

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

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Вікарчук Жасміна Василівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Вікарчук Жасміни Василівни

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

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Бойко І.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.

3. 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.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу, що виносяться на презентацію: Основні показники АТ «Житомирський маслозавод», Багатокутник конкурентоспроможності, Площа багатокутника конкурентоспроможності, Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод», Виставка Anuga, Очікувані результати від проведення заходу, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.2024 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства»	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»»	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	23.12.2024- 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025- 03.02.2025	Виконано

Здобувач _____ **Жасміна ВІКАРЧУК**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ірина БОЙКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Вікарчук Ж. В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сутність та основні підходи до конкурентоспроможності, фактори, що впливають на неї. Охарактеризовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності. Здійснено аналіз основних показників діяльності підприємства, досліджений ринок морозива та заморожених продуктів, охарактеризовані основні конкуренти АТ «Житомирський маслозавод». Здійснено оцінювання конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності

На основі проведених досліджень розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод», розраховано бюджет запропонованого заходу, визначено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках, містить 10 таблиць.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, методи оцінювання конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності.

ABSTRACT

Vikarchuk Zh. V. Assessment of enterprise competitiveness.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 075 “Marketing”.
National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work considers the theoretical foundations of assessing the competitiveness of an enterprise. The essence and main approaches to competitiveness, factors influencing it are investigated. The main methods of assessing competitiveness are characterized. The main indicators of the enterprise's activity are analyzed, the market of ice cream and frozen products is researched, the main competitors of JSC “Zhytomyr Butter Plant” are characterized. The competitiveness of JSC “Zhytomyr Butter Plant” is assessed using the competitiveness polygon.

On the basis of the conducted research, proposals for improving the competitiveness of JSC “Zhytomyr Butter Plant” were developed, the budget of the proposed measure was calculated, and its impact on the main indicators of the enterprise was determined.

The qualification work is presented on 63 pages and contains 10 tables.

Keywords: competitiveness, competition, methods of assessing competitiveness, competitiveness polygon.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	16
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».....	22
2.1 Маркетингова характеристика АТ «Житомирський маслозавод».....	22
2.2. Аналіз ринку та конкурентів АТ «Житомирський маслозавод».....	27
2.3. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».....	33
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».....	42
3.1. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».....	42
3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».....	46
3.2.1. Маркетингове обґрунтування участі у виставці	46
3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат	49
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу	50
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	53
Висновки.....	56
Список використаних джерел	60
Додатки.....	64

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємств є важливим фактором їх успішного функціонування та розвитку. Посилення глобалізаційних процесів, зміна вподобань споживачів, інноваційний розвиток та зростання рівня конкуренції вимагають від підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності та пошуку нових шляхів зміцнення ринкових позицій.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, оцінити рівень конкурентних переваг і розробити ефективну стратегію розвитку. Особливо актуальним це стає в умовах економічної нестабільності, коли підприємства мають адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалювати свої бізнес-процеси.

Аналіз конкурентоспроможності включає дослідження факторів, що впливають на діяльність акціонерного товариства, зокрема рівень технологічного розвитку, фінансову стабільність, маркетингову стратегію та управлінські підходи. Комплексна оцінка цих аспектів дає змогу розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентних позицій.

Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства були предметом дослідження значної кількості вітчизняних та іноземних науковців, серед яких варто відзначити таких, як: М.Портер, Ж.-Ж. Ламблен, А.Томпсон, І.З.Должанський, О.І.Драган, І.Ансофф, К.В.Каленік та інших.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети були виконані такі завдання:

- визначено сутність конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- здійснена маркетингова характеристика АТ «Житомирський маслозавод»;
- проведений аналіз ринку та конкурентів АТ «Житомирський маслозавод»;
- проведене оцінювання конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»;
- розроблені пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»;
- визначений вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – методи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі використані окремі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичне узагальнення, метод аналізу і синтезу, методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, метод експертних оцінок.

Інформаційну базу роботи склали наукові публікації вітчизняних та іноземних вчених з питань оцінювання конкурентоспроможності підприємства, матеріали фінансової звітності АТ «Житомирський маслозавод».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 63 сторінки, який містить 10 таблиць, 7 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел складається з 39 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища питання конкурентоспроможності набуває ключового значення для підприємств, їхнього подальшого розвитку та підтримки позицій серед конкурентів. Власники бізнесу повинні приділяти особливу увагу формуванню конкурентних переваг і вдосконаленню організації своєї діяльності, аби досягти максимальної ефективності роботи.

Конкурентоспроможність підприємства є складним і багатограним поняттям, яке трактується по-різному серед науковців. З одного боку, конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно управляти наявними ресурсами з метою досягнення позитивних результатів господарської діяльності. З іншого боку, вона відображає сукупність унікальних можливостей, притаманних конкретному суб'єкту господарювання, які забезпечують його відмінність від конкурентів. До таких можливостей належать впровадження інноваційних підходів, високий рівень професійної підготовки персоналу, ефективна організаційна структура, стратегічне планування, розвинена система комунікацій та дієвий менеджмент [13].

Конкурентоспроможність підприємства трактується як багатовимірне явище, що об'єднує комплекс характеристик і забезпечує перспективи його розвитку на ринку.

Сам термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати.

Конкурентоспроможність досліджується на різних рівнях, зокрема на рівні країни, регіону, галузі, підприємства та продукції. Водночас саме підприємства відіграють ключову роль у виробничому процесі та є основною

ланкою економіки будь-якого рівня, чи то галузевого, регіонального чи національного. Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємств є невід’ємним елементом загального розгляду конкурентоспроможності.

У процесі тривалого дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» було сформовано низку наукових підходів до його трактування, що дало можливість розширити розуміння змісту цього явища та визначити його економічні основи. Виділяють наступні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи (рис.1.1).

порівняльний підхід

- передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку, оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством

ресурсний підхід

- робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку

ринковий або маркетинговий підхід

- розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі

продуктовий підхід

- ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє

атрибутивний підхід

- виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку

динамічний підхід

- загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби

функціональний підхід

- розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку

системний підхід

- передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв’язків, що формують конкурентоспроможність підприємства

Рис.1.1. Підходи до визначення конкурентоспроможності [4]

Визначення конкурентоспроможності авторами відповідно до представлених підходів наведено у Додатку А.

Аналіз існуючих підходів свідчить про значну варіативність їхнього змісту, що зумовлює розбіжності у наукових підходах до трактування конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, дослідники часто акцентують увагу на конкурентних перевагах, однак не завжди враховують їх у повному обсязі, що ускладнює узгодженість підходів та методологічне забезпечення досліджень. Важливо розуміти, що конкурентоспроможність продукції є лише складовою загальної конкурентоспроможності підприємства, і їх ототожнення є методологічною помилкою.

При визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства різні наукові підходи фокусуються на різних аспектах цього явища. Одні автори наголошують на змістовному наповненні поняття, тоді як інші — на його функціональних характеристиках. Деякі дослідження зосереджуються виключно на виробничій діяльності підприємства, тоді як інші охоплюють ширший спектр факторів, включаючи управлінські, маркетингові та фінансові аспекти. Наприклад, у межах ресурсного підходу увага часто обмежується лише власними та позиковими ресурсами, тоді як інші види ресурсів, такі як інтелектуальні чи організаційні, залишаються поза увагою.

Вивчення конкурентоспроможності підприємства передбачає врахування низки ключових характеристик.

По-перше, рівень конкурентоспроможності є відносним і визначається у порівнянні з іншими підприємствами за низкою параметрів, таких як напрямок діяльності, галузева належність, ринкова ситуація та регіональні умови функціонування.

По-друге, оцінювання конкурентоспроможності потребує використання сталої сукупності параметрів, які формують інтегральний показник, оскільки зміна критеріїв оцінювання може впливати на загальну картину конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства базується на унікальних характеристиках та конкурентних перевагах, таких як інноваційність, унікальні технології, неповторність продукції та додаткові послуги. Важливим аспектом є врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності, а також її динамічний характер, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішні фактори, які залежать від самого підприємства, можуть бути регульовані й адаптовані відповідно до потреб організації, тоді як зовнішні чинники вимагають ретельного аналізу, швидкого реагування на зміни та гнучкості у пристосуванні до вимог і вподобань споживачів.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює низку ключових факторів, які безпосередньо впливають на його діяльність та визначають конкурентні переваги на ринку. Врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів є критично важливим етапом у розробці стратегічного плану, спрямованого на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за своїм походженням і поділяються на три рівні: макрорівень, що охоплює національні та міжнародні тенденції у сфері формування конкурентних переваг; мезорівень, який включає регіональні та галузеві особливості ведення бізнесу; мікрорівень, що визначає рівень взаємодії підприємства з конкретними елементами зовнішнього середовища. Для забезпечення стійкості на ринку підприємства мають розвивати здатність до гнучкого реагування на зовнішні виклики, які часто є непередбачуваними та складними для контролю.

Наглядним прикладом дії непередбачуваних зовнішніх факторів є пандемія COVID-19, яка призвела до глобальної економічної кризи, фінансової нестабільності, порушення логістичних процесів та дефіциту ресурсів. Введені карантинні обмеження спричинили значний соціально-економічний спад, що призвів до зменшення обсягів пасажирських перевезень, скорочення

промислового виробництва та зниження випуску продовольчих товарів тривалого використання. Водночас пандемія стимулювала розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу, що дозволило багатьом підприємствам адаптуватися до нових умов.

Додатковий виклик для українського бізнесу спричинило повномасштабне вторгнення РФ, яке суттєво вплинуло на завантаженість виробничих потужностей підприємств, їх фінансову стійкість та перспективи розвитку. Порівняно з довоєнним періодом рівень завантаженості підприємств значно знизився, а фінансові втрати суттєво зросли, що вимагає нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Незважаючи на складні умови, конкуренція залишається важливим фактором економічного розвитку, стимулюючи підприємства до впровадження інноваційних рішень та модернізації виробництва. Розвиток передових технологій сприятиме наближенню економіки України до рівня розвинених країн світу.

Для зміцнення конкурентних позицій у післявоєнний період підприємствам необхідно використовувати структурований підхід, який включає гнучкі інструменти управління ризиками, підвищення стійкості на ринку та забезпечення довгострокового розвитку. Серед ключових чинників конкурентоспроможності особливе значення має інноваційність, яка забезпечує значно вищу ефективність порівняно з традиційними методами нарощування ресурсів. Важливу роль відіграє також людський капітал, рівень освіти та кваліфікації персоналу, що визначає здатність підприємств до адаптації та ефективної діяльності в сучасних ринкових умовах [14].

Узагальнюючи наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, можна виділити такі основні складові:

- здатність підприємства виготовляти продукцію, яка відповідає вимогам ринку;
- вміння розробляти стратегію, спрямовану на підтримку та зміцнення;

- наявність ефективного організаційного та управлінського механізму;
- орієнтація на ринкові умови та систематична робота із споживачами;
- розробка та реалізація конкурентної стратегії й тактики щодо основних конкурентів;

- високий рівень кваліфікації персоналу;
- здатність адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі підприємства тощо.

Конкурентоспроможність підприємства має низку характерних властивостей (рис. 1.2).

Просторовість

- визначає конкурентоспроможність підприємства в межах конкретного ринку. Відповідно, компанія може бути успішною на одному ринку, але менш конкурентоспроможною на іншому

Порівнянність

- означає, що рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється шляхом порівняння з іншими учасниками ринку, які пропонують аналогічні товари чи послуги.

