

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ВДОВИЧЕНКО ДІАНА АНАТОЛІЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 334.72:339.137.2  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

(тема роботи)

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Д. А. Вдовиченко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

**Керівник роботи**

Кільницька Олена Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

## АНОТАЦІЯ

**Вдовиченко Д.А. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У першому розділі роботи розкриваються теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

У другій частині оцінюються параметри конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод», а саме: аналізуються сучасні тенденції розвитку ринку продукції переробки молока, аналізується організаційно-правова характеристика ринку продукції переробки молока. Молокопереробне підприємство як комерційний суб'єкт, аналіз економічної діяльності підприємства та оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

У третій частині запропоновано методи вдосконалення оцінки та напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємств, оптимізація витрат, ефективність, послуги, забезпечення розвитку підприємства.

## SUMMARY

**Vdovichenko D.A. Management of the competitiveness of business structures. - Manuscript.**

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. – Polissia National University, 2023.

**In the first section of the work, the theoretical foundations of assessing the competitiveness of the company's products are revealed.**

**In the second part, the parameters of the competitiveness of the products of JSC "Zhytomyr Maslozavod" are evaluated, namely: the current trends in the development of the milk processing products market are analyzed, the organizational and legal characteristics of the milk processing products market are analyzed. Milk processing enterprise as a commercial entity, analysis of the enterprise's economic activity and assessment of the level of competitiveness of JSC "Zhytomyr Maslozavod".**

**In the third part, methods for improving the assessment and directions for ensuring the competitiveness of JSC "Zhytomyr Maslozavod " products are proposed.**

**Keywords:** competition, enterprise competitiveness, cost optimization, efficiency, services, ensuring enterprise development.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....      | 7  |
| 1.1. Поняття економічної конкуренції та конкурентоспроможності.....   | 7  |
| 1.2. Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства .....  | 11 |
| Висновки до розділу 1.....  | 14 |
| Розділ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>АТ«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....                                    | 16 |
| 2.1. Загальна характеристика АТ«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»..  | 16 |
| 2.2. Оцінка конкурентоспроможності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ<br>МАСЛОЗАВОД» .....  | 18 |
| Висновки до розділу 2.....  | 24 |
| Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ<br>«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....                          | 26 |
| 3.1. Методи збільшення частки на ринку та покращення конкурентних<br>позицій АТ «Житомирський маслозавод» ..... | 26 |
| 3.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності.....  | 28 |
| Висновки до розділу 3.....  | 30 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....   | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 34 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні процеси та явища економічної діяльності базуються на ринкових відносинах. Центральним поняттям, що виражає природу ринкових відносин, є конкуренція. Наразі в умовах існуючої економічної системи та жорсткої конкуренції, ця проблема є актуальною і доречною для проведення глибоких досліджень. Уточнення сутності конкурентоспроможності є важливим як для макроекономічних процесів в цілому, так і для окремих товаровиробників, оскільки є запорукою отримання високих і стабільних прибутків, а також гарантією життєздатності підприємства, економічної безпеки, ефективності виробництва, відтворення трудового потенціалу, його соціального захисту та стійкого розвитку.

Усвідомлюючи вищезазначені стратегії, місії, цілі, вітчизняні виробники ставлять перед собою інноваційні завдання: максимально задовольнити вибагливий та різносторонній попит споживачів на ринку, отримати максимальний прибуток і збільшити продажі, розширити частки внутрішнього і зовнішнього ринків, забезпечити якість і доступну ціну продукції(послуг). Вищезгадане досягається впровадженням системи заходів: впроваджуючи нові технологічні процеси та сучасне обладнання, інноваційні види сировини та матеріалів, освоєння нових форм організації праці та інноваційних видів зайнятості, розширення електронної комерції, сервісного обслуговування та продажу тощо.

Питання конкуренції та боротьби, розвитку конкурентоспроможності є імперативами ринкової економіки. Їх основи викладено у результатах досліджень відомих зарубіжних учених економістів, зокрема: Брю С.Л., Мак-конелл К.Р., Найт Ф., Портер М., Шумпетер Й., Фрідріх А. фон Хайек та інших. Серед вітчизняних учених, які досліджують проблеми конкуренції, варто звернути увагу на праці відомих економістів таких як Зав'ялов П., Кривов'язюк І., Мочерний С., Яновський А., Яценко О. та інших. Однак, незважаючи на величезну кількість написань і результатів досліджень, присвячених цій

проблемі, ще й нині немає чіткого, загальновизнаного універсального поняття конкуренції та конкурентоспроможності.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є визначення, шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити економічної сутності поняття «конкуренції» та «конкурентоспроможність»;
- уточнити поняття управління конкурентоспроможністю;
- визначення ключових чинників конкурентоспроможності підприємства;
- провести детальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Предметом* дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Об'єктом* дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних проблем забезпечення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

**Методи дослідження.** У даній кваліфікаційній роботі застосовуються такі методи дослідження, як історичний – для дослідження історичної хронології, метод синтезу та аналізу – для систематизації отриманої інформації з різних джерел, метод обробки даних – для аналізу та групування отриманих даних про підприємство.

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки, що були зроблені на основі проведених досліджень, можуть використовуватись підприємством для покращення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на науково-

практичних конференціях:

1. «Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції», опубліковано в матеріалах Міжнародної наукової конференції «Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності» (2023 рік, м. Одеса, Міжнародний центр наукових досліджень);

2. «Сутність та фактор формування конкурентоспроможності підприємства», опубліковано у конференції «Scientific practice: modern and classical research methods» (2023 рік, Boston);

3. «До проблеми уточнення сутності економічної конкуренції та конкурентоспроможності», опубліковано в міжнародній науково – практичній конференції – Частина 1 - «Механізми управління розвитком територій» (2023 рік, м. Житомир, Поліський національний університет).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Основний текст роботи викладено на 39 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 8 таблиць та 4 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (46 найменувань).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

### 1.1. Поняття економічної конкуренції та конкурентоспроможності

Дослідження дефініції «конкурентоспроможність» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», що тісно пов'язані між собою – лише за наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуг) можна говорити про конкурентоспроможність.

Конкуренція (від лат. concurrentia – зіткнення, суперництво) – це змагання товаровиробників за забезпечення найбільш сприятливих та економічно вигідних умов виробництва та реалізації своєї продукції [1, с.14]. Конкуренція змушує підприємства не зупинятися на досягнутому, а постійно оновлювати асортимент, підвищувати якість продукції (послуг), що надається на ринок, вдосконалюватися, знижувати собівартість продукції, підвищувати конкурентоспроможність.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» встановлено, це змагання між суб'єктами господарювання, метою якого є здобуття власними досягненнями переваг над іншими учасниками господарювання, в наслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання мають можливість вибору між кількома покупцями, продавцями, одним продавцем, комерційні суб'єкти не в змозі визначати умови обороту товарів на ринку [5].

