

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 339.14

МАСЛЮКІВСЬКА МИРОСЛАВА МАКСИМІВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ
АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ Мирослава МАСЛЮКІВСЬКА

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Марина ЯРЕМОВА

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ___ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор

_____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент

_____ Марина ЯРЕМОВА

«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Маслюківська М.М. Діагностика конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні підходи та практичні методи діагностики конкурентного статусу підприємства, а також проведено оцінювання ринкових позицій АТ «Житомирські ласощі». Розкрито зміст категорій «конкурентоспроможність» і «конкурентний статус», узагальнено сучасні моделі стратегічного аналізу. На основі фінансово-економічного та маркетингового аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємства, рівень його позиціонування на ринку й ключові фактори впливу на конкурентний статус. Запропоновано практичні напрями підвищення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління та формування довгострокових рішень розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентний статус, стратегічний аналіз, конкурентні переваги, ринок кондитерських виробів.

SUMMARY

Maslyukivska M.M. Diagnostics of the competitive status of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi» – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The paper investigates theoretical approaches and practical methods for diagnosing the competitive status of an enterprise, with a focus on JSC «Zhytomyrski Lasoshchi». The concepts of «competitiveness» and «competitive status» are clarified, and modern strategic analysis models are systematized. Based on financial, economic, and marketing analysis, the study identifies the enterprise's strengths, weaknesses, market positioning, and key factors influencing its competitive status. Practical measures aimed at enhancing competitive advantages and strengthening the company's market position are proposed. The results may be applied to improve strategic management and support long-term development decisions.

Keywords: enterprise competitiveness, competitive status, strategic analysis, competitive advantages, confectionery market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства.....	8
1.2. Методика оцінювання конкурентного статусу та сучасні моделі його формування на підприємстві.....	12
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	16
2.1. Оцінка зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища підприємства.....	16
2.2. Аналіз конкурентних переваг та конкурентного статусу АТ «Житомирські ласоці».....	23
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	28
3.1. Удосконалення виробничих та маркетингових процесів з метою зростання конкурентного статусу підприємства.....	28
3.2. Розробка рекомендацій та прогноз зміни конкурентного статусу на перспективу АТ «Житомирські ласоці».....	33
Висновки до розділу 3.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості продукції. За таких умов конкурентоспроможність підприємства стає ключовою передумовою його стабільного розвитку, а оцінювання конкурентного статусу – важливим елементом стратегічного управління. Діагностика конкурентних позицій дозволяє своєчасно виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його місце на ринку, оцінити вплив зовнішніх факторів та сформуванню ефективну стратегію поведінки в конкурентному середовищі.

АТ «Житомирські ласощі» є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні, що здійснює діяльність у сегменті з високою насиченістю конкурентів та значною чутливістю попиту до якості, ціни та бренду. У таких умовах дослідження конкурентного статусу підприємства набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє комплексно оцінити його ринкові позиції, рівень конкурентних переваг та потенціал подальшого розвитку.

Проблеми формування конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного статусу в Україні досліджували такі науковці: А. Є. Воронкова розкрила сутність конкурентоспроможності підприємства, фактори її формування та механізми управління конкурентними перевагами; О. С. Федонін досліджував стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності та оцінювання конкурентного статусу підприємства; Л. І. Донець приділяла увагу методам оцінки конкурентоспроможності підприємств і впливу внутрішніх та зовнішніх чинників; Н. С. Краснокутська розглядала конкурентоспроможність як складову стратегічного розвитку підприємства та його ринкових позицій; В. Г. Герасимчук досліджував питання стратегічного управління та формування конкурентних переваг у ринковому середовищі тощо.

Метою магістерської роботи є проведення діагностики конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» та розробка практичних рекомендацій щодо

його зростання. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розглянути теоретичні засади поняття «конкурентний статус» підприємства;
- дослідити систему показників та методичні підходи до оцінки конкурентного статусу підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності АТ «Житомирські ласощі»;
- здійснити комплексну діагностику конкурентного статусу підприємства;
- визначити напрями підвищення конкурентних переваг і зміцнення конкурентного статусу підприємства.

Об'єктом дослідження є діагностика конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» як суб'єкта конкурентного ринку кондитерських виробів. Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних методів діагностики конкурентного статусу, використання яких дозволяє його зростання на АТ «Житомирські ласощі».

Теоретико-методичну базу кваліфікаційного дослідження сформовано на основі системного підходу до вивчення ключових положень економічної науки в контексті актуальних проблем формування конкурентного статусу підприємства. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для виявлення проблемних аспектів формування конкурентного статусу підприємства й обґрунтування напрямів їх розв'язання, а також абстрактно-логічний метод для формулювання висновків і розроблення пропозицій щодо обґрунтування напрямів формування і втримання конкурентного статусу підприємства на АТ «Житомирські ласощі».

Практичне значення роботи полягає у використанні результатів діагностики формування конкурентного статусу підприємства для стратегічного планування, підвищення ефективності управління та формування стійких конкурентних позицій АТ «Житомирські ласощі» на ринку кондитерських виробів.