Атрибутивність

- полягає у наявності унікальних характеристик, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, наприклад, інноваційність продукції, ексклюзивні технології виробництва або унікальні сервіси

Динамічність

- підкреслює, що конкурентоспроможність є змінною величиною, яка може коливатися з часом, тому її необхідно постійно аналізувати, контролювати ключові показники та досліджувати джерела конкурентних переваг

Предметність

- означає визначення конкретних факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства. До них належать якість продукції, впровадження сучасних технологій, професіоналізм персоналу, позитивний імідж компанії, використання маркетингових інструментів, достатнє забезпечення ресурсами, володіння патентами на унікальні розробки та застосування передових управлінських підходів.

Системність

- передбачає комплексний підхід до аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також оцінку взаємозв'язків між ними. Це включає використання наукових методів для вирішення складних економічних завдань.

Об'єктивність

- вимагає, щоб оцінка конкурентоспроможності базувалася на достовірних та перевірених даних, які відображають реальний стан справ на підприємстві, а отримані результати спиралися на точні аналітичні розрахунки

Рис.1.2. Характерні властивості конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за [10]

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, що охоплює низку ключових властивостей, які визначають його стійкість та успішність на ринку. Просторовість вказує на важливість адаптації до конкретного ринку, порівнянність дозволяє оцінювати позиції відносно конкурентів, а атрибутивність підкреслює значення унікальних характеристик. Динамічність свідчить про необхідність постійного моніторингу, тоді як предметність допомагає чітко визначати фактори, що впливають на конкурентні переваги. Системний підхід забезпечує врахування всіх взаємозв'язків, а об'єктивність гарантує достовірність оцінок. Врахування та ефективне управління цими властивостями дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Після визначення сутності та основних складових конкурентоспроможності підприємства доцільно перейти до аналізу її різновидів. У більшості наукових джерел виділяють до десяти критеріїв, за якими здійснюється класифікація конкурентоспроможності (рис.1.3).

Територіально-географічна сфера

- міжнародна
- внутрішньо національна
- регіональна

Рівень конкуруючих об'єктів

- галузі (комплексу галузей)
- підприємства
- товару

Фіксація у часі

- на визначену дату в минулому
- поточна
- прогнозна

За рівнями забезпечення

- оперативна
- тактична
- стратегічна

За станом системного розвитку об'єкта

- статична
- динамічна

За стратегічною визначеністю

- очікувана
- неочікувана

Рис.1.3. Види конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за [19]

Ці критерії охоплюють різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, такі як територіально-географічний масштаб, рівень конкуруючих об'єктів, часові рамки, рівень забезпеченості ресурсами, стадію розвитку підприємства та стратегічну визначеність. Такий підхід дозволяє здійснювати комплексний аналіз конкурентних позицій підприємства та визначати оптимальні шляхи їх зміцнення.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день серед науковців немає єдиної думки щодо методів оцінювання конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентоспроможності є ключовим елементом для ефективного управління діяльністю підприємства та формування його стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основною метою оцінювання конкурентоспроможності є визначення та аналіз чинників, які впливають на сприйняття підприємства та його продукції споживачами, а також сприяють здатності ефективно конкурувати на ринку [9].

Дослідження наукових джерел свідчить про різноманітність підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виокремити системний, процесний, логічний, функціональний, ситуаційний, цільовий та структурний підходи (рис.1.4).

Зазначені підходи можуть застосовуватись як окремо, так і в комбінації між собою залежно від цілей аналізу та специфіки діяльності підприємства.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, що дозволяє оцінити його адаптивність до ринкових змін. Процесний підхід акцентує увагу на формуванні конкурентоспроможності під час створення споживчої цінності, що є ключовим для виробничих підприємств. Функціональний підхід орієнтований на оцінку окремих видів діяльності підприємства, які забезпечують конкурентні переваги, дозволяючи визначити ефективність операцій. Логічний підхід передбачає

використання системи показників і вагових коефіцієнтів на основі аналітичних методів, що забезпечує об'єктивність оцінки.

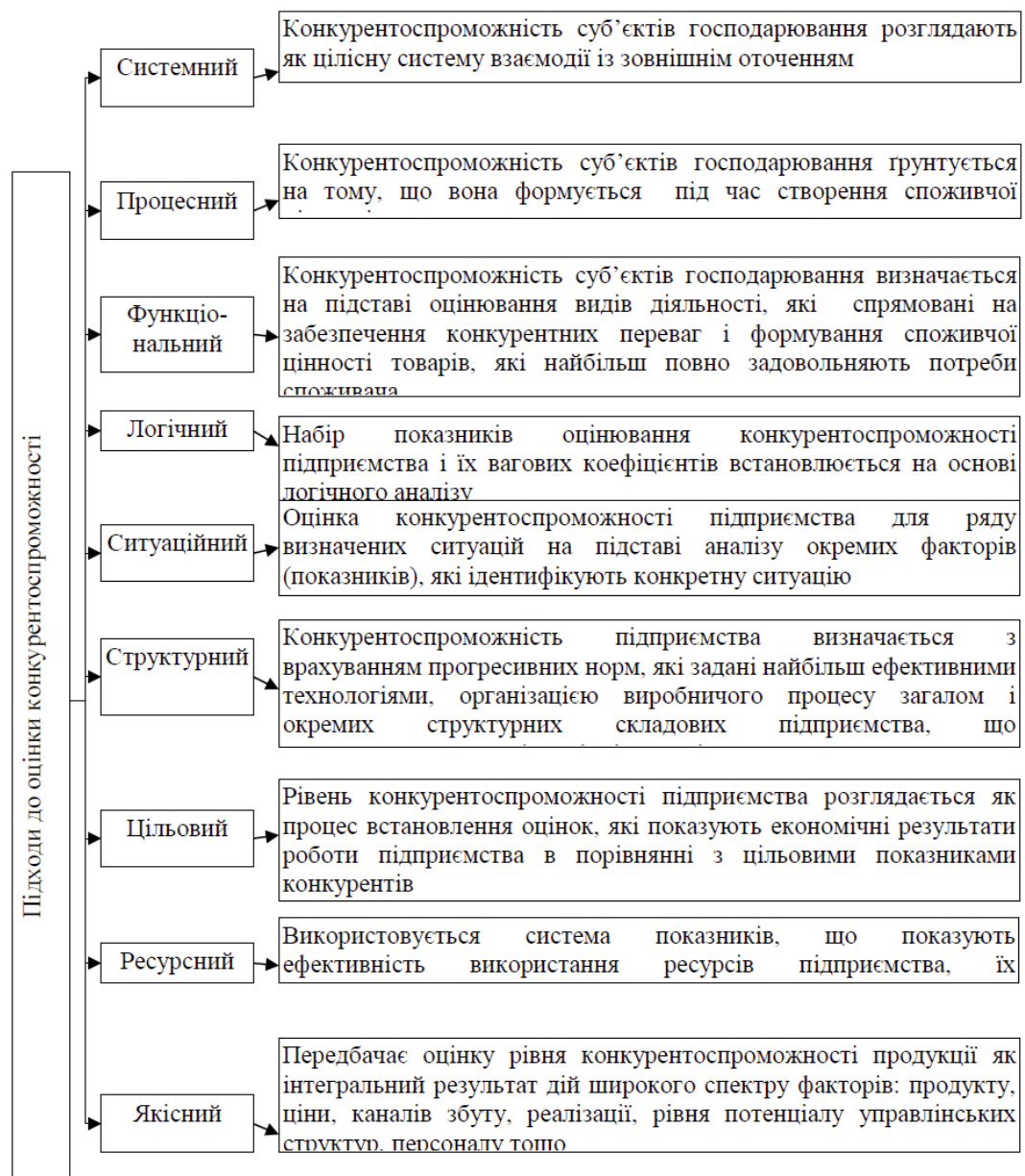


Рис.1.4. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності

Джерело: [19]

Ситуаційний підхід дозволяє оцінювати конкурентоспроможність в конкретних умовах ринку, аналізуючи фактори, що впливають на позиції підприємства в певній ситуації. Структурний підхід враховує технологічні та організаційні фактори, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність на основі ефективного управління ресурсами. Цільовий підхід орієнтується на порівняння економічних результатів

підприємства з цільовими показниками конкурентів, що дає змогу оцінити ринкові позиції. Ресурсний підхід фокусується на ефективності використання ресурсів, що є важливим для оцінки продуктивності та прибутковості підприємства. Якісний підхід розглядає конкурентоспроможність як інтегральний результат взаємодії численних факторів, таких як продукт, ціна, збут, персонал тощо.

Таким чином, використання комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності дозволяє отримати всебічну оцінку позицій підприємства на ринку та розробити ефективну стратегію його розвитку.

Враховуючи представлені підходи, розглянемо основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють здійснювати оцінку як на мікро-, так і на макрорівні, охоплюючи різні аспекти діяльності підприємства.

Метод сум та метод добутку – забезпечують отримання узагальненого показника рівня конкурентоспроможності шляхом сумування або множення порівняльних показників підприємства.

Метод різниць – передбачає порівняння показників сукупності підприємств з метою ідентифікації їх переваг та недоліків за різними критеріями.

Метод рангів (рейтинговий метод) – спрямований на визначення ринкової позиції підприємства шляхом порівняння його результатів з конкурентами через систему ранжування.

Матричний метод – дозволяє оцінити абсолютні значення досліджуваних показників та визначити їх відхилення від еталонних значень.

Метод багатовимірних середніх – базується на розрахунку середніх значень за досліджуваними характеристиками, враховуючи абсолютні відхилення від середніх показників.

Метод взаємозв'язку конкурентоспроможності з внутрішніми факторами – використовує фінансові показники та дозволяє будувати регресійні моделі для оцінювання конкурентоспроможності.

Метод ранжування – включає визначення конкурентоспроможності товару та підприємства шляхом побудови рейтингових позицій на ринку.

Інтегральний метод ефективної конкуренції – передбачає оцінку за груповими критеріями конкурентоспроможності з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного показника.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції – включає аналіз від одиничних показників до інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на ринку.

Бенчмаркінговий метод – орієнтований на визначення стратегічного розвитку підприємства на основі аналізу досвіду ринкових лідерів.

Кластерний аналіз – передбачає групування підприємств за досліджуваними ознаками, що дозволяє виділити схожі за характеристиками компанії.

Метод експертного оцінювання – базується на оцінці ключових факторів конкурентоспроможності (продукт, ціна, збут) на основі експертного аналізу.

Метод SWOT-аналізу – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити критичні чинники, що впливають на його конкурентоспроможність.

Оцінка конкурентної позиції за методом конкурентних переваг (М. Портер) – зосереджена на аналізі ринкової частки підприємства порівняно з його основними конкурентами.

Графічні методи оцінки – передбачають візуалізацію даних шляхом побудови графіків, що дає змогу аналізувати окремі складові конкурентоспроможності. Серед графічних методів варто відмітити багатокутник конкурентоспроможності (рис.1.5).

Багатокутник конкурентоспроможності є графічним методом, який дозволяє оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами на ринку. Цей метод має змогу визначити переваги та недоліки товарів або послуг, а також слабкі місця бізнесу, які потребують покращення.