На сучасному етапі існує багато трактувань економічної категорії «конкуренція». Нами взято за основу результати досліджень інтерпретації поняття «конкуренція» у роботах Пужай-Череди А.М. [8]. Аналізуючи визначення конкуренції, запропоновані різними економістами, можна умовно поділити їх на 2 групи. У першу групу ми об'єднали класиків економістів ринкової економіки та сучасних представників, зокрема:

Кемпела Макконела, Стенлі Брю, Найта Ф., Кіпермана Г. Я., Перцовського Н.І. Спіріна М., Юданова А.Ю. Основною ознакою інтерпретації поняття «конкуренції» вищезгаданими вченими економістами вони вбачають велику кількість підприємств, установ, організацій; юридичних і фізичних осіб; суб'єктів господарювання на ринку (таблиця 1.1). У 2 групу вчених економістів ввійшли Зав'ялов П.С., Кіперман Г. Я., Портер М., Фатхутдінов Р.А., Фрідріх А. фон Хайек. Основна ознака інтерпретації поняття «конкуренції» у їх дослідженнях розкривається як процес взаємодії, боротьби, змін, розвитку. Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості, зокрема:

- цивілізованість боротьби (відповідного законодавства, етики бізнесу, репутації фірми, корпоративної культури) на основі конкуренції суб'єктів господарювання;
- подібність, схожість або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- ідентичність або близькість потреб споживачів, за яких конкурують суб'єкти господарювання;
- управління власними конкурентними перевагами (унікальність, оригінальність, якість, вигідне розташування у просторі і часі);
- спільність і схожість стратегій, місії, цілей, що породжують конкуренцію.

*Таблиця 1.1*

### **Дефініція поняття «конкуренція»**

#### **у роботах вчених економістів за основними ознаками**

| Автор                    | Визначення категорії у публікації автора  |
|--------------------------|---|
|                          | I ознака – за великою чисельною кількістю підприємств на ринку  |
| Азоєв Г.Л.               | Змагання в будь-якій сфері між різними юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї мети.   |
| Брю С.Л., Макконелл К.Р. | Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і здатність продавців, покупців вільно входити на ринок і залишати його. |
| Найт Ф.                  | Це коли є кілька конкуруючих одиниць, які не залежать одна від одної.   |



|   |   |
|---|---|
| Спіріна М.  | Боротьба між суб'єктами господарювання в економіці за сприятливіші умови виробництва і реалізації товарів   |
| Юданов А.Ю.   | Боротьба фірм у важкодоступних сегментах ринку за попит обмеженої кількості платоспроможних споживачів  |
| II ознака – як процес взаємодії, боротьби, змін, розвитку |   |
| Зав'ялов П.С.   | Змагання між виробниками продукції, які прагнуть за більшу кількість позиції на ринку забезпечити сприятливі умови реалізації та виробництва товарів з метою отримання на цій основі якомога більшого прибутку.             |
| Кіперман Г. Я   | Процес взаємодії, контактів і боротьби виробників і постачальників у процесі реалізації продукції, економічна конкуренція між окремими особами; найвигідніші умови продажу надає виробник або постачальник товарів (послуг) |
| Портер М.   | Динамічний процес, що постійно розвивається, і постійно змінюється; з'являються нові продукти, нові методи маркетингу, нові виробничі процеси та нові сегменти ринку  |
| Фатхутдінов Р.А.  | Процес управління своєю конкурентною перевагою над конкурентами для перемоги або досягнення інших цілей. Задовольняти об'єктивні або суб'єктивні потреби в законодавчих рамках або в природних умовах.                      |
| Фрідріх А. фон Хайек                                      | Процес, за допомогою якого люди здобувають і передають знання   |

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [1, 4, 6, 8, 11].

У статті 25 Господарського кодексу України встановлено конкуренцію як суперництво між суб'єктами господарювання, яка забезпечує внаслідок власних досягнень здобуття ними певних економічних переваг, результатом чого суб'єкти господарювання та споживачі отримують можливість вибору необхідного товару [3]. Як зазначає у своїй роботі Осовська Г.В., основним змістом поняття конкурентоспроможності є «якість і можливість успішної реалізації продукції на конкурентному ринку у певний момент часу», а також здатність перемагати інших, використовуючи свої випереджаючі досягнення щодо поставлених цілей [10, с. 551]. Це визначення є досить загальним і не розкриває специфіку і різногранність досліджуваного нами поняття.

Вчені по-різному бачать категорію «конкурентоспроможність». Як зазначала О. В. Рибаківа [9], конкурентоспроможність – це здатність

підприємств конкурувати на базових галузях, міжгалузевих і глобальних ринках. Автор зазначає, що це складна категорія, переваги якої зрештою досягаються внаслідок торгівлі, а основа конкурентних переваг досягається на всіх рівнях виробництва, значною мірою завдяки структурним перебудовам та активній економічній політиці. Аналіз способів та методів трактування науковцями поняття «конкурентоспроможність» наведено у роботі Пужай-Череда А.М. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Дефініція поняття «конкурентоспроможність» у роботах вчених економістів за основними ознаками**

| Автор  | Визначення категорії у публікації відповідного автора  |
|--|--|
| <b>I група – за порівнянням конкурентних переваг</b>   |  |
| Азоев Г.   | Спроможність ефективно розпоряджатися позиковими та власними ресурсами на конкурентному ринку. Виробництво та продаж конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою корпоративної конкурентоспроможності, оскільки це результат конкурентної переваги компанії в загальних питаннях корпоративного управління                            |
| Портер М. [1]  | Порівняльна перевага відносно інших підприємств, здатність суб'єктів ринкових відносин бути на одному рівні з існуючими подібними конкуруючими суб'єктами на ринку   |
| Фатхутдінов Р.   | Здатність об'єкта, яка характеризується мірою потенційного або реального задоволення певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, присутніми на даному ринку   |
| <b>II група – комплексна характеристика ефективності використання ресурсів та господарської діяльності</b> |  |
| Беленький П. [2]   | Комплексний показник, який відображає ефективність функціонування всього господарського механізму та досліджуваної проблематики. Його положення необхідно розглядати комплексно, з урахуванням усіх факторів і механізмів  |
| Кривов'язюк І. [7]   | Спроможність отримувати прибуток для відтворення розширеного або простого виробництва, мотивації праці та підвищення ефективності продукції  |
| Маренич А., Астахова І.  | Комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі всіх сторін виробничо-господарської діяльності (трудових ресурсів, виробничого потенціалу, матеріального забезпечення, фінансових показників тощо), за якою можна визначити «переваги» підприємства та знайти шляхи отримання переваги в конкурентній боротьбі |
| Яновський А. [11]  | Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер діяльності (виробництво, кадровий потенціал, фінанси, наукові розробки, маркетинг)  |

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [1, 4, 7, 8, 11].

