Сушенко Е. А. Стратегічний потенціал та формування пріоритетів у розвитку підприємств: Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. Алчевськ, 2002. 216 с.
16. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.14. С. 288–293.
17. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб.наук. праць*. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми. 2009. Вип. 26. С. 169–178.
18. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
19. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2005. Вип. 2. 50–53 с.

20. Всеукраїнський Молочний Форум 2021. URL: <http://surl.li/evrgho> (дата звернення: 10.02.2023).
21. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентноспроможність». *Іноваційна економіка*. 2009. Вип. 1. С. 59–62.
22. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. Вип. 2. С. 3–10.
23. Геєць В. М. та ін. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Ін-т економ. прогноз. НАН України: Фенікс, 2003. 1008 с.
24. Гетьман О. О, Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: центр навч. літератури, 2007. 307 с.
25. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 53 с.
26. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2015. Вип. 2. С. 35-38.
27. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
28. Добикіна О. К., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
29. Довбня У. М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових робіт ХНЕУ*. Харків, 2013. Вип 12 (152). С. 29–32.
30. Должанський, І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
31. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Чорнобровка І. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: конспект лекцій: У 3 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1. 10 с.

32. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. Харків:ХНЕУ, 2006. № 3 (39). С. 32-40.
33. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 167–197 с.
34. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
35. Завальницька Н. Б. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг». Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 45–56 с.
36. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.
37. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с
38. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. Вип. 1. С. 65–70.
39. Катаев А. В. Маркетингові дослідження. Модуль «Теория маркетинговых исследований»: конспект лекцій для студентів напрямлення підготовки «Маркетинг». Харківський торгівельно-економічний інститут Київського національного торг.-економічного університету: ХТЕІ КНТЕУ, 2014. 46 с.
40. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2009. 175 с
41. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття : словник / Лагутін В.Д. та ін. / за ред. Лагутіна В. Д.. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 116 с.
42. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС. 2019. 224 с.

43. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 456 с.
44. Кругляк О.В. Формування високопродуктивних молочних стад як чинник підвищення ефективності виробництва молока. *Економіка АПК*, 2018. Вип. 3. 24–31 с.
45. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2003. 52–53 с.
46. Лозова Г. М. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці: дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 0. «Економічна теорія». Київ, 2002. 32 с.
47. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УБПК ЕксОб», 2002. 560 с.
48. Отенко І. П., Малярець Л. М. Механізм управління потенціалом підприємства: Наук. вид: ХГЭУ, 2003. 220 с.
49. Офіційний сайт АТ «Житомирський Маслозавод» URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 01.02.2023).
50. Офіційний сайт статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2023).
51. Портер М. Стратегія конкуренції. / пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.
52. Портер Майкл. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей та конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: «Наш формат», 2020. 454 с.
53. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 10.02.2023).
54. Портер М. Е. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість/ Пер. с англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: «Наш формат», 2019. 195 с.
55. Причепа І.В., Стелюк К.О. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір:збірник наукових праць*. 2013. Вип. 80. С. 248–256.

56. Пуцентейло, П. Р. Теоретичні концепції розвитку конкурентного середовища. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*, 2007. Вип. 21. 44–47 с.
57. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. URL: <http://surl.li/evrwz> (дата звернення: 10.02.2023).
58. Савицька В. Л. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів. *Економіка АПК*, 2002. Вип. 11. С. 102–138.
59. Савчук С. І. Оцінка сукупного конкурентного тиску на підприємство на ринках продукції. *Економіст*, 2005. Вип. 10. С. 64–68.
60. Семюелсон П. А., Нордгауз В. О. Мікроекономіка. Основи, 1998 . 675 с.
61. Смачило В. В., Головка-Марченко І. С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Молодий вчений*. 2015. Вип. 2(3). С. 61–65.
62. Стратегічний аналіз галузі. навч. посіб. / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 93–94 с.
63. Тарасюк Г. М. Деякі методичні аспекти формування маркетингового плану та планування збуту продукції: *Вісник ХНУ*, 2007. Вип. 4. С.72–80.
64. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. та ін; Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
65. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
66. Федонін О. С. Рєпіна І. М., Олексію О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: КНЕУ, 2003. 316 с.
67. Фінансова звітність АТ «Житом. маслозавод». URL: <http://surl.li/evrxj> (дата звернення:10.02.2023).
68. Чабан Г. В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи. *Економіка АПК*, 2003. Вип. 5. 51–56 с.

69. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 142 с.
70. Шевченко Л.С. Конкурентне управління: навч. посіб. Харків : Еспада, 2004. 520 с.
71. Шпилик С. В. Конкурентна стратегія – як засіб досягнення конкурентної переваги. *Галицький економічний вісник*, 2018. Вип. 4(19). С.101–109.
72. Шпилик С. В. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf> (дата звернення: 08.02.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан АТ Житоирський маслозавод за 2021 р)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 376.00	25 631.00
первісна вартість	1001	15 484.00	33 146.00
накопичена амортизація	1002	5 108.00	7 515.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116 330.00	72 969.00
Основні засоби	1010	896 468.00	948 554.00
первісна вартість	1011	1 663 396.00	1 807 394.00
знос	1012	766 928.00	858 840.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 412.00	3 509.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	28 162.00	9 236.00
Усього за розділом I	1095	1 054 795.00	1 059 946.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	218 644.00	371 272.00
Виробничі запаси	1101	89 363.00	182 207.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	86 666.00	131 029.00
Товари	1104	42 615.00	58 036.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314 201.00	379 918.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 258.00	16 655.00
з бюджетом	1135	38 398.00	47 728.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 704.00	15 330.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358.00	401.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	48 213.00	56 543.00
Готівка	1166	8.00	36.00

Продовж. Додатку А

Рахунки в банках	1167	48 205.00	56 507.00
Витрати майбутніх періодів	1170	560.00	545.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	42.00	24.00
Усього за розділом II	1195	633 674.00	873 086.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 688 469.00	1 933 032.00

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан АТ Житоирський маслозавод за 2021 р)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 442 870.00	2 205 165.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 899 982.00	1 643 237.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	542 888.00	561 928.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	7 211.00	10 194.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	75 114.00	64 302.00
Витрати на збут	2150	342 400.00	292 950.00
Інші операційні витрати	2180	13 204.00	9 187.00

Продовж. Додатку Б

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119 381.00	205 683.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	23.00	35.00
Інші доходи	2240	497.00	1 995.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	45 649.00	46 020.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	193.00	825.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74 059.00	160 868.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 727.00	-29 942.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59 332.00	130 926.00
збиток	2355	0.00	0.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан АТ Житоирський маслозавод за 2021 р)

Актив

Додаток В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	825.00	10 376.00
первісна вартість	1001	4 869.00	15 484.00
накопичена амортизація	1002	4 044.00	5 108.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75 796.00	116 330.00
Основні засоби	1010	886 043.00	896 468.00
первісна вартість	1011	1 540 677.00	1 663 396.00
знос	1012	654 634.00	766 928.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
Інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 121.00	3 412.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Продовж. Додатку В

Інші необоротні активи	1090	17 057.00	28 162.00
Усього за розділом I	1095	981 889.00	1 054 795.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	181 398.00	218 644.00
Виробничі запаси	1101	61 512.00	89 363.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	73 258.00	86 666.00
Товари	1104	46 628.00	42 615.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257 959.00	314 201.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 071.00	13 258.00
з бюджетом	1135	13 496.00	38 398.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 765.00	9 704.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345.00	358.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 981.00	48 213.00
Готівка	1166	80.00	8.00
Рахунки в банках	1167	36 901.00	48 205.00
Витрати майбутніх періодів	1170	448.00	560.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	11.00	42.00
Усього за розділом II	1195	496 709.00	633 674.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 478 598.00	1 688 469.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан АТ Житоирський маслозавод за 2021 р)

Фінансові результати

Додаток Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 205 165.00	2 216 103.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 643 237.00	1 581 147.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	561 928.00	634 956.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	10 194.00	5 064.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	64 302.00	71 381.00
Витрати на збут	2150	292 950.00	324 391.00
Інші операційні витрати	2180	9 187.00	16 410.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205 683.00	227 838.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	35.00	28.00
Інші доходи	2240	1 995.00	1 537.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	46 020.00	63 889.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	825.00	710.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 868.00	164 804.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 942.00	-30 441.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130 926.00	134 363.00
збиток	2355	0.00	0.00