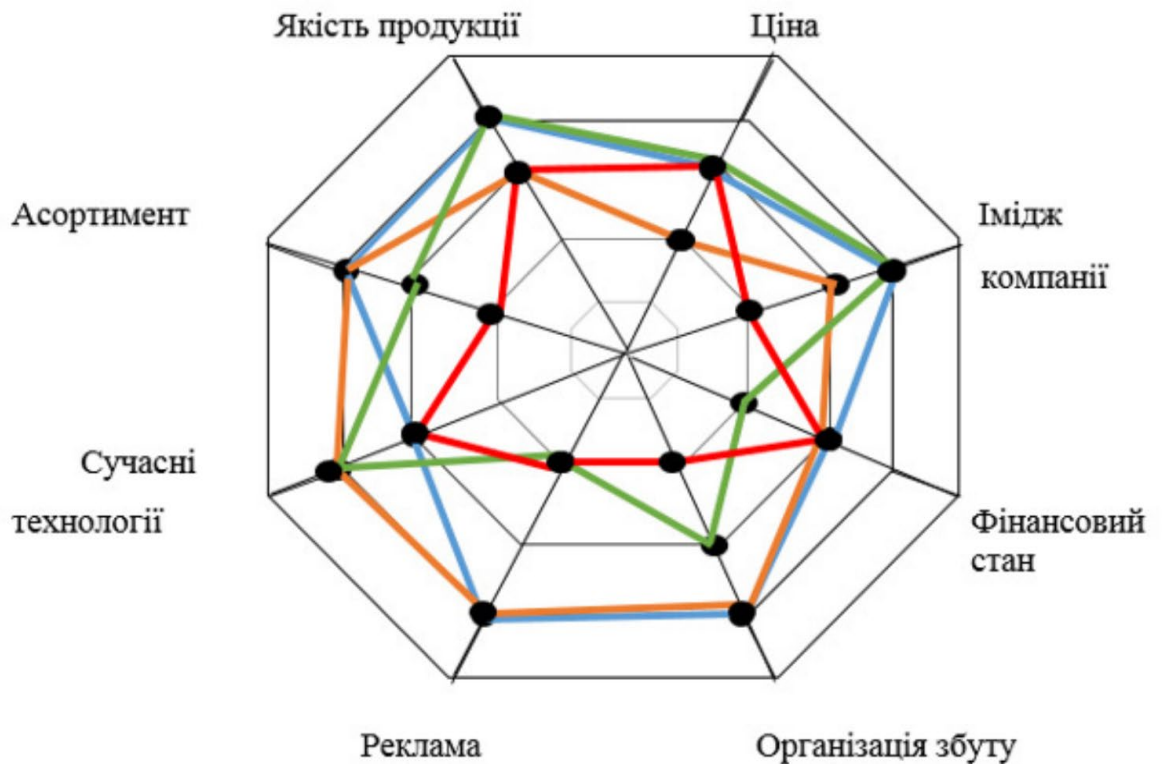


Рис.1.5. Приклад Багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: [20]

Для використання цього методу важливим є вибір критеріїв оцінки, тобто необхідно застосувати основні критерії, що впливають на прибутковість і задоволеність споживачів. Це можуть бути такі показники, як ціна, якість, асортимент, унікальність пропозиції та доступність.

Не менш важливим є визначення конкурентів. Важливо обрати конкурентів, які мають подібну цільову аудиторію та пропонують аналогічні продукти. Це дозволяє провести коректне порівняння

Інформацію про власний продукт або компанію можна отримати з різних джерел, включаючи внутрішні документи та опитування серед співробітників

Перевагами цього методу є простота і наочність, оскільки багатокутник дозволяє легко візуалізувати позицію компанії та її конкурентів за різними критеріями. А також можливість комплексного аналізу, оскільки метод дозволяє оцінити різноманітні аспекти діяльності підприємства

В той же час, цей метод не позбавлений недоліків, оскільки метод не завжди об'єктивно відображає вплив різних критеріїв на загальний рівень конкурентоспроможності, а також відсутність прогнозної інформації, так як не завжди можливо передбачити, як зміни в одному з критеріїв вплинуть на загальний результат.

В цілому, багатокутник конкурентоспроможності є корисним інструментом для аналізу ринкових позицій підприємств і продуктів. Його використання може суттєво допомогти у стратегічному плануванні та прийнятті рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Однак для досягнення найкращих результатів потрібно комбінувати його з іншими методами оцінки.

Застосування цих методів дозволяє підприємствам об'єктивно оцінювати свою конкурентоспроможність, визначати ключові напрями для розвитку та розробляти ефективні стратегії для посилення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Маркетингова характеристика АТ «Житомирський маслозавод»

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь» є визнаним лідером ринку морозива й заморожених продуктів України. Компанія має тривалу історію та значний внесок у розвиток харчової промисловості країни.

До 1976 на території сучасного «Житомирського маслозаводу» знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 розпочалась комплексна реконструкція приміщень.

З 1981 поетапно введені в дію цехи по виробництву тваринного масла, сухого знежиреного молока, морозива.

У 1996 шляхом приватизації перетворився в ПАТ «Житомирський маслозавод».

З 1 квітня 1998 ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь». На загальних зборах трудового колективу розглядалося більше 60 варіантів назв торгової марки. Назва «Рудь» – ім'я директора бренду. З самого початку розглядалося багато різних брендів, але ім'я директора Руді Петра Володимировича було обрано на знак поваги колективу до його лідерства, організованості та інтелектуальних здібностей.

З середини 1990-х компанія виходить на національний рівень, а згодом налагоджує схему постачання своєї продукції і в європейські країни, Ізраїль, Японію та США.

З 17 грудня 2018 ПАТ «Житомирський маслозавод» змінив форму власності на акціонерне товариство (АТ «Житомирський маслозавод»).

Функціонування будь-якого виробництва пов'язане з рядом екологічних аспектів: утворення пари аміаку; використання води; утворення викидів в

атмосферу продуктів згоряння природного газу; використання природного газу; використання миючих та дезінфікуючих засобів; утворення відходів сировини; утворення викидів в атмосферу CO при спаленні бензину; утворення викидів від згоряння палива.

Розуміючи масштаби виробництва морозива, Компанія «Рудь» прагне до постійного зростання показників якості та екологічного стану довкілля, докладає невпинних зусиль до попередження та мінімізації забруднення. Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції, а також впливи на екологію.

Компанія «Рудь» має безліч нагород: дипломи, медалі, відзнаки, що є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

Серед звань та нагороди компанії:

- Володар сертифіката EFQM «Визнання досконалості в Європі» 2004 р.
- Переможець 9-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства»
- Лауреат 8-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства»
- Член Української асоціації якості з 2003 року.

Цінності компанії передбачають собою відповідальність перед споживачами через гарантію безпечності та якості морозива; перед працівниками компанії через підвищення соціальних стандартів; перед суспільством через поліпшення екологічного стану довкілля; за безумовне дотримання законодавчих норм і стандартів з питань корпоративного права та управління; за підвищення загальної культури ведення бізнесу в Україні.

Організаційна структура управління компанією представлена у Додатку Б.

Портфель брендів АТ Житомирський малос завод - компанії Рудь достатньо великий та включає наступні бренди:

- Морозиво (бренди Ескімос, Imperium, 100% морозиво, Супершоколад, Дитяче бажання, Пустунчик)
- Масло та молочні продукти (бренд Рудь)
- Заморожені продукти та напівфабрикати (бренди Шеф-кухар, Хуторок)
- Вітамінні чаї (бренд Frenzy).

Ширина та глибина асортименту компанії представлено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту АТ «Житомирського маслозаводу»

		Ширина				
		Молочна продукція	Морозиво	Заморожені продукти	Заморожені напівфабрикати	Тісто заморожене
Глибина	Молоко	Ріжки	Овочі	Пельмені	Листково-дріжджове	
	Сметана	Ескімо	Суміші	Деруни	Листкове	
	Йогурт	Вагове	Супи	Равіолі		
	Кефір	Брикети	Салати	Вареники		
	Закваска	Відра	Ягоди	Сирники		
	Напій кисломолочний	Фруктовий лід	Гриби	Хінкалі		
	Молочна сироватка	Вафельний стаканчик	Картопля	Млинці		
	Сир	Десерти	Смузі	Чебуреки		
	Вершкове масло	Стакан полістирольний	Круасани			
	Сирки глазуровані	Торти	Вітамінні чаї			
	Спреди					
	Ряжанка					

Відповідно асортимент підприємства достатньо широкий, складається з п'яти категорій, до яких належать молочні продукти, морозиво, заморожені продукти, заморожені напівфабрикати, заморожене тісто та сирки.

Обсяги реалізації продукції представлені у табл.2.2.

Розглядаючи динаміку обсягів реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» у 2022–2023 роках, можна виділити як позитивні, так і негативні тенденції в різних товарних категоріях.

Зросли обсяги реалізації морозива на 2440 тон (12,67% приросту 2022 року), що викликано в основному збільшенням експорту; зросли обсяги реалізації продукції з незбираного молока на 475 тонн або 8,08%, що свідчить про стабільний попит на молочну продукцію, яка є традиційною для споживачів та зросли обсяги реалізації заморожених напівфабрикатів на 575 тон (18,05%), що свідчить про підвищення інтересу до продукції швидкого приготування, можливо, завдяки змінам у споживчих уподобаннях та зростанню попиту на зручні харчові рішення.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів реалізації продукції АТ «Житомирського
маслозаводу» у 2022-2023 рр.**

Продукція	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Обсяги реалізації морозива, т	19252	21692	2440	12,67
Обсяги реалізації масла, т	346	237	-109	-31,50
Обсяги реалізації продукції з незбираного молока, т	5877	6352	475	8,08
В т.ч. кисло-молочної продукції, т	1782	1791	9	0,51
Обсяги реалізації заморожених продуктів, т	1385	815	-570	-41,16
Обсяги реалізації заморожених напівфабрикатів, т	3186	3761	575	18,05

Джерело: сайт

В той же час, протягом 2022-2023 рр. спостерігається суттєве зменшення обсягів реалізації масла на 109 тон (31,50%), що пов'язано із військовими діями на території України, високою конкуренцією на ринку та змінами в споживчих уподобаннях населення. Також суттєве зменшення обсягів реалізації продукції відбулось по заморожених продуктах на 570 тон (41,16%). Це може свідчити про зменшення попиту або внутрішньої частки ринку внаслідок конкуренції з іншими виробниками чи зміни сезонних чинників.

Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» представлені у табл. 2.3.

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

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2263651	2855378	591 727	26,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1562642	1919636	356 994	22,8
Адміністративні витрати	тис. грн.	70504	93159	22 655	32,1
Витрати на збут	тис. грн.	324652	382717	58 065	17,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1957798	2395512	437 714	22,4
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	305 853	459 866	154 013	50,4
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	203805	323291	119 486	58,6
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	86,49	83,89	-2,59	-3,0
Рентабельність діяльності	%	9,00	11,32	2,32	X
Рентабельність продукції	%	15,62	19,20	3,57	X

Джерело: сформовано за [33]

Аналіз основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2022–2023 роки свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 26,1%, що є результатом ефективної роботи з розширення ринків збуту та збільшення обсягів реалізації окремих видів продукції. Одночасно зі зростанням виручки збільшилася і собівартість реалізованої продукції на 22,8%, що свідчить про відповідне

зростання виробничих витрат. Адміністративні витрати зросли на 32,1%, що може бути пов'язано з інфляційними процесами, розширенням управлінського апарату або зростанням витрат на підтримку бізнес-процесів. Витрати на збут збільшилися на 17,9%, що свідчить про активізацію маркетингової діяльності та можливе розширення логістичних каналів. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 22,4%, однак цей відсоток менший на відсоток зростання чистого доходу, що дозволило підприємству значно покращити свої фінансові результати.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 50,4%, що свідчить про ефективність управлінських рішень і підвищення маржинальності продукції. Чистий прибуток збільшився на 58,6%, що демонструє високий рівень фінансової стійкості підприємства та здатність до отримання стабільного доходу. Витрати на 1 грн чистої виручки зменшилися на 3,0%, рентабельність діяльності та рентабельність продукції також зросли, відповідно на 2,32% та 3,57%, що свідчить про підвищення прибутковості виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, АТ «Житомирський маслозавод» демонструє стійке зростання фінансових показників, ефективне використання ресурсів і оптимізацію витрат, що дозволяє підприємству посилювати свої конкурентні позиції на ринку.