Азоєв Г.Л., Портер М., Фатхутдінов Р.А. розглядають конкурентоспро- можливість через призму порівняння конкурентних переваг, тоді як Беленький П.Ю., Кривов'язюк І. І., Маренич А., Астахова І., Яновський А. розглядають її як комплексну характеристику ефективності використання: виробничого потенціалу, персоналу, матеріального забезпечення, фінансів та господарської діяльності підприємства в цілому.

Узагальнюючи вищенаведений матеріал, проаналізувавши основні підходи до уточнення сутності категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність», встановлено, що автори демонструють різні ознаки, властивості та особливості досліджуваних термінів.

## **1.2. Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства.**

Конкурентоспроможність є динамічною та мінливою ринковою категорією. Якщо навіть характеристика товару є якісною, то на конкурентоспроможність впливають такі фактори, як наявність конкурентів однорідного ринку товарів на певному місці (території, регіоні), коливання рівня цін на товари (послуги), та маркетингові дії, які застосовуються дуже поширено в сучасному світі.

Задля забезпечення необхідної конкурентоспроможності, необхідно постійно покращувати рівень виробничої ефективності. Для цього доцільно оновлювати і удосконалювати обладнання, підвищувати рівень кваліфікації персоналу, та мати стабільну ринкову позицію, яка забезпечується відповідними маркетинговими інструментами.

Конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити такими умовами:

- науковий підхід до стратегій управління;
- єдність розвитку технологій, економіки та бізнес – адміністрування;
- сучасні методи дослідження та розробки конкурентної стратегії,

політики та тактики підприємства;

- взаємозв'язок під час усіх процесів у суб'єкта господарювання;
- заходи, що дозволяють бути конкурентоспроможними об'єктом.

Проаналізувавши поняття «конкурентоспроможності», можна виділити такі його характеристики як територіальна сфера, конкуруючі об'єкти та час (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Поняття конкурентоспроможності за основними ознаками**

Джерело: складено автором на основі [9]

Розумінню та значенню «конкурентоспроможності підприємства» характерний наступний перелік основних властивостей, таких як: просторовість, предметність, порівнянність, динамічність, системність, атрибутивність та об'єктивність. Кожна з вищезазначених властивостей має свої ознаки.

Просторовість, дає зрозуміти, чи зможе підприємство бути конкурентоспроможним на різних територіальних ринках (локальний, регіональний, міжнародний). Предметність дає визначити такі параметри, як якість продукції, високий рівень кваліфікації працівників, застосування новітніх технологій та техніки, імідж та репутація підприємства, який

створюється від споживання продукції та правильно застосованого маркетингу.

Порівнянність має на меті проаналізувати та виявити конкурентів на одному ринку, які мають таку саму продукцію чи функціонують у цій сфері.

Динамічність дає зрозуміти, що конкурентоспроможність не стоїть на місці, постійно відбуваються зміни в технологіях, підвищуються професійні навички, додаються інвестиційно – інноваційні данні.

Системність має на меті дослідження усіх сукупних або максимально можливих кількостей, що дає можливість сформувати конкурентоспроможність. Це означає сукупність наукових і практичних методів, що дають можливість вирішення економічних проблем.

Атрибутивність формує унікальний характер продукту, який формує перевагу серед інших конкурентів.

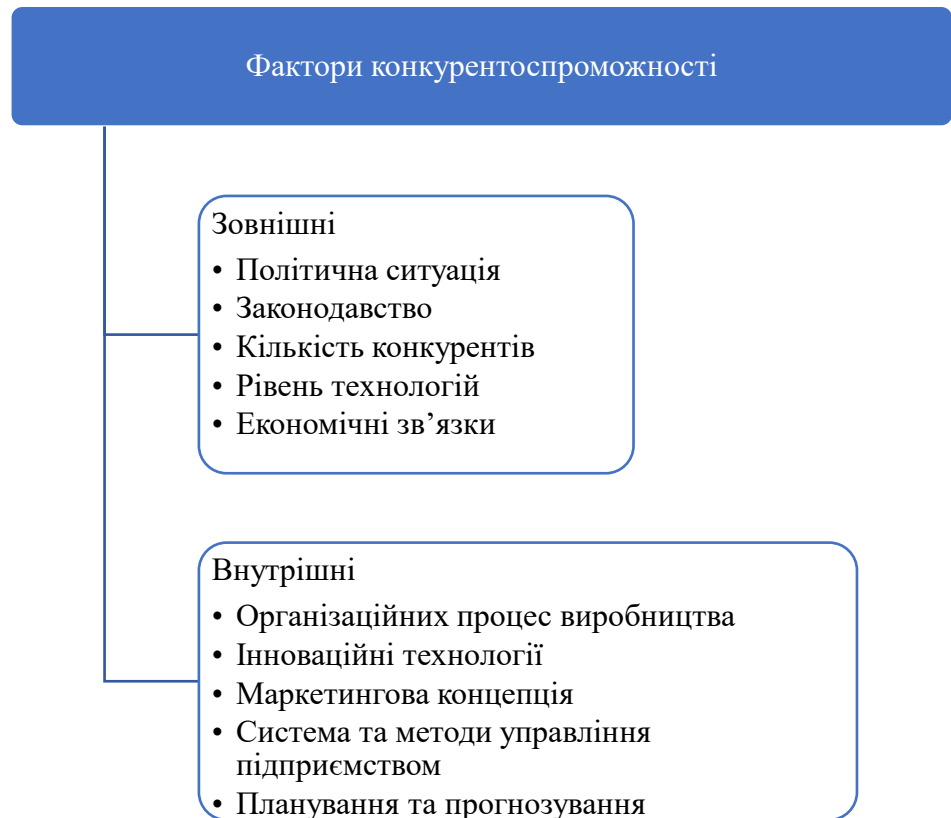
Об'єктивність, вказує, що конкурентоспроможне підприємство повинно достовірно перевіряти інформацію, що з'являється на сучасність, реальність та відповідні висновки, що формуються виключно на аналітичному розрахунку.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження факторів, які впливають на ставлення покупців до якості і ціни товару, та її виробника тобто компанії. Результатом аналізу є збільшення або зменшення частки товару на ринку (ніши ринку).

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність, можна поділити на 2 групи, що зображені на рис. 1.2.

Зовнішні фактори, формують чинники, які мають вплив на підприємство ззовні. Зміни законодавства, політична ситуація, євроінтеграційні чи глобалізаційні процеси, удосконалення та зміна технологій впливає на збільшення чи зменшення продукції на ринку.

Внутрішні фактори, дають змогу провести різні аналітичні задачі, які допоможуть покращити роботу підприємства в середині. На прикладі підвищення рівня кваліфікації робітників чи з якими проблемами може стикнутися підприємство вийшовши на ринок з тією чи іншою продукцією, на скільки великий буде попит і як спрацює реклама на того чи іншого покупця.