2.2. Огляд ринку та конкурентів АТ «Житомирський маслозавод»

Ринок морозива та заморожених продуктів в Україні демонструє стабільний розвиток, зокрема, за останні роки спостерігається зростання обсягів виробництва та експорту. У 2023 році обсяги експорту українського морозива досягли рекордних 10 тисяч тонн, що на 44% більше, ніж у 2022 році, з доходом понад 32 мільйонів доларів США [32]. Основними імпортерами залишаються країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Польща, які разом складають близько 60% від загального експорту

Прогнозується, що світовий ринок морозива та заморожених десертів зросте зі 106,76 мільярда доларів США у 2024 році до 113,85 мільярда доларів США у 2025 році, що представляє сукупний річний темп зростання (CAGR) у 6,6% [37].

Попри те, що морозиво вважається сезонним продуктом, його споживають не лише в регіонах із спекотним кліматом – у північних країнах ці ласощі користуються значною популярністю і навіть перевершують за рівнем споживання тепліші широти. За даними рейтингу World Maps, світовим лідером за річним споживанням морозива є Нова Зеландія, де на одну особу припадає 28,4 літра. На другому місці знаходяться США з показником 20,8 літра, а третє місце посідає Австралія – 18 літрів на людину.

Серед європейських країн найбільше морозива споживають мешканці північних регіонів: середньостатистичний фін з'їдає 14,2 літра на рік, швед – 12 літрів, датчанин – 9,8 літра, а ірландець – 8,4 літра. Водночас в Італії, яка має значно спекотніший клімат, середній рівень споживання морозива складає лише 8 літрів на рік.

Для порівняння, українці споживають дещо більше 2 літрів морозива на рік.

Загалом, більше 60% світового ринку морозива припадає на ринки США й Західної Європи, його ємність перевищує \$5 млрд на рік з щорічним ростом близько 2%. Основними глобальними гравцями є компанії Unilever (16% світового виробництва) і Nestle (10%) [21].

Можна виділити наступні тенденції розвитку ринку морозива:

- Різноманітні пропозиції продуктів: ринок сегментований на різні типи морозива та заморожених десертів, включаючи традиційне морозиво, морозиво, заморожений йогурт і немолочні варіанти. Спостерігається помітний зсув до продуктів преміум-класу та продуктів з низьким вмістом жиру, а також рослинних альтернатив

- Вибір з урахуванням здоров'я: споживачі все частіше вибирають страви без цукру та низькокалорійні страви, що відображає ширшу тенденцію

до більш здорових харчових звичок. Ця тенденція також спостерігається в секторі заморожених продуктів, де попит на веганські продукти значно зростає

- Зростання електронної комерції : канали дистрибуції розвиваються разом із помітним збільшенням онлайн-продажів. Платформи електронної комерції стають вирішальними для охоплення споживачів, особливо в часи, коли традиційні канали роздрібної торгівлі можуть бути менш доступними

- Експортні можливості : українські компанії заробляють на міжнародних ринках, компанія Рудь успішно експортує продукцію до 35 країн. Це розширення підкреслює глобальний інтерес до українських продуктів, якість яких все більше визнається

- Інновації та технології : компанії інвестують у передові технології для підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Це включає в себе інновації в смаках і упаковках, які задовольняють уподобання сучасних споживачів

Лідируючі позиції на ринку морозива в Україні займають наступні компанії:

- АТ Житомирський маслозавод (ТМ Рудь). Найбільший виробник морозива в Україні, який займає понад 26% ринку. Компанія відома широким асортиментом продукції та активною експортною діяльністю;

- ТОВ «Ласунка» (ТМ Ласунка). Один із провідних виробників, що займає близько 23% ринку. Компанія пропонує різноманітні види морозива та активно розширює асортимент.

- Львівський холодокомбінат (ТМ Лімо). Відомий виробник, який спеціалізується на натуральному морозиві. Попри високу конкуренцію, компанія залишається серед лідерів галузі.

- Фірма Ласка (ТМ Ласка). Виробник, який займає значну частку ринку завдяки якості продукції та інноваціям у виробництві.

- Три Ведмеді. Популярний бренд, що входить до п'ятірки найбільших виробників морозива в Україні. Компанія пропонує широкий асортимент продуктів.

В цілому ці компанії разом контролюють понад 79% українського ринку морозива, демонструючи високу конкурентоспроможність та адаптацію до споживчих трендів.

Розглянемо конкурентів більш докладно.

ТОВ «Ласунка» є одним із найбільших виробників морозива в Україні, заснованим у 1997 році. Компанія дотримується високих стандартів якості та безпеки продукції з моменту свого заснування. Вона має розгалужену дистриб'юторську мережу та активно оновлює свій асортимент, пропонуючи понад 137 видів морозива. На підприємстві працює більше 1000 співробітників, а виробничі потужності розташовані в різних містах України, таких як Дніпро, Тернопіль та ін. Компанія використовує сучасні технології виробництва, включаючи пастеризацію та гомогенізацію, що забезпечує високу якість морозива. Вона має сертифікати FSSC 22000 та ISO, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів. Асортимент ТМ «Ласунка» включає різноманітні види морозива, від класичних смаків до нових комбінацій. Компанія також пропонує продукцію для дітей з зниженою кількістю цукру та без штучних добавок.

ПРАТ «Львівський холодокомбінат» було засновано в 1942 році і підприємство має багатий досвід у виробництві морозива (ТМ Лімо). Компанія виготовляє широкий асортимент продукції, включаючи ріжки, вагове морозиво, брикети та ескімо. У 2011 році підприємство розширило своє виробництво, почавши випускати масло та заморожені напівфабрикати. Вся продукція виготовляється з натуральних інгредієнтів без штучних барвників і консервантів, що підкреслює орієнтацію компанії на здорове харчування.

ТОВ «Фірма Ласка» розпочала свою діяльність у 2000 році в Кропивницькому. Компанія має розвинуту дистриб'юторську мережу, що дозволяє ефективно продавати свою продукцію в різних областях України. Асортимент включає різні види морозива та заморожених продуктів, таких як вареники і пельмені. На підприємстві працює понад 1000 спеціалістів високого рівня, що сприяє постійному розвитку і вдосконаленню продукції.

ТОВ "Фабрика морозива Хладопром" було засновано в 1933 році і спочатку була найбільшою українською компанією з виробництва морозива (ТМ Хладік). Підприємство акцентує увагу на високій якості та харчовій безпеці своєї продукції. Компанія спеціалізується виключно на виготовленні різних видів морозива, підтримуючи традиції якості та інновацій.

Що стосується ринку заморожених продуктів, то за даними Державної митної служби, обсяг імпорту на ринок заморожених напівфабрикатів в Україні збільшився у 2023 році на 115% порівняно з попереднім періодом. Така динаміка свідчить про високий попит на ці продукти серед українських споживачів.

За результатами проведеного опитування було встановлено, що споживачі продукції ринку заморожених напівфабрикатів в Україні віддають перевагу певним торговим маркам [30]. Ці дані допомагають виробникам краще розуміти потреби ринку та адаптуватися до вимог клієнтів.

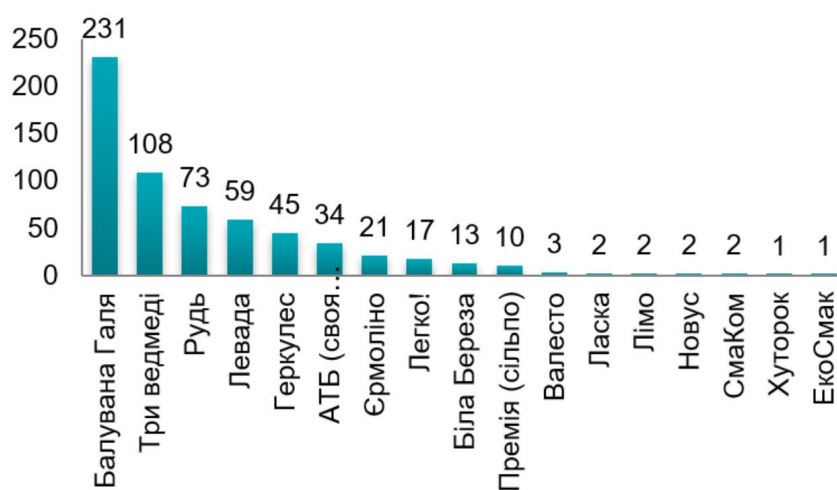


Рис.2.1. Торгові марки заморожених напівфабрикатів, яким споживачі надають перевагу, у кількісних показниках [30]

Основним каналом збуту заморожених напівфабрикатів у сегменті B2B є прямі поставки від виробника до споживача (75-80% продукції). Серед головних споживачів - заклади громадського харчування (кафе, мережеві заправні станції, супермаркети) і спеціалізовані магазини продуктів харчування. Близько 65-70% продукції реалізується через офлайн-продажі.

Додатковими каналами реалізації продукції ринку заморожених напівфабрикатів в Україні є міні-виробництва при вишах, школах і дитячих садках. У сегменті заморожених напівфабрикатів активно використовується франчайзинг, що дає змогу виробникам мати постійний канал збуту та розширювати бізнес.

Споживачі заморожених напівфабрикатів представляють різні групи населення:

Активні люди зі змінним розкладом: зайняті професіонали, студенти та інші категорії з обмеженим часом на приготування їжі.

- Молоді сім'ї: шукають зручні та швидкі варіанти приготування страв.
- Особи, які не вміють готувати: віддають перевагу легким у приготуванні стравам із заморожених напівфабрикатів.

- Люди, які шукають здорові альтернативи: обирають напівфабрикати зі свіжими інгредієнтами та низьким вмістом консервантів.

- Споживачі, які цінують зручність та економію часу: обирають напівфабрикати як швидку альтернативу домашньому приготуванню їжі.

Аналіз ринку заморожених напівфабрикатів в Україні свідчить про його відновлення після падіння внаслідок початку повномасштабної війни. Українські виробники нарощують обсяги виробництва та експорту продукції, проте до досягнення довоєнних показників ще далеко. Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні суттєво залежить від загального обсягу споживання, а його товари потребують особливих умов зберігання та приготування.

З огляду на рівень міграції населення і кількість потенційних споживачів, прогнозувати значне зростання ринку можна тільки в разі припинення війни і повернення населення в Україну. Проте обсяги імпорту 2023 року порівняно з 2022 роком зросли на 115% у натуральному та на 172% у грошовому вираженні.

Таким чином, очікується, що український ринок морозива та заморожених продуктів продовжить свою траєкторію зростання завдяки споживчому попиту на різноманітні смаки та більш здорові варіанти. Зростання

популярності електронної комерції, ймовірно, відіграватиме значну роль у формуванні майбутнього ландшафту цього ринку.

При цьому, на даний момент український ринок морозива та заморожених продуктів зосереджений на корисних для здоров'я продуктах, інноваційних смаках та розширенні експортних можливостей, адаптуючись до змін поведінки споживачів під впливом як місцевих, так і глобальних тенденцій.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його стійкості та здатності ефективно функціонувати на ринку. В умовах динамічного розвитку галузі, зростання вимог до якості продукції та активізації конкурентної боротьби, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також аналіз можливостей і загроз дозволяють визначити його ринкову позицію та розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності.

АТ «Житомирський маслозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, займаючи значну частку ринку завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та впізнаваності бренду. Однак, поряд із цим підприємство стикається з певними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Сильні сторони підприємства:

- Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами відповідності та стабільними показниками виробництва.
- Широкий асортимент, що включає морозиво, масло, молочну продукцію та заморожені напівфабрикати, здатний задовільнити різноманітні смаки споживачів.
- Впізнаваність бренду та лояльність споживачів завдяки багаторічному досвіду роботи на ринку.

- Досвід експорту продукції на міжнародні ринки, що розширює географію продажів та дозволяє залучати іноземну валютну виручку.
- Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій у виробництві, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності.

В той же час підприємство характеризується наступними слабкими сторонами:

- Залежність від сезонності попиту на морозиво, що призводить до нерівномірного завантаження виробничих потужностей.
- Висока частка витрат на збут та логістику, що впливає на кінцеву рентабельність продукції.
- Обмеженість фінансових ресурсів для розширення виробництва та впровадження нових продуктів.
- Вразливість до коливань цін на сировину, зокрема молочну продукцію, що впливає на собівартість виробництва.

Аналіз ринку морозива та заморожених напівфабрикатів дозволив визначити ймовірні можливості для підприємства:

- Розширення асортименту за рахунок випуску нових видів продукції, включаючи здорове харчування та органічні продукти.
- Освоєння нових ринків, зокрема європейського та азійського, завдяки поступовій адаптації до міжнародних стандартів якості.
- Підвищення ефективності маркетингових заходів, включаючи активне просування через цифрові канали та співпрацю з ритейлерами.
- Використання державних програм підтримки для модернізації виробництва та впровадження екологічних ініціатив.

Загрози для підприємства:

- Зростаюча конкуренція з боку як національних, так і міжнародних виробників молочної продукції.
- Війна, економічна нестабільність в країні, що може впливати на купівельну спроможність споживачів.

- Зміна споживчих уподобань у бік більш дешевих альтернатив або рослинних замінників молочної продукції.
- Високий рівень регуляторного контролю та вимог до харчової продукції, що може ускладнювати вихід на нові ринки.

Таким чином, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє оцінити поточну конкурентну позицію АТ «Житомирський маслозавод» на ринку.

Сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції, впізнаваність бренду та широка продуктова лінійка, дозволяють утримувати значну частку ринку та формувати лояльність споживачів. Крім того, використання сучасного обладнання сприяє ефективному виробництву і забезпечує конкурентоспроможність у технологічному аспекті.

Проте наявні слабкі сторони, зокрема залежність від сезонності попиту, високі витрати на збут і логістику, а також обмежені фінансові ресурси, створюють певні ризики для подальшого розвитку. Це робить підприємство менш гнучким у періоди економічної нестабільності та обмежує можливості для масштабного зростання.

Можливості для зростання, такі як освоєння нових ринків, розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів, відкривають перспективи для зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас, загрози, включаючи посилення конкуренції, економічну нестабільність та зміну споживчих уподобань, можуть значно ускладнити реалізацію цих можливостей.

Загалом, конкурентна позиція АТ «Житомирський маслозавод» є середньою, тобто компанія має достатньо ресурсів для утримання своїх ринкових позицій, однак її подальший розвиток залежить від здатності ефективно реагувати на ринкові виклики. Для посилення конкурентоспроможності підприємству слід приділити увагу оптимізації витрат, диверсифікації продукції та активному використанню маркетингових інструментів для залучення нових споживачів.

Наступним кроком є побудова багатокутника конкурентоспроможності, який наочно продемонструє рівень ключових факторів конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами.

Для створення багатокутника конкурентоспроможності було проведено опитування 12 експертів щодо ключових аспектів діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та його основних конкурентів – ТОВ «Ласунка», ПРАТ «Львівський холодокомбінат», ТОВ «Фірма Ласка» і ТОВ "Фабрика морозива Хладопром".

Оцінювання проводилося за такими основними критеріями:

- Якість продукції – враховувалася наявність натуральних інгредієнтів, відсутність штучних добавок, а також відповідність стандартам якості, підтверджена сертифікатами.

- Асортимент – аналізувалося різноманіття продукції, включаючи популярні формати (пломбір, ескімо, ріжки, вафельні стаканчики тощо), а також впровадження нових смаків та інноваційних рішень.

- Цінова політика – оцінювалася конкурентоспроможність цін, їх співвідношення з якістю та широтою асортименту.

- Імідж компанії – оцінювався рівень довіри споживачів до бренду, ефективність маркетингових комунікацій і рівень обслуговування клієнтів.

- Соціальна відповідальність – враховувалося застосування екологічних технологій, ініціативи щодо сталого розвитку та заходи зі зниження впливу на довкілля.

- Фінансова стабільність – розглядалися прибутковість компанії, ключові фінансові показники, а також обсяги інвестицій у модернізацію та розвиток виробництва.

Аналіз за цими критеріями дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності, який наочно відобразить сильні та слабкі сторони АТ «Житомирський маслозавод» у порівнянні з конкурентами на українському ринку морозива.

Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає найнижчу оцінку, а 5 – найвищу. Підсумкові результати представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати опитування експертів

Параметр конкурентоспроможності	Респонденти												Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
АТ «Житомирський маслозавод»													
Якість продукції	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,83
Асортимент	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,67
Цінова політика	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4,17
Імідж компанії	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4,42
Соціальна відповідальність	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4,33
Фінансова стабільність	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
ТОВ «Ласунка»													
Якість продукції	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4,75
Асортимент	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,75
Цінова політика	4	5	4	3	5	4	5	5	3	5	4	5	4,33
Імідж компанії	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4,58
Соціальна відповідальність	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,33
Фінансова стабільність	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4,33
ПРАТ «Львівський холодокомбінат»													
Якість продукції	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4,25
Асортимент	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,33
Цінова політика	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4,50
Імідж компанії	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4,25
Соціальна відповідальність	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,17
Фінансова стабільність	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,25
ТОВ «Фірма Ласка»													
Якість продукції	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,42
Асортимент	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4,33
Цінова політика	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4,50
Імідж компанії	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,33
Соціальна відповідальність	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,25
Фінансова стабільність	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
ТОВ "Фабрика морозива Хладопром"													
Якість продукції	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,17
Асортимент	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,33
Цінова політика	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4,50
Імідж компанії	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,08
Соціальна відповідальність	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,08
Фінансова стабільність	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,08

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу експертних оцінок ключових параметрів діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та його основних конкурентів можна зробити наступні висновки.

АТ «Житомирський маслозавод» отримав найвищу середню оцінку якості продукції (4,83), що свідчить про високий рівень використання натуральних інгредієнтів та відповідність стандартам якості. Найближчим конкурентом за цим показником є ТОВ «Ласунка» (4,75), тоді як решта компаній мають нижчі оцінки.

За широтою асортименту «Житомирський маслозавод» займає друге місце (4,67), поступаючись ТОВ «Ласунка» (4,75). Це вказує на необхідність подальшої роботи з розширення асортиментної лінійки та впровадження нових смаків, щоб зміцнити свої позиції.

Середня оцінка 4,17 свідчить про конкурентоспроможність цінової політики підприємства, однак деякі конкуренти, такі як ПРАТ «Львівський холодокомбінат» (4,50) та ТОВ «Фірма Ласка» (4,50), отримали вищі оцінки. Це може вказувати на необхідність оптимізації цінової стратегії з урахуванням співвідношення «ціна-якість».

Оцінка іміджу компанії (4,42) є високою, однак поступається основному конкуренту ТОВ «Ласунка» (4,58). Це означає, що, хоча бренд є впізнаваним, компанії слід посилити маркетингові комунікації та роботу з клієнтами для покращення репутації.

Показник соціальної відповідальності компанії (4,33) є на рівні з конкурентами та свідчить про стабільну позицію на ринку щодо екологічності та сталого розвитку. Однак ТОВ «Фірма Ласка» (4,25) і ПРАТ «Львівський холодокомбінат» (4,17) незначно відстають, що свідчить про загальний рівень відповідності екологічним вимогам у галузі.

АТ «Житомирський маслозавод» продемонстрував високу фінансову стабільність (4,75), поступаючись лише деяким конкурентам за окремими

параметрами. Це свідчить про міцну фінансову базу та готовність до інвестування у виробництво.

Тепер побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на основі представлених результатів (рис.2.2).



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Варто зауважити, чим більша площа багатокутника, тим вищий рівень конкурентоспроможності компанії. Цей інструмент наглядно показує конкурентні переваги за кожним із параметрів, а також допомагає визначити потенційні напрями для покращення діяльності.

Далі розрахуємо площі багатокутників для кожного підприємства у табл.2.5. Площа багатокутника розраховується к сума площ шести трикутників. Площа трикутника розраховується за формулою: $S = \frac{1}{2} * a * b * \sin a$ ($\sin a = \sin 60^\circ = 0.866$).

Площа багатокутника конкурентоспроможності

Площа	АТ «Житомирський маслозавод»	ТОВ «Ласунка»	ПРАТ «Львівський холодокомбінат»	ТОВ «Фірма Ласка»	ТОВ "Фабрика морозива Хладопром"
S1	9,77	9,77	7,97	8,29	7,82
S2	8,42	8,91	8,44	8,44	8,44
S3	7,97	8,60	8,28	8,44	7,96
S4	8,29	8,60	7,67	7,97	7,22
S5	8,91	8,13	7,67	7,67	7,22
S6	9,94	8,91	7,82	7,97	7,37
Разом площа	53,30	52,93	47,86	48,78	46,02

Джерело: сформовано автором

За сукупною площею багатокутника конкурентоспроможності (53,30), АТ «Житомирський маслозавод» займає провідну позицію серед основних конкурентів. Це свідчить про високий рівень збалансованості ключових параметрів конкурентоспроможності, зокрема якості продукції, фінансової стабільності та іміджу компанії.

Показник конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» (52,93) практично не поступаються показникам АТ «Житомирський маслозавод», що свідчить про високу конкуренцію між цими компаніями. Незначне відставання може бути компенсоване за рахунок покращення окремих складових, таких як фінансова стабільність та соціальна відповідальність.

ПРАТ «Львівський холодокомбінат» (47,86), ТОВ «Фірма Ласка» (48,78) та ТОВ "Фабрика морозива Хладопром" (46,02) демонструють нижчі показники конкурентоспроможності порівняно з лідерами ринку. Основними причинами можуть бути слабші позиції за такими параметрами, як асортимент продукції та імідж компанії.

Аналіз окремих складових показує, що найбільша різниця між підприємствами спостерігається за параметром S6 (фінансова стабільність), де АТ «Житомирський маслозавод» має суттєву перевагу (9,94) над іншими компаніями, що свідчить про його ефективну фінансову політику та інвестиційну привабливість.

Для утримання лідерських позицій АТ «Житомирський маслозавод» слід зосередитися на подальшому вдосконаленні асортиментної політики, соціальної відповідальності та іміджу підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрямки посилення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Зміни у вподобаннях споживачів, посилення регуляторних вимог, інноваційні технології та глобалізація суттєво впливають на діяльність компаній, змушуючи їх адаптуватися до нових викликів. Для АТ «Житомирський маслозавод» підвищення конкурентоспроможності є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на вітчизняному та міжнародному ринку.