Джерело: складено автором на основі [4]

**Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

При оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю потрібно врахувати, як зовнішні, так і внутрішні фактори, які потенційно можуть впливати на її формування під час різних етапів.

### **Висновки до розділу 1**

Можна зробити висновок, що всі визначення враховують такий характер конкуренції, як динамізм, примус, єдність конкурентних і монопольних засад, зв'язок з інноваційним процесом, і в кожному конкретному випадку їх зміст залежить від цілі його створення. На основі результатів досліджень провідних учених економістів, уточнено сутність поняття «конкуренція», яку можна визначити як сукупність об'єктивних

взаємозв'язків між суб'єктами господарювання в ринкових умовах, а «економічну конкуренцію» як процес отримання переваги над конкурентами за рахунок досягнень на ринках товарів і праці, фінансових, інфраструктурних та інституційних особливостях, інноваціях. Тісно пов'язану з конкуренцією «конкурентоспроможність» можна визначити як динамічні характеристики певного типу об'єкта (країни, галузі, підприємства) здатності ефективно займати ринкову нішу та ефективно утримувати свої позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечити певну конкурентну перевагу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Основні данні про підприємство АТ «Житомирський маслозавод» наведені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основні данні про АТ «Житомирський маслозавод »

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Повне найменування          | Акціонерне Товариство «Житомирський маслозавод » |
| Скорочене найменування      | АТ «Житомирський маслозавод»                     |
| Організаційно-правова форма | Акціонерне товариство                            |
| Код за ЄДРПОУ               | 00182863   |
| Код території за КОАТУУ     | 1810136600                                       |
| Територія (область)         | Житомирська Район Корольовський                  |
| Поштовий індекс             | 10002  |
| Населений пункт             | м. Житомир, Івана Гонти, 4                       |

Джерело: офіційний сайт підприємства

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» засноване в 1981 році. З 1981 року поетапно вводяться в дію цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока, молока, морозива і незбираномолочних продуктів[15]. У грудні 2018 року ПАТ «Житомирський маслозавод» змінило форму власності на акціонерне товариство (АТ «Житомирський маслозавод») [29].

З 1 квітня 1998 року згідно з рішенням трудового колективу, прийнятим загальними зборами акціонерів, ПАТ «Житомирський маслозавод» розпочав випуск продукції під торговою маркою «Рудь» в пам'ять про свого керівника Петра Володимировича Рудя. Цінують його знання та організаторські здібності.



Спочатку було розглянуто близько 60 ідей щодо майбутніх назв, але зрештою назва бренду стала назвою директора [30].

У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які отримали професійну освіту та мають багатий досвід роботи. Збалансована стратегія, професійна команда та якісний менеджмент дозволили компанії вийти на високий рівень і досягти високих результатів [31].

Традиційна прихильність компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечує розробку, впровадження та сертифікацію систем менеджменту якості та систем управління навколишнім середовищем. Ці міжнародні стандарти базуються на сучасних методах управління, якими володіють співробітники компанії, і дозволяють систематично вдосконалювати діяльність компанії. Діяльність підприємства зрештою, є прибутковою та конкурентоспроможною.

Численні нагороди, отримані компанією «Рудь»: дипломи, медалі, відзнаки є вагомим доказом ефективного застосування сучасних бізнес-концепцій [14].

Проаналізувавши вироблену продукцію, з'ясовується характеристика продукції підприємства, ступінь виконання виробничих завдань підприємства, динаміку зростання/спаду виробництва за останні роки, значимість збутової продукції в загальній специфіці виробництва, стандарти якості, заходи стимулювання збуту продукції.

Підприємство займається виготовлення такої продукції, як масло, морозиво, продукції із сухого збираного молока та із незбираного молока.

Провівши економічний аналіз АТ «Житомирський маслозавод», беручи до уваги показники, можна сказати, що чистий дохід виручка від реалізації продукції у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 416 тис грн. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 276 605 грн. Валовий прибуток продукції у 2022 році порівняно з 2020 роком покращився на 80 665 гривень.

### Економічні показники АТ «Житомирський маслозавод»

| Показник   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 до<br>2020 рр., +/- | 2022 до<br>2020 рр., % |
|--|---------|---------|---------|--------------------------|------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1529184 | 1774311 | 1945224 | 416041                   | 27,2                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 1161766 | 1326228 | 1438372 | 276605                   | 23,8                   |
| Валовий: прибуток  | 367418  | 506854  | 448083  | 30665                    | 22,0                   |
| Адміністративні витрати  | 30942   | 39105   | 50347   | 19405                    | 62,7                   |
| Витрати на збут  | 194257  | 230790  | 259375  | 55122                    | 33,5                   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 120224  | 164373  | 152156  | 1932                     | 26,6                   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 25888   | 29038   | 28216   | 2328                     | 9,0                    |

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Отже, проаналізувавши дану таблицю можна зробити висновок, що дане підприємство є прибутковим і має великий вплив на ринку і є конкурентоспроможним.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Станом на 2023 р. АТ «Житомирський маслозавод» є одним з найкращих підприємств у Житомирській області та й в Україні. Товари даної торгівельної марки асоціюються із високою якістю. Це зумовлено спільною роботою усіх структур підприємств, які мають на меті підвищення якості продукції та покращення іміджу даної торгівельної марки, як національного виробника, який є конкурентоздатним на національному та закордонному ринках.

АТ «Житомирський маслозавод» був створений з метою ефективного використання майна акціонерів для спільної діяльності, використання новітніх технологій, правильно вибраної організаційної форми виробництва та гідної оплати праці, входження іноземних інвесторів та їх інвестицій та задоволення потреб населення на ринку їхньою продукцією.

Під час пошуку своєї ніші на ринку, АТ «Житомирський маслозавод» виробляло багато різної молочної продукції, і в залежності від позитивної чи

негативної реакції споживачі, збільшували чи зменшували кількість продукції. Станом на сьогодні підприємство виробляє більше 100 видів морозива, молоко, йогурти, масло, сметану та інші види молочної продукції.

Процес виготовлення кожного продукту досить трудомісткий, потребує багато часу та досить висококваліфікованих працівників. Розглянувши виробничий склад і структуру продукції підприємства можна зрозуміти, що основними видами продукції, що виробляє АТ «Житомирський маслозавод», є: морозиво (38,92%), молочна продукція повножирна (25,14%), сухе знежирене молоко (12,12%), молоко (10,04%), масло вершкове Продукти тваринного походження (6,53%), кефір (3,75%), сметана (1,12%), ряжанка (1,00%), йогурт. (0,71%), сир (0,36%), вершки (0,32%)[12].