Адаптація до сучасних ринкових умов і викликів є ключовою складовою успішної діяльності компанії. В умовах динамічного ринку необхідно оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам. Використання сучасних маркетингових підходів, автоматизація виробництва, розширення дистрибуційних каналів та ефективне управління ресурсами є основними чинниками, що сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку.

Для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності необхідно визначити ключові стратегічні напрямки.

Підвищення якості продукції є ключовим напрямом посилення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод». Воно передбачає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів,

впровадження сучасних стандартів безпеки та якості, а також використання екологічно чистої сировини.

Вдосконалення виробничих процесів включає модернізацію обладнання, автоматизацію виробництва та впровадження принципів ощадливого виробництва для підвищення ефективності та зниження витрат. Оптимізація технологічних процесів дозволить забезпечити стабільну якість продукції, зменшити вплив людського фактору та скоротити втрати сировини.

Важливим кроком є впровадження сучасних стандартів безпеки та якості, таких як ISO 22000, HACCP та FSSC 22000. Це забезпечить відповідність міжнародним вимогам та підвищить довіру споживачів. Регулярний контроль якості на всіх етапах виробництва, внутрішні аудити та навчання персоналу сприятимуть підвищенню рівня безпечності продукції. Використання системи простежуваності дозволить ефективно відстежувати якість сировини та готової продукції.

Забезпечення стабільного постачання екологічно чистої сировини є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності. Співпраця з сертифікованими постачальниками, впровадження екологічних стандартів у відборі сировини та використання біорозкладної упаковки сприятимуть зміцненню іміджу компанії як екологічно відповідального виробника.

Реалізація цих заходів дозволить АТ «Житомирський маслозавод» підвищити рівень довіри споживачів, розширити ринки збуту, знизити витрати, пов'язані з рекламациями, та закріпити свої позиції як виробника високоякісної молочної продукції, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Розширення асортименту є наступним стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» і передбачає адаптацію до сучасних ринкових тенденцій та змін у споживчих уподобаннях. Врахування нових запитів споживачів сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та залученню нових цільових аудиторій.

Основним вектором розширення асортименту є розробка нових смаків, що відповідають поточним трендам у харчовій промисловості. Інноваційні

підходи до рецептур дозволять створити продукти з унікальними смаковими характеристиками, які відповідатимуть очікуванням різних груп споживачів, включаючи дітей, людей, що дотримуються здорового харчування, та гурманів, які шукають незвичайні поєднання інгредієнтів. Важливим аспектом є використання натуральних інгредієнтів без штучних добавок, що підвищить рівень довіри до продукції.

Розвиток лінійки органічної продукції є перспективним напрямом у зв'язку зі зростаючим попитом на екологічно чисті продукти. Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів органічного виробництва дозволить компанії вийти на нові сегменти ринку, підвищити лояльність споживачів та зміцнити імідж соціально відповідального бренду.

Ще одним важливим напрямом є створення функціональних молочних продуктів, збагачених корисними добавками, такими як пробіотики, вітаміни, мінерали та білки. Ці продукти орієнтовані на споживачів, які ведуть активний спосіб життя та прагнуть покращити свій раціон за рахунок корисних компонентів. Впровадження таких продуктів дозволить компанії зайняти нішу в сегменті здорового харчування та підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізація стратегії розширення асортименту з урахуванням сучасних тенденцій дозволить АТ «Житомирський маслозавод» задовольнити різноманітні потреби споживачів, підвищити рівень продажів, розширити географію присутності на ринку та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції.

Зміцнення іміджу компанії є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» і охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного сприйняття бренду серед споживачів, партнерів та стейкхолдерів. У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективний імідж сприяє зміцненню позицій підприємства, підвищенню лояльності аудиторії та розширенню ринкових можливостей.

Ключовим інструментом у цьому процесі є активне використання маркетингових комунікацій, зокрема digital-маркетингу, соціальних мереж та

контент-маркетингу. Створення якісного та цікавого контенту, що відображає цінності бренду, допоможе встановити довгострокові зв'язки із споживачами, формувати позитивний імідж та підвищити впізнаваність компанії на національному й міжнародному рівнях. Важливу роль відіграє просування через соціальні мережі, що дозволяє швидко реагувати на зворотний зв'язок від клієнтів та будувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Ще одним ефективним заходом для зміцнення іміджу є участь у галузевих виставках та конференціях. Це надає можливість продемонструвати продукцію широкій аудиторії, підкреслити її якість, встановити нові партнерські контакти та вивчити ринкові тренди. Участь у міжнародних заходах сприяє підвищенню авторитету компанії серед професійної спільноти та відкриває перспективи для виходу на нові ринки.

Підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства є невід'ємною складовою формування позитивного іміджу. Реалізація екологічних ініціатив, таких як впровадження екологічно чистих технологій виробництва, зменшення рівня викидів і відходів, використання біорозкладної упаковки та підтримка місцевих громад сприяє формуванню позитивного ставлення до бренду з боку суспільства. Інформаційна відкритість щодо соціальних проєктів дозволяє компанії позиціонувати себе як відповідального та надійного виробника.

Реалізація стратегії зміцнення іміджу дозволить АТ «Житомирський маслозавод» посилити конкурентні позиції, підвищити рівень довіри споживачів, розширити присутність на ринку та забезпечити стійке зростання компанії в умовах жорсткої конкуренції.

3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо посилення позиції підприємства на ринку

3.2.1. Маркетингове обґрунтування участі у виставці

Участь у міжнародній виставці Anuga є стратегічно важливим кроком для АТ «Житомирський маслозавод», оскільки надає унікальну можливість для розширення ринків збуту, зміцнення міжнародного іміджу компанії та встановлення нових партнерських відносин.

Виставка Anuga, яка проводиться в Кельні (Німеччина), є однією з найбільших та найавторитетніших світових подій у сфері харчової промисловості, що об'єднує провідних виробників, дистриб'юторів, ритейлерів та експертів галузі. Участь у цьому заході дозволить підприємству презентувати свою продукцію широкій аудиторії, вивчити нові ринкові тренди та вдосконалити маркетингову стратегію відповідно до сучасних викликів.

Вражаюча концепція виставки Anuga дозволяє експонентам і відвідувачам відчувати різноманітність індустрії харчових продуктів і напоїв на 10 виставках під одним дахом. У кожному спеціалізованому сегменті кожна продовольча виставка є унікальною та представляє продукти та послуги, пов'язані з відповідним сегментом.

Зокрема, для АТ Житомирський маслозавод пропонується виставка Anuga Frozen Food — це провідна виставка заморожених продуктів, яка об'єднує виробництво і торгівлю замороженими продуктами (Додаток Г).

Anuga Frozen Food підтверджує, що заморожені харчові продукти відіграють центральну роль як для споживачів, так і в сегменті B2B. Ринок поза домом, який включає підприємства громадського харчування, послуги громадського харчування та кафетерії, є найшвидше зростаючим сегментом у галузі заморожених продуктів. Заморожені харчові продукти мають численні переваги: вони зберігаються протягом тривалого часу, швидко та легко готуються та зберігають свою якість та харчову цінність у процесі. Особлива

увага приділяється зручним продуктам, приготування яких вимагає мінімум зусиль.

Нагорода «Tiefkühl-Star» є головним моментом Anuga Frozen Food і присуджується у співпраці з Німецьким інститутом заморожених продуктів і професійним журналом Lebensmittel Praxis. Ця нагорода відзначає найбільш інноваційні та успішні продукти та концепції в сегменті заморожених продуктів і відзначає компанії, які переконують своєю видатною якістю, інноваційними ідеями та рішеннями, сумісними з ринком. Вручення нагороди привертає додаткову увагу та визнання переможців і дає важливий імпульс для всієї галузі.

Основними цілями участі АТ «Житомирський маслозавод» у виставці Anuga є:

- розширення географії збуту та вихід на міжнародні ринки. Виставка збирає понад 165 000 відвідувачів з більш ніж 200 країн, що відкриває нові можливості для налагодження партнерських відносин із зарубіжними дистриб'юторами та торговими мережами.

- презентація продукції відповідно до міжнародних стандартів. Участь у заході дозволить акцентувати увагу на високій якості продукції, її відповідності міжнародним сертифікаційним вимогам (ISO, HACCP) та впровадженню екологічно чистих технологій.

- зміцнення бренду та підвищення впізнаваності. Виставка є чудовою платформою для ефективного позиціонування бренду на глобальному рівні та формування довіри серед потенційних клієнтів і партнерів.

- вивчення тенденцій ринку та конкурентного середовища. Участь у Anuga дозволить проаналізувати новітні ринкові тренди, адаптувати продукцію відповідно до змінних вподобань споживачів і вдосконалити маркетингову стратегію підприємства.

Завдяки участі у виставці Anuga, АТ «Житомирський маслозавод» очікується досягти наступних результатів:

- збільшення обсягів експорту. Потенційні контракти з міжнародними партнерами сприятимуть розширенню присутності компанії на зовнішніх ринках та збільшенню прибутковості.

- підвищення конкурентоспроможності. Взаємодія з провідними гравцями ринку дозволить виявити конкурентні переваги підприємства та адаптувати продукцію під глобальні вимоги.

- залучення нових клієнтів. Презентація продукції дозволить встановити прямий контакт із потенційними покупцями та зміцнити довіру до бренду.

- підвищення обізнаності про екологічні ініціативи підприємства. Демонстрація інноваційних екологічних рішень сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії.

Для досягнення поставлених цілей на виставці Anuga буде застосовано комплексний маркетинговий підхід, який включає оформлення виставкового стенда. Він буде відображати основні цінності бренду, демонструвати продукцію та підкреслювати конкурентні переваги, такі як використання натуральних інгредієнтів та відповідність міжнародним стандартам якості.

Важливим елементом участі у конференції є:

- підготовка презентацій, рекламних буклетів, зразків продукції та відеоматеріалів для ефективного представлення компанії;
- проведення онлайн-трансляцій з виставкового стенда, публікації в соціальних мережах та на офіційному сайті для привернення уваги потенційних клієнтів.
- надання можливості потенційним партнерам та споживачам особисто ознайомитися зі смаковими характеристиками продукції та отримати зворотний зв'язок.
- проведення переговорів із потенційними партнерами, ритейлерами та постачальниками для укладення вигідних контрактів.

Відповідно, участь АТ «Житомирський маслозавод» у міжнародній виставці Anuga є обґрунтованим кроком, спрямованим на зміцнення позицій

компанії на міжнародному ринку, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових партнерів. Завдяки комплексному маркетинговому підходу та використанню сучасних інструментів просування, підприємство зможе максимально ефективно реалізувати свої конкурентні переваги та забезпечити довгострокове зростання експорту продукції.

3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат

Для розрахунку вартості участі АТ Житомирський маслозавод у міжнародній виставці Anuga необхідно врахувати кілька основних витрат, пов'язаних із орендою стенду, оформленням, логістикою та іншими витратами.

Вартість виставкової площі на Anuga у 2025 році становитиме 347 євро за квадратний метр [38].

Мінімальна площа для оренди становить 12 м², підприємство планує орендувати 15 м², відповідно витрати на оренду становлять 5205 євро (15*347). Крім оренди передбачені ще пропорційні витрати на електроенергію в розмірі 19,5 євро за м². Для компанії витрати на електроенергію становитимуть 292,5 євро (15*19,5).