Таблиця 2.3

**Показники ефективності економічної діяльності АТ  
«Житомирський маслозавод»**

| Показник  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 до<br>2020 рр.,<br>+/- | 2022 до<br>2020 рр.,<br>% |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|---------------------------|
| Рентабельність виробничих витрат,%  | 34,5    | 39,7    | 43,2    | 8,7                         | 25,2                      |
| Рентабельність господарської діяльності,%                                 | 8,52    | 9,55    | 10,80   | 2,28                        | 26,8                      |
| Рентабельність підприємства,%   | 5,96    | 6,78    | 7,92    | 1,97                        | 32,9                      |
| Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції                     | 5,77    | 6,23    | 7,15    | 1,38                        | 23,9                      |
| Рентабельність активів,%  | 35,68   | 36,38   | 40,43   | 4,74                        | 13,3                      |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                    | 1,345   | 1,397   | 1,432   | 0,087                       | 6,5                       |
| Адміністративні витрати на 1 грн собівартості реалізованої продукції, грн | 0,064   | 0,062   | 0,056   | -0,008                      | -12,5                     |
| Коефіцієнт окупності активів  | 6,179   | 5,842   | 5,653   | -0,526                      | -8,5                      |

Джерело: розрахунки автора на основі власних досліджень.

Рентабельність компанії становить -5,96% у 2020 році, 6,78% у 2021 році та -7,92% у 2022 році. За досліджуваний період рентабельність компанії зросла на 1,97%. За досліджуваний період коефіцієнт рентабельності виробництва зріс на 0,087 пункту, або на 6,5%. Слід зауважити, що адміністративні витрати

зменшилися на 0,008 грн на 1 грн собівартості реалізованої продукції або на 12,5%.

Щоб детально провести аналіз конкурентоспроможності підприємства необхідно дослідити SWOT та PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для визначення економічних, політичних, технологічних та соціальних аспектів, які впливають на бізнес ззовні. SWOT-аналіз має на меті виявити та проаналізувати слабкі та сильні сторони та проаналізувати прогнози та можливості АТ «Житомирського маслозаводу» .

Дослідження SWOT-аналізу АТ «Житомирський маслозавод» має на меті проаналізувати ситуацію станом на даний момент, тобто оцінити зовнішні та внутрішні фактори, визначити переваги та недоліки конкурентів й зробити прогноз на майбутнє, що дозволить прогнозувати розвиток зовнішніх факторів, розробити вимоги та рекомендації, які будуть спрямовані на покращення переваг підприємства та зменшення недоліків.

Для того, щоб успішно застосувати SWOT-аналіз підприємству важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й оцінювати їх з точки зору, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей[18].

Для легшого дослідження SWOT-аналізу необхідно використати таблицю, поділену на чотири сектори, які наведені у таблиці 2.3.

Сильним сторонами є те, де підприємство досягло успіху або де підприємство має можливості отримати нові перспективи. Слабкі сторони – це відсутність важливих функцій на підприємстві.

Можливості – це позитивні обставини, які можуть використовуватися підприємством задля отримання переваг. Загрози – події, які мають негативний вплив на підприємство.

Наразі кількість компаній, які намагаються увійти в галузь молочної продукції, зростає. Нові учасники пропонують товари за нижчими цінами. Така тенденція може призвести до непропорційного розподілу часток ринку між

виробниками, що було б небажано для АТ «Житомирський маслозавод». Щоб запобігти цій негативній ситуації, великі «компанії-лідери» галузі намагаються об'єднати зусилля, щоб запобігти входженню в галузь нових конкурентів.

Таблиця 2.3

### Матриця SWOT-аналізу АТ «Житомирський маслозавод»

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий асортимент якісної продукції.</li> <li>2. Виробництво відбувається з якісної та органічної продукції</li> <li>3. Сприятливий клімат, традиції та високі технології переробки молочної продукції</li> <li>4. Високі стандарти підприємств на внутрішньому ринку</li> <li>5. Велика кількість підприємств, які здатні конкурувати на зовнішньому та внутрішньому ринках.</li> </ol> | <p><b>Слабкі сторони (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабко розвинена система управління перевагами в конкуренції</li> <li>2. Недостатньо розвинена інформаційна сфера</li> <li>3. Залежність від кредитних коштів.</li> </ol> |
| <p><b>Можливості (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення експорту</li> <li>2. Запровадження інноваційної діяльності</li> <li>3. Глобалізація, що позитивно впливає на маркетинг підприємства</li> </ol>   | <p><b>Загрози (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економіка</li> <li>2. Збільшення конкурентів</li> <li>3. Зміна клімату</li> <li>4. Законодавчі зміни</li> <li>5. Епідемії</li> </ol>                                 |

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3, с. 98]

Переваги асоціації включають:

- Економію на масштабній доставці;
- Створення єдиної торгової марки та її переваги споживачів;
- Об'єднання капіталу для розширення в нових напрямках.

Після дослідження всіх даних, було помітно, що велика кількість конкурентів може призвести до критичного стану підприємства, також помітно

що знизились доходи споживачі та відбувалось збільшення зборів та податків та збільшення витрат на виробництво.

Тому має бути розроблена відповідна стратегія, яка буде спрямована на максимальне використання ресурсів підприємства та мінімізувати загрози, які можуть виникнути. Тому для оцінки всіх факторів була розглянута матриця «можливостей/ впливу» для АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.4

**Матриця «можливість/вплив» для АТ «Житомирський маслозавод»**

| Можливість \ Вплив | Висока   | Середня  | Слабка  |
|--------------------|--|--|---|
| Сильне             | Поліпшити рівень життя громадян; зміна рекламних технологій            | Нові постачальники   | Зміни в податках та зборах                                    |
| Помірне            | Банкрутство або ліквідація підприємства; розвиток інформаційної галузі | Зменшення цін на готову продукцію та на сировину; поліпшення маркетингових | Поліпшення законодавства ; зниження рівня безробіття          |
| Слабке             | Недоцільні дії конкурентів   | Удосконалення виробничих технологій  | Пропозиції щодо співробітництва із внутрішніми стейкхолдерами |

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [3, 6, 22].

Тому, розглянувши всі можливості АТ «Житомирський маслозавод», його сильні та слабкі сторони, проаналізувавши всі загрози, можна визначити стратегію конкурентоспроможності підприємства.

Однією з основних умов ефективного функціонування компанії є чітко сформульована бізнес-стратегія. Для АТ «Житомирський маслозавод» аналіз виявив найбільш важливі та вірогідні можливості збільшення частки ринку,

розширення асортименту продукції, підвищення попиту на продукцію та підвищення популярності бренду.

За допомогою аналізу PEST проводиться аналіз макросередовища компанії, що суттєво дозволяє розробити фінансові стратегії, які відповідають умовам макросередовища. Певною мірою PEST-аналіз функціонує як частина SWOT-аналізу.

У таблиці 2.5 наведені основні фактори, що впливають на зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз АТ «Житомирськиймаслозавод»**

| Політика   | Оцінка впливу | Економіка                             | Оцінка впливу |
|--|---------------|---------------------------------------|---------------|
| 1. Зміни податкового законодавства.              | +2            | 1. Рівень попиту.                     | +5            |
| 2. Політична нестабільність                      | -2            | 2. Дефляція.                          | +1            |
|  |               | 3. Коливання курсів валют.            | -3            |
|  |               | 4. Зміни в інфраструктурі та сировині | -4            |
| Соціум   | Оцінка впливу | Технологія                            | Оцінка впливу |
| 1. Дефіцит кадрів.                               | -2            | 1. Відсталі технології                | -2            |
| 2. Зменшення доходів населення.                  | +2            | 2. Освоєння новітніх технологій       | +3            |
| 3. Недостатній рівень праці та технічної безпеки | -1            |                                       |               |
| 4. Демографічні зміни                            | -1            |                                       |               |

Джерело: сформовано автором за даними підприємства[25]

Політичні чинники зовнішнього середовища вивчаються, насамперед, для розуміння намірів державної влади щодо розвитку суспільства та засобів, за допомогою яких держава прагне реалізувати свою політику[36].

Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються економічні ресурси на державному рівні. Для більшості компаній це найважливіша вимога для ведення бізнесу.

Вивчення соціальних елементів зовнішнього середовища спрямоване на розуміння та оцінку впливу на економіку таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, пересування людей, споживча діяльність.

Аналіз технологічних факторів для прогнозування можливостей, пов'язаних з науково-технічними розробками, повороту в часі для виробництва та продажу технологічно перспективної продукції та прогнозування, коли використані технології будуть відмовлені.

Після перегляду узагальненої матриці аналізу PEST зроблено висновок, що найбільший вплив на компанію мають економічні чинники, тобто попит на продукт, зміни рівня ринкових цін, залежність від імпортової сировини та політичні фактори.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи загальну характеристику АТ «Житомирський маслозавод», можна зробити наступні висновки:

АТ «Житомирський маслозавод» – велике переробне підприємство області. Його основні сфери діяльності: виробництво та реалізація молочних продуктів та іншої продукції, що випускається підприємством, оптова та роздрібна торгівля продукцією та товарами виробництва компаній в Україні та за кордоном. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

АТ «Житомирський маслозавод» займає лідируючі позиції серед інших конкурентів, але для того, щоб зберегти лідируючі позиції, йому необхідно підвищити якість продукції та запровадити виробництво нових видів морозива (для тих, хто сидить на дієті чи діабетиків), покращувати свою рекламну кампанії та створювати сторінки в соціальних мережах, які залучать більше людей і зміцнюють імідж компанії.

Після розгляду узагальненої матриці аналізу PEST можна зробити висновок, що найбільший вплив на компанію мають економічні чинники, тобто



попит на продукт, зміни рівня ринкових цін, залежність від імпортової сировини та політичні фактор, які проявляються у політичній нестабільності і змінах податкового законодавства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 3.1. Методи збільшення частки на ринку та покращення конкурентних позицій АТ «Житомирський маслозавод»

Найефективнішою стратегією для покращення конкурентних позицій та частки ринку АТ «Житомирський маслозавод» та збільшити обсяги продажу на ринку молочної продукції є використання стратегії розвитку, яка дозволяє здійснювати інвестування у ресурси підприємства, що дає змогу покращувати якість молочної продукції та збільшувати її асортимент.

Для вибору стратегії АТ «Житомирський маслозавод», виходить з рівня галузевої привабливості та конкурентної позиції, можна запропонувати інвестиційну стратегію, яка полягає в інвестуванні в інновації та розвиток товару, який цілком відповідний до потреб споживачів, адже навіть найвибагливіші споживачі цінують, коли їм пропонують вибір, який може ще краще задовольнити їхні потреби. Важливо змінити стратегію класифікації, зосередивши сили і ресурси на найбільш перспективних продуктах з точки зору довгострокового розвитку компанії.

Позиції АТ «Житомирський маслозавод» на ринку досить сильні, але є ризику ослаблення у разі ігнорування інвестицій у розвиток підприємства. Обираючи стратегію підвищення конкурентоспроможності молочної продукції, суб'єкти господарювання повинні працювати за конкурентоспроможною системою розвитку потенціалу для підвищення конкурентоспроможності маслозаводу, збереження та зміцнення його конкурентних позицій на ринку товарів.

З огляду на те, що АТ «Житомирський маслозавод» знаходиться на стадії розвитку ринку і має сильну конкурентну позицію на ринку, то

підприємство має досить перспективну стратегію зростання. У даній ситуації також ефективною є стратегія зростання виручки за рахунок збільшення обсягу продажів і розширення місць збуту продукції.

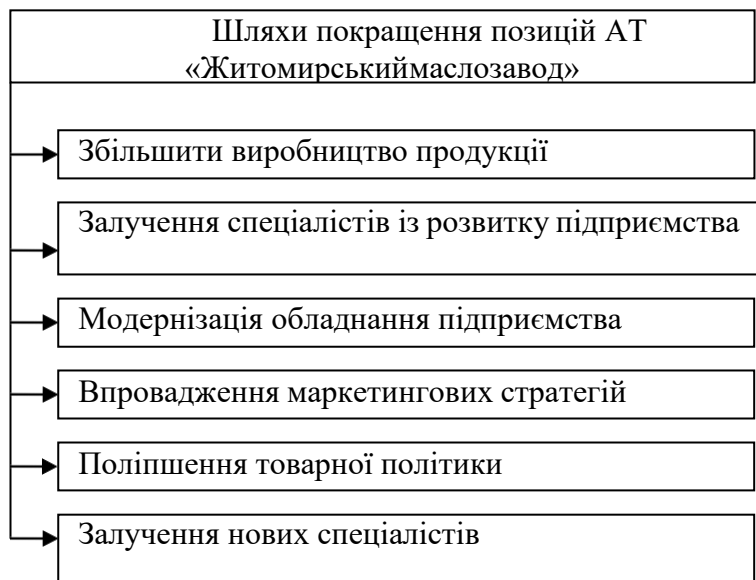
Стратегія глибокого проникнення на ринок також є дуже важливою для АТ «Житомирський маслозавод». Пропонуючи продукт, який вже давно є на ринку (наприклад морозиво) то можна отримати певні переваги, наприклад, якщо інвестувати в нову упаковку, яка є більш зручною, екологічно чистою та привабливішою, ніж в конкурентів.

АТ «Житомирський маслозавод» потребує розвитку інноваційної діяльності, яка буде спрямована на зміцнення конкурентних позицій, підвищення виробничого потенціалу та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Здійснити активізацію інноваційного розвитку підприємства доцільно за напрямками:

- придбання сучасного обладнання;
- удосконалення існуючого обладнання;
- автоматизація виробничих процесів, задля підвищення продуктивності

праці



**Рис. 3.1 – Шляхи покращення позицій АТ «Житомирський маслозавод»**

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Проведений аналіз показав, що компанії доцільно звернути увагу на розробку стратегії диверсифікації, тобто стратегії розвитку компанії.