Комісія AUMA в євро становить 0,6 євро за м².

Вартість участі з учасника 1235 євро за людину.

Витрати на оформлення стенду можуть варіюватись у відношенні від дизайну та деяких матеріалів. Приблизну вартість встановлюємо у мінімальному розмірі 40% від вартості орендованої площі.

Логістичні витрати включають транспортування зразків продукції, рекламних матеріалів та обладнання. Орієнтовна вартість 1000 євро.

Варто врахувати витрати на проїзд, проживання та добові для представників компанії. В цілому, для відряджень за кордон добові не можуть перевищувати 80 євро на день. Для участі у виставці заплановано участь 3 співробітників. Витрати на одну особу становлять близько 900 євро, включаючи витрати на проїзд, проживання та добові.

Враховуємо також вартість виготовлення брошур, каталогів, сувенірної продукції та інших матеріалів для презентації. Орієнтовна вартість 500 євро.

Витрати на організацію участі АТ Житомирський маслозавод у виставці представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вартість участі АТ «Житомирський маслозавод» у виставці Anuga

Стаття витрат	Ціна, євро	Кількість	Вартість
Оренда стенду на виставці	347	15	5205
Електроенергія	19,5	15	292,5
Комісія АУМА	0,6	15	9
Вартість участі учасників групи	1235	3	3705
Витрати на оформлення стенду			2082
Вартість продукції			700
Логістичні витрати			1000
Витрати на проїзд, проживання та добові для представників компанії	900	3	2700
Вартість виготовлення брошур, каталогів, сувенірної продукції			500
Разом			16193,5

Відповідно разом витрати на участь у виставці становлять 16193,5 євро, при курсі 1 євро 43,86 грн, загальна вартість становитиме 710246,91 грн. або 710,25 тис.грн.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Реалізація заходу сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод», зміцненню його позицій серед конкурентів, підвищенню впізнаваності бренду та фінансової стабільності підприємства.

Для оцінки прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок проведення конкурсу було здійснене опитування провідних

фахівців маркетингового відділу та застосовано метод експертних оцінок (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	82867	75958	84530	88382	69458	90755	62294

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}$$

Для цього скористаємося даними, наведеними в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації Q_i , тис грн	82867	75958	84530	88382	69458	90755	62294	554244
$Q_{\text{сер}}$	79178							-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	3689	-3220	5352	9204	-9720	11577	-16884	-
ΔQ^2	13608721	10368400	28643904	84713616	94478400	134026929	285069456	650909426,00

Джерело: сформовано автором

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

$$Q_{\text{сер}} = (82867 + 75958 + 84530 + 88382 + 69458 + 90755 + 62294) / 7 = 79178 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{650909426}{7}} = 9642,98$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{9642,98}{79178} \cdot 100\% = 12,18\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 82867 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 62294 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 90755 тис. грн.

Приріст чистого доходу від
реалізації продукції, тис.
грн.

62294	69458	75958	82867	84530	88382	90755
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (62294 + 4 * 82867 + 90755) / 6 = 80752,83 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції в результаті участі у виставці зросте на 80752,83 тис.грн. або на 2,83% ($80752,83 / 2855378 * 100\%$).

Обчислимо величину повних витрат в проектному році. До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію складали 2395512 тис. грн. Змінні витрати – 1871459 тис. грн., постійні витрати – 524053 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$1871459 * 2,83 / 100 = 52962,29 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки вартість участі у міжнародній виставці становить 710,25 тис. грн., загальний приріст повних витрат буде становити:

$$52962,29 + 710,25 = 53672,54 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році визначається як різниця між приростом чистого доходу від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta\text{Пр} = 80752,83 - 53672,54 = 27080,29 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції складе:

$$\text{Пр} = 459866 + 27080,29 = 486946,29 \text{ тис. грн.}$$

де 459866 тис. грн. – прибуток від реалізації продукції за 2023 рік.

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta\text{ЧПр} = 27080,29 * (1 - 0,18) = 22205,84 \text{ тис. грн.}$$

Представимо очікувані результати від проведення заходу у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	80752,83
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	53672,54
Приріст прибутку від реалізації продукції	27080,29
Приріст чистого прибутку	22205,84

Джерело: сформовано автором

Таким чином, внаслідок проведення заходу чистий дохід від реалізації продукції у проєктному році зросте на 80752,83 тис. грн. При цьому повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 53672,54 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції – на 27080,29 тис. грн., чистий прибуток зросте на 22205,84 тис. грн.

3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники роботи підприємства (табл. 3.5).

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
АТ «Житомирський маслозавод»**

Показник	Од.вим.	2023	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2855378	2936130,83	80752,83	2,83
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис.грн.	2395512	2449184,54	53672,54	2,24
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	459866	486946,29	27080,29	5,89
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	323291	345496,84	22205,84	6,87
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	83,89	83,42	-0,47	-0,56
Рентабельність діяльності	%	11,32	11,77	0,45	x
Рентабельність продукції	%	19,20	19,88	0,68	x

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить про позитивний вплив участі у міжнародній виставці АТ «Житомирський маслозавод» на основні показники діяльності підприємства. Реалізація заходу сприятиме зростанню чистого доходу від реалізації продукції на 80 752,83 тис. грн, що становить 2,83% у порівнянні з базовим періодом. Це зростання обумовлене розширенням ринків збуту, укладанням нових контрактів та підвищенням попиту на продукцію компанії.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 53 672,54 тис. грн, або на 2,24%, що є прийнятним рівнем, враховуючи збільшення обсягів реалізації. Прибуток від реалізації продукції зросте на 27 080,29 тис. грн, або на

5,89%, що є свідченням підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Відповідно, чистий прибуток зросте на 22 205,84 тис. грн, що становить 6,87%, що свідчить про покращення фінансового стану компанії внаслідок оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи.

Позитивні зміни спостерігаються і в показнику витрат на 1 грн чистого доходу, який знизився на 0,47 коп. (на 0,56%). Рентабельність діяльності підприємства зросте на 0,45в.п., а рентабельність продукції – на 0,68в.п., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства

Таким чином, участь у міжнародній виставці Anuga є економічно обґрунтованим заходом, який сприятиме зростанню прибутковості, підвищенню ефективності діяльності підприємства та посиленню його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах мінливого ринкового середовища конкурентоспроможність підприємств є одним із ключових факторів їх здатності до розвитку, адаптації та стійкого функціонування. Постійні зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до управління. Конкурентоспроможність виступає інтегральним показником ефективності підприємства, відображаючи його здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів та успішно конкурувати на ринку.

Аналіз наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства підтвердив багатовимірність цього поняття. Дослідники вирізняються різними аспектами конкурентоспроможності: ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних рішень, стратегічне планування організації, гнучкість та відповідність ринковим потребам. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як сукупність факторів, що впливають на позицію його ринку, а також як здатність до тривалого збереження конкурентних переваг за рахунок постійного розвитку та вдосконалення бізнес-процесів.

Різноманіття наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, таких як порівняльний, ресурсний, ринковий, продуктовий, атрибутивний, функціональний, системний та інші, показує складність і багатогранність цього поняття. Кожен з підходів має свої особливості та охоплює певні аспекти діяльності підприємства.

Проблема оцінювання конкурентоспроможності залишається однією з найактуальніших у сучасній економічній науці та практиці. Вона є першим етапом для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, дозволяючи остаточно виявити слабкі сторони, оцінити ринковий потенціал та сформулювати дієві управлінські рішення. У процесі дослідження було представлено широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності, зокрема методи сум,

добутку, рангів, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, матричний метод, експертний аналіз, багатокутник конкурентоспроможності тощо. Їх застосування дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного стану підприємства, застосувати напрями покращення та розробити стратегії зміцнення ринкових позицій.

Робота виконана на матеріалах акціонерного товариства «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь», що є визнаним лідером ринку морозива й заморожених продуктів України. Компанія має тривалу історію та значний внесок у розвиток харчової промисловості країни.

Асортимент компанії достатньо широкий, складається з п'яти категорій, до яких належать молочні продукти, морозиво, заморожені продукти, заморожені напівфабрикати, заморожене тісто та сирки.

Аналіз основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2022–2023 роки свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства, зокрема збільшення чистого доходу та рентабельності продукції і продаж.

Ринок морозива та заморожених продуктів в Україні демонструє стабільний розвиток, зокрема, за останні роки спостерігається зростання обсягів виробництва та експорту. У 2023 році обсяги експорту українського морозива досягли рекордних 10 тисяч тонн, що на 44% більше, ніж у 2022 році, з доходом понад 32 мільйонів доларів США

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволим оцінити поточну конкурентну позицію АТ «Житомирський маслозавод» на ринку. Зокрема, сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції, впізнаваність бренду та широка продуктова лінійка, дозволяють утримувати значну частку ринку та формувати лояльність споживачів. Крім того, використання сучасного обладнання сприяє ефективному виробництву і забезпечує конкурентоспроможність у технологічному аспекті.

Проте наявні слабкі сторони, зокрема залежність від сезонності попиту, високі витрати на збут і логістику, а також обмежені фінансові ресурси, створюють певні ризики для подальшого розвитку. Це робить підприємство

менш гнучким у періоди економічної нестабільності та обмежує можливості для масштабного зростання.

Можливості для зростання, такі як освоєння нових ринків, розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів, відкривають перспективи для зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас, загрози, включаючи посилення конкуренції, економічну нестабільність та зміну споживчих уподобань, можуть значно ускладнити реалізацію цих можливостей.

Загалом, конкурентна позиція АТ «Житомирський маслозавод» є середньою, тобто компанія має достатньо ресурсів для утримання своїх ринкових позицій, однак її подальший розвиток залежить від здатності ефективно реагувати на ринкові виклики.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за багатокутником конкурентоспроможністю показав, що за сукупною площею багатокутника (53,30), АТ «Житомирський маслозавод» займає провідну позицію серед основних конкурентів. Це свідчить про високий рівень збалансованості ключових параметрів конкурентоспроможності, зокрема якості продукції, фінансової стабільності та іміджу компанії.

Для утримання лідерських позицій АТ «Житомирський маслозавод» слід зосередитися на подальшому вдосконаленні асортиментної політики, соціальної відповідальності та іміджу підприємства.

Одним з ефективних заходів для зміцнення іміджу та підвищення конкурентоспроможності є участь у галузевих українських та міжнародних виставках та конференціях. Зокрема, участь АТ «Житомирський маслозавод» у міжнародній виставці Anuga є обґрунтованим кроком, спрямованим на зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових партнерів. Завдяки комплексному маркетинговому підходу та використанню сучасних інструментів просування, підприємство зможе максимально ефективно реалізувати свої конкурентні переваги та забезпечити довгострокове зростання експорту продукції.

Розрахунок бюджету заходу показав, що витрати на участь у виставці становлять 16193,5 євро або 710,25 тис.грн. Розрахунок ефективності заходу свідчить про позитивний вплив участі у міжнародній виставці АТ «Житомирський маслозавод» на основні показники діяльності підприємства. Реалізація заходу сприятиме зростанню чистого доходу від реалізації продукції на 80 752,83 тис. грн, що становить 2,83% у порівнянні з базовим періодом. Це зростання обумовлене розширенням ринків збуту, укладанням нових контрактів та підвищенням попиту на продукцію компанії.

Прибуток від реалізації продукції зростає на 5,89%, а чистий прибуток зростає на 6,87%, що свідчить про покращення фінансового стану компанії внаслідок оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи.