Грунтуючись на цій стратегії, компанія може розширювати свою діяльність і збільшувати випуск шляхом виробництва нових існуючих продуктів або нових продуктів, які потребують нових технологій.

Це дає можливість ефективно виробляти нову продукцію шляхом оновлення обладнання, що дозволяє збільшити обсяги виробництва та оновити обладнання.

### **3.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності**

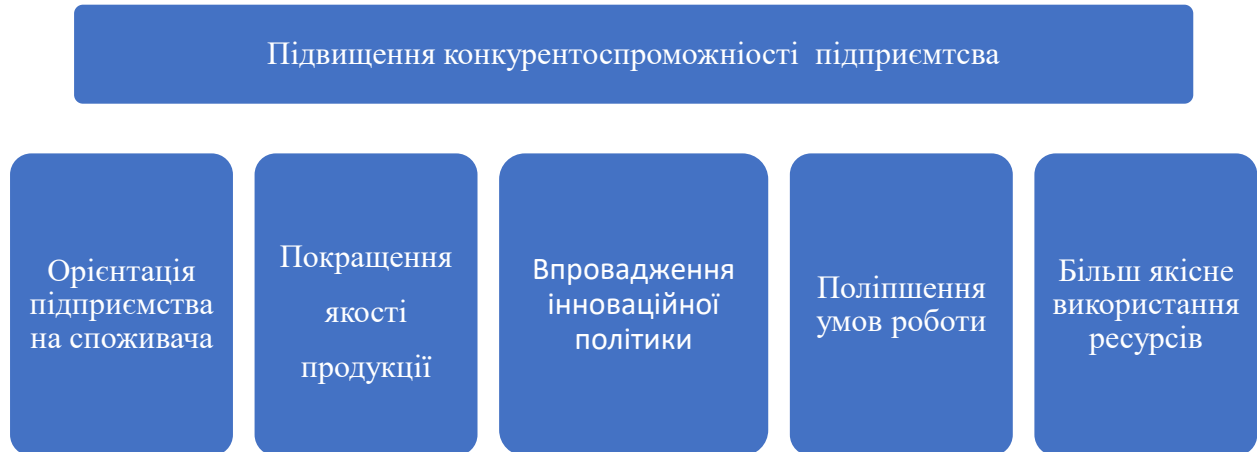
Конкурентоспроможність підприємства є важливим аспектом ринкових відносин, які характеризують здатність підприємства працювати в умовах ринку і займати там провідне місце та витримувати конкуренцію. Конкурентний ринок в сучасному світі характеризується стрімким зростанням вимог споживачів до продукції, що свідчить про посилену конкурентну боротьбу, утвердження конкурентів на ринку та зменшення термінів впровадження інновацій[1].

У сьогоденні проблема збільшення конкурентоспроможності продукції стає все актуальнішою. Тому, що відбувається розвиток зовнішньої торгівлі, підсилюється інтеграція України в міжнародні установи та організації, гостра конкуренція, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках. Щоб бути прибутковим підприємством необхідно бути лідером на ринку, постійно удосконалювати процеси виробництва, постійно аналізувати ринок, на якому відбувається продаж товарів і вміти швидко реагувати на зміни, які відбуваються.

Щоб покращити конкурентоспроможність підприємства, необхідно вміти виявляти, обґрунтовувати, класифікувати фактори та резерви, які обумовлюють її рівень.

Збільшення конкурентоспроможності продукції компанії, досягається орієнтацією підприємства на споживача, а саме підвищення якості продуктів, які виробляються, запровадження інновацій, якісність використання людських ресурсів, тобто покращення умов праці.

Є загальні методи, які підвищують конкурентоспроможність товару, але їх можна використовувати, лише після того, як буде проаналізовано сферу діяльності, вид підприємства, організаційну структуру.



**Рис. 3.1. Напрямки, підвищення конкурентоспроможності**

Джерело: [2]

Є загальні методи, які підвищують конкурентоспроможність товару, але їх можна використовувати, лише після того, як буде проаналізовано сферу діяльності, вид підприємства, організаційну структуру.

Основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства:

- стратегія компанії
- матеріальні ресурси
- фінансові ресурси
- трудові ресурси
- інноваційний потенціал
- частка ринку

- ефективність менеджменту
- технічна характеристика продукту[2].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно вивчати як довгостроковий процесу пошуку та реалізації управлінських рішень у сферах діяльності підприємства, здійснювати плавно відповідно до стратегії, яка була обрана на довгостроковий розвиток[6].

Організаційні заходи, що збільшують конкурентоспроможності підприємства, є[3]:

- забезпечити пріоритетну продукцію;
- змінити якість товару та його технологічні параметри;
- виявити переваги власного товару серед конкурентів;
- виявити недоліки аналогів;
- виявити та використовувати фактори, що підвищують конкурентоспроможність.

Узагальнюючи шляхи підвищення конкурентоспроможності та збільшення частину продукції на ринку можна визначити, такі які найчастіше застосовуються:

- поява на ринку нової продукції;
- зменшення ціни на товари та послуги;
- використання рекламних та маркетингових заходів;
- збільшення реалізації продукції через велику кількість торгівельних представників.

Здатність підприємства конкурувати на ринку, залежить безпосередньо від залучення інновацій, здатності товару конкурувати та економічних заходів які залучає підприємство.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, можна зробити висновок, щоб забезпечити високий рівень конкуренції потрібно використовувати кожен ресурс, який є в компанія, та є

більш продуктивним і приносить більше прибутку. Це дозволяє підприємству зайняти стабільні позиції на ринку, забезпечуючи при цьому постійний споживчий попит на свою продукцію.

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження цін на продукцію чи послуги, широке використання рекламних заходів, продаж продукції через більшу кількість дилерів, інтерфейс збуту та впровадження інновацій.

Керівництво підприємства повинно стежити за змінами, що відбуваються в економічних умовах, і здійснювати різні переходи у політиці виробництва та споживання товарів.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновок, що у даній кваліфікаційній роботі розглянути актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

У першому розглянуто питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та факторів, що впливають на нього. розділ кваліфікаційної роботи.

Основними властивостями, які характеризують конкурентоспроможність є просторовість, предметність, порівнянність, динамічність, системність, атрибутивність та об'єктивність. Ці властивості дають можливість підприємству здійснювати аналітичні дослідження, вирішувати поточні та стратегічні завдання, досягати поставлених цілей.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів допомагає знизити ризики виробництва й збуту продукції, підвищити стратегію планування підприємства, збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

АТ «Житомирський маслозавод» займає лідируючу позицію серед інших конкурентів, але для того, щоб зберегти лідируючі позиції, йому необхідно підвищувати якість продукції та освоювати нові види виробництва морозива покращувати свої рекламні кампанії та створюйте сторінки в соціальних мережах, які залучать більше людей та зміцнять імідж компанії.