Позитивні зміни спостерігаються і в показнику витрат на 1 грн чистого доходу, який знизився на 0,47 коп. (на 0,56%). Рентабельність діяльності підприємства зростає на 0,45в.п., а рентабельність продукції – на 0,68в.п., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства

Таким чином, участь у міжнародній виставці Anuga є економічно обґрунтованим заходом, який сприятиме зростанню прибутковості, підвищенню ефективності діяльності підприємства та посиленню його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 17.04.2024).
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.
4. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, 2024, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
5. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
6. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
7. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
8. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.
9. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108
10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 384 с.

11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти Монографія. К. : ДАКККіМ, 2015. 160 с.
12. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. за заг.ред. Дмитрієва І.А. Харків, 2020 340 с.
13. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
14. Косович Б. І., Самсін Ю. Р., Максимець Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів. *Інклюзивна економіка*, 2024, 3 (05): 47-52.
15. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. Вид. Науковий світ-Київ, 880 с.
16. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
17. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219–223.
18. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
20. Миронюк Т. І. Цьома В. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1. С. 35-37.
21. Огляд ринку українського морозива на другому році війни: вистачить всім, був би попит. DELO: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsime-buv-bi-popit-419950/> (дата звернення: 24.12.2024).

22. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47) 2022. С.94- 103.
23. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
24. Офіційний сайт ПРАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо). URL: <https://www.limo.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
25. Офіційний сайт ТОВ "Фабрика морозива Хладопром". URL: <https://www.khladoprom.com/> (дата звернення: 24.12.2024).
26. Офіційний сайт ТОВ «Ласунка». URL: <https://lasunka.com/> (дата звернення: 24.12.2024).
27. Офіційний сайт ТОВ «Фірма Ласка». URL: <https://laska.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
28. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*, 2024, №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>
29. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
30. Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні: зростання імпорту на 115% у 2023 році. Pro-Consulting: веб-сайт. . URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-rost-importa-na-115-v-2023-godu> (дата звернення: 24.12.2024).
31. Топ-20 кращих брендів морозива. Uba: веб-сайт. . URL: <https://uba.top/icecream/> (дата звернення: 24.12.2024).
32. Українське морозиво має всесезонний дохід. Infoindustria: веб-сайт. . URL: <https://infoindustria.com.ua/ukrayinske-morozyvo-maye-vsesezonnyj-dohid/> (дата звернення: 24.12.2024).
33. Фінансова звітність АТ Житомирський маслозавод. URL: <https://clarity-project.info/edr/00182863/yearly-finances> (дата звернення: 24.12.2024).

34. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

35. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

36. Янковий О. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу. 2021. № 14.

37. Ice Cream And Frozen Dessert Global Market Report 2025. Thebusinessresearchcompany: веб-сайт. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/ice-cream-and-frozen-dessert-global-market-report> (дата звернення: 24.12.2024).

38. Stand cost calculator Anuga : веб-сайт. URL: <https://www.anuga.com/for-exhibitors/become-an-exhibitor/stand-cost-calculation/> (дата звернення: 24.12.2024).

39. Ukraine Convenience and Frozen Food Market (2025-2031) . 6wresearch: веб-сайт. URL: <https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-convenience-and-frozen-food-market> (дата звернення: 24.12.2024).

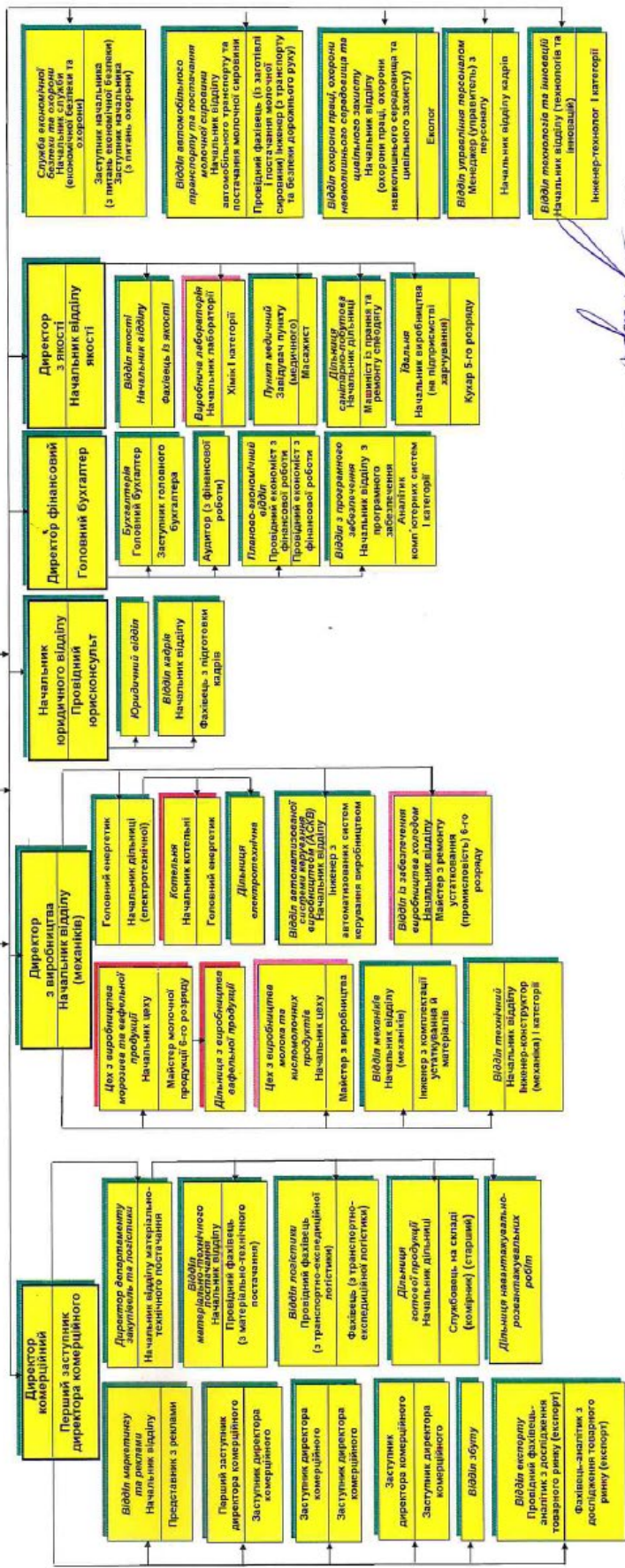
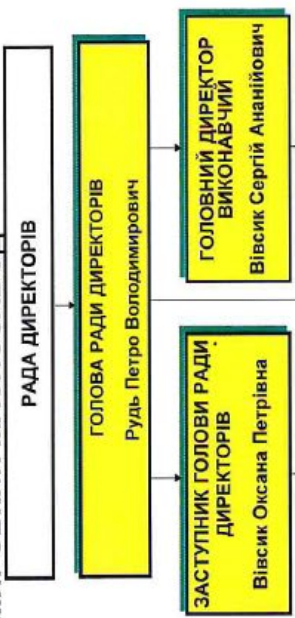
Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
<i>порівняльний підхід</i>	
передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарамипотреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності
Д. Миленський	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються
Е. Цибульська, В. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довго- строковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів
<i>ресурсний підхід</i>	
робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства для захоплення значної частки ринку	
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
К. Кузнецова	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
О. Янковий	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
<i>ринковий або маркетинговий підхід</i>	
розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
І. Булах	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
І. Смолін	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків
<i>продуктовий підхід</i>	
отоотожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	

1	2
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
С. Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
<i>атрибутивний підхід</i> виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
<i>динамічний підхід</i> загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
П. Бечко, Я. Голобородько	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
<i>функціональний підхід</i> розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	
І. Вінніченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
А. Воронкова	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності
В. Дикань	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
<i>системний підхід</i> передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	
Ж. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Головний директор виконавчий
АТ "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"
22.12.2023

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"



Виконавць: Жигалдо Л.М.
Погоджено: Блажівнич О.М.
Погоджено: Левицька Н.П.

Курсивом в квадратиках вміщені назви підрозділу, під ним - керівник. В квадратиках під лінійю зазначена посада того, хто заміщає в разі відсутності керівника підрозділу (вона повністю відповідає посадовим інструкціям).

■ підрозділ, що охоплює системно управлінні безпечністю харчових продуктів (МАССР)
■ підрозділ, що охоплює СЕМ (система внутрішнього менеджменту) із незалежним впливом на навколишнє середовище
■ підрозділ, що охоплює СЕМ із високим ступенем впливу на навколишнє середовище
■ підрозділ, що охоплює СЕМ із впливом на навколишнє середовище, що потребує уваги

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

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

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 855 378	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 919 636)	(1 562 642)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	935 742	701 009
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	36 782	67 883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(93 159)	(70 504)
Витрати на збут	2150	(382 717)	(324 652)
Інші операційні витрати	2180	(30 029)	(62 318)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 619	311 418
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 712	7 159

Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(79 887)	(69 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(58)	(172)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	396 180	249 494
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 889	-45 689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	323 291	203 805
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000	27 865 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000	27 865 000

Рейтинг найкращих брендів морозива України

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Рудь	14,06023454	100,0
2	Три Ведмеді	11,45265352	81,5
3	Хрещатик	8,281479883	58,9
4	Лімо	8,025892815	57,1
5	Гран-Прі	7,36870267	52,4
6	Laska	6,590247966	46,9
7	Хладик	6,351004866	45,2
8	Velvet	6,172087	43,9
9	Мопасо	5,930342726	42,2
10	Біла Береза	5,858589493	41,7
11	Каштан	5,569539497	39,6
12	Малюк-Ам	5,49856579	39,1
13	100% Морозиво	5,206905918	37,0
14	IMPERIUM	4,514723958	32,1
15	Магнат	4,341537503	30,9
16	Стакан Великан	3,104269441	22,1
17	Лев	3,093939267	22,0
18	МОРЖО	2,869924421	20,4
19	MAXIMUSE	2,557275235	18,2
20	Мушкетер	2,105950145	15,0



**THE NO. 1
FOR FOOD &**

Cologne, 04.- 08.10.2025



BEVERAGE BUSINESS

Stand cost calculation for

Anuga 2025

This is your cost estimate

Get an overview of the costs you may incur for your participation in the trade fair.

We'll be happy to personally advise you. We look forward to welcoming you to Anuga 2025, and we'll support you in every way we can as you plan your participation in the trade fair. Simply contact us via e-mail or by phone.

You will find your contact person at: [Contact person](#)

Alternatively, you can contact one of our more than 100 foreign representatives at locations around the world. You will find contact for the foreign representative in your region at: [Foreign representative contact](#)

For your trade fair exhibit of 100 m² or more, our individual stands offer you a number of opportunities for success. You will find the details of these stand concepts at: [Stand construction and services](#)

Would you like to register now to take part in the trade fair? You can download your registration forms at: [Registration forms](#)

You may also find the following links of interest:

- [Essential information in brief](#)
- [Stand technology](#)
- [Marketing & press services](#)
- [Facts & figures](#)

Stand cost calculation for	
Space size	15.0 m ²
Co-exhibitors	0
Group participants	2
Application	08.08.2025
Model	Normal stand
Price per m ²	347.00 €
Space rental, net	5,205.00 €
Proportional energy costs in €	292.50 €
AUMA fee in €	9.00 €
Marketing package	1,235.00 €
Co-exhibitors fee	0.00 €
Co-exhibitors Marketing package	0.00 €
Marketing package group participants	2,470.00 €
Total (excl. VAT)	9,211.50 €