Розглядаючи узагальнену матрицю PEST-аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на підприємства мають економічні чинники, а саме попит на продукцію, зміна рівня ринкових цін та залежність від імпортової сировини та політичні фактори. Проявляється в політичній нестабільності та змінах податкового законодавства. Так, морозиво – один із найпопулярніших десертів. На українському ринку морозива 99% продукції постачається вітчизняними виробниками.



Основною пропозицією АТ «Житомирський маслозавод» є розширення асортименту за рахунок виробництва безлактозного молока. Такі продукти є відповідною частиною стратегії диверсифікації та відповідають сучасним тенденціям ринку. На основі вищенаведених досліджень запропоновані заходи щодо виробництва безлактозного молока вважаються придатними для впровадження в діяльність підприємства.

Розвиток конкурентних ринків потребує створення умов Поліпшити пропозицію високоякісних товарів і послуг Забезпечити відкритість та розкриття ринкових цін та інформації якість обслуговування. Це надасть споживачам можливість вільного вибору Продукти та послуги зроблять ціну та якість предметом конкуренції. механізм «Ціна-якість» стимулюватиме дослідження попиту в різних категоріях продуктів і послуг, а також аналізувати рівні конкуренції для підвищення якості Пропонуйте товари та послуги, щоб знайти найкращий баланс між їхніми цінами і якість. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності Підвищення та розвиток загальної конкурентоспроможності національної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. «До проблеми уточнення сутності економічної конкуренції та конкурентоспроможності», опубліковано в міжнародній науково – практичній конференції – Частина 1 - « Механізми управління розвитком територій» (2023 рік, м. Житомир, Поліський національний університет).
2. «Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції», опубліковано в міжнародній науковій конференції «Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності» (2023 рік, м. Одеса, Міжнародний центр наукових досліджень).
3. «Сутність та фактор формування конкурентоспроможності підприємства», опубліковано у конференції «Scientific practice: modern and classical research methods» (2023 рік, Boston).
4. Vikarchuk O. Benchmarking as a project tool of competitiveness in modern business / Zavalii T // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 2 (31)  
А.В. Сохецька // Економічна теорія та історія економічної думки. – 2020. – Випуск 50-1. – С. 7-12.
5. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління. *Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади*. Харків. 2015. С. 7–47.
6. Агеєва І.М. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України / І.М. Агеєва, О.Ю. Мандро // Економіка харчової промисловості. - № 2(6). - 2016. - С. 26-30.
7. Бабець Є. К. Побудова портфельної матриці boston consulting group growthshare для стратегічного аналізу пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності вертикально-інтегрованої структури / Є. Бабець // Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – 2016. №3 (45). С. 97–104.
8. Берницька Д.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д.О. Берницька // Економічний аналіз. – 2017. Вип. 11 (2). С. 41–45.

9. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: науково-аналітична доповідь. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf>

10. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: науково-аналітична доповідь. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf>

11. Вікарчук О.І. Міжфункціональний аспект глобальної маркетингової стратегії в сучасному бізнесі / О.І. Вікарчук // Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: матеріали наук.-практ. конф. ( Житомир, 10 травня 2022 р.). – Ж. : «Житомирська політехніка», 2022. – С.7-9.

12. Єрмак С.О. Інноваційні аспекти розвитку ринку молочних виробів України / С.О. Єрмак, В.В. Плотницька // Бізнес Інформ. – 2016. – №. 11. – С. 398-403.

13. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва / Ю.Б. Іванов // Економіка: реалії часу. – 2014. – №. 1 (11). – С. 58-63.

14. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2012. – С. 528-559.

15. Ковальська Л. Л. Конкурентні переваги регіону як передумова забезпечення його стійкого економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214866434.pdf>

16. Ковальська Л. Л. Конкурентні переваги регіону як передумова забезпечення його стійкого економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214866434.pdf>

17. Корж М.В. Маркетингова діяльність підприємств в умовах

глобалізації / М.В. Корж. – Краматорськ : ДДМА. – 2012. – 252 с.

18. Краус К.М. Управління маркетингом малого бізнесу: концепції розвитку : [монографія] / К.М. Краус. – Полтава : Дивосвіт, 2013. – 163 с.

19. Мальцев В. С., Кузьмінська Г. Є. Методологія оцінювання регіональної конкурентоспроможності на прикладі Європейського Союзу. Наука та наукознавство. 2022. No 1(115). С. 34–47.

20. Мальцев В. С., Кузьмінська Г. Є. Методологія оцінювання регіональної конкурентоспроможності на прикладі Європейського Союзу. Наука та наукознавство. 2022. No 1(115). С. 34–47.

21. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://naurok.com.ua/urok-marketingova-komunikaciyna-politika-205828.html>

22. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2020. С. 131- 133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

23. Нормативно-правова база маркетингової діяльності в Україні[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/lekciie/rozdil-1-vstup-do-marketingu/normativno-pravova>

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електроннийресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика [підручник] /М.О.Панченко// - К.: Центр учбової літератури, 2018. – 228 с.

26. Про засади державної регіональної політики: Закон України No 156-VIII від 05.02.2015.

27. Про засади державної регіональної політики: Закон України No

156-VIII від 05.02.2015.

28. Продіус Ю. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД / Ю.І. Продіус, О.О. Рожок // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 112-116.

29. Продіус Ю. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД / Ю.І. Продіус, О.О. Рожок // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 112-116.

30. Разумова Г.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача / Г.В. Разумова, О.В. Гнатченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – Випуск 1 (24). – С. 138-144.

31. Ракицька С. О., Жусь О. М., Гуцало В. В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. No 6(117). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/22.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/22.pdf)

32. Ракицька С. О., Жусь О. М., Гуцало В. В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. No 6(117). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/22.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/22.pdf)

33. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М.Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.

34. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.

35. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.

36. Сотник І.М., Таранюка Л.М. Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність: [підручник] / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга» 2018. 572 с.

37. Сохецька А.В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку /

38. Тельнов А.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі / А.С. Тельнов // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно–інвестиційних процесів в Україні : матеріали IV Міжнар. наук.–практ. конф. (12 березня 2021 року). Вінниця, 2021. С. 583–585.

39. Тренди світового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3oJilTp>.

40. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>

41. Установчі документи підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/87181633>

42. Халіна В. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства / В. Халіна, Т. Васильєва // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118>.

43. Хамініч С. Ю. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг / С. Ю. Хамініч, П. М. Сокол, А. Д. Бабіч // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 6 (111). – С. 45-50.

44. Характеристика основних видів стратегічних зон господарювання підприємства за матрицею БКГ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bibl.com.ua/marketing/7079/index.html?page=4>

45. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

46. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у

сучасних умовах [монографія]/ М.В. Шарко, В.С. Вишемирський // 2016. 177 с.