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

1) Маслюківська М. Формування конкурентного статусу підприємства на регіональному рівні. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 217.

2) Маслюківська М.М. Діагностика конкурентного статусу підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 112-114.

3) Маслюківська М. Теоретичні основи конкурентного статусу підприємства. *Студентські наукові читання 2025*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 191-195.

4) Маслюківська М. М., Цибульський В. В. Особливості формування конкурентного статусу підприємства. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі*: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 266-269.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційного дослідження становить 37 сторінок, у роботі наведено 9 таблиць і 10 рисунків, а бібліографічний список охоплює 41 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним економічним явищем, яке відображає здатність фірми забезпечувати стійке, прибуткове положення на ринку порівняно з іншими суб'єктами господарювання, шляхом задоволення потреб споживачів у товарах або послугах на кращих або рівноцінних умовах – ціна-якість, доступність, сервіс, інновації. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика, що синтезує виробничі, технологічні, маркетингові, фінансові та організаційні аспекти діяльності підприємства. Вона визначається не лише поточними перевагами, але й здатністю їх підтримувати та відтворювати в часі в умовах зміни зовнішнього середовища [8, 25].

Поняття «конкурентний статус» підприємства тісно пов'язане з конкурентоспроможністю, але має більш фіксований, діагностичний характер. Конкурентний статус – це позиція підприємства на ринку у порівнянні з основними конкурентами, в конкретний момент або в обраному часовому інтервалі, яка характеризується сукупністю кількісних та якісних показників, ринкова частка, темпи зростання продажів, рівень рентабельності, імідж бренду, асортиментний портфель, інтенсивність інновацій тощо. Якщо конкурентоспроможність – це потенціал і динамічна здатність, то конкурентний статус його емпіричне відображення, результат попередніх стратегічних рішень і зовнішніх впливів.

У науковому дискурсі виокремлюються кілька домінантних підходів до трактування конкурентоспроможності, які представлено на рис. 1.1. У ринково-орієнтованому підході конкурентоспроможність розглядається через призму позиціонування на ринку, співвідношення попиту та пропозиції, цінового та

асортиментного переваг. Акцент робиться на показниках ринкової частки, темпах зростання та клієнтській лояльності.



Рис.1.1. Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [21,25].

Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View) трактує що конкурентоспроможність обумовлена внутрішніми ресурсами і здібностями підприємства – унікальні ресурси, компетенції, організаційні процеси, які є рідкісними, важкокопійованими і не замінними. З такого погляду конкурентоспроможність є наслідком диференціації ресурсів і їх ефективного використання. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, де конкурентоспроможність виникає з узгодженості елементів системи: технологій, людського капіталу, структури управління, логістики, маркетингу та інституційного оточення. Інституційно-стратегічний підхід враховує роль зовнішніх інститутів, законодавства, стандартів, галузевих кластерів і політик держави у формуванні конкурентних умов; конкурентоспроможність тут розглядається як результат взаємодії стратегії підприємства з інституційним середовищем. Кожен з підходів дає свій аналітичний інструментарій і критерії оцінювання. Водночас на практиці для комплексної діагностики доцільно застосовувати комбінований підхід.

Конкуентоспроможність складається з низки взаємопов'язаних компонентів згрупованих у рис.1.2.



Рис.1.2. Структурні компоненти конкурентоспроможності та їх індикатори

Джерело: узагальнено автором на основі [32].

Хоча категорії конкурентоспроможності та конкурентного статусу часто використовуються як взаємозамінні, їх економічна природа суттєво відрізняється. Розмежування дає змогу точніше і коректніше оцінювати ринкову позицію підприємства.

Таблиця 1.1

Відмінності характеристик конкурентоспроможності та конкурентного статусу

Ознака	Конкуентоспроможність	Конкуентний статус
Характер	Динамічний потенціал	Фіксована позиція
Спрямованість	На формування конкурентних переваг	На відображення їх результатів
Вид показників	Внутрішні, якісні, структурні	Зовнішні, кількісні, порівняльні
Часовий аспект	Майбутнє	Теперішній стан
Роль у управлінні	Визначає стратегічні ресурси	Дає можливість оцінити успіх стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [38,40].

Рівні інтерпретації конкурентного статусу охоплюють: позицію на конкретному сегменті ринку (локальна позиція), позицію в межах галузі (галузева позиція), та конкурентні переваги у порівнянні з провідними гравцями (лідер/послідовник/нікчемний учасник).

В економічній науковій літературі подано значну кількість трактувань поняття «конкуентний статус». Аналіз таких підходів дає підстави

стверджувати, що вони не є взаємовиключними, а радше взаємодоповнюють одне одного, підкреслюючи складний і багатоаспектний характер даного поняття. Взаємозв'язок ключових категорій, що формують конкурентний статус підприємства, подано в додатку А.

Детермінанти формування конкурентоспроможності, фактори змінності та практичні обмеження згруповано на рис. 1.3. Особливістю конкурентоспроможності є її динамічний характер: конкурентні переваги можуть швидко деградувати у зв'язку з технологічними змінами, зміною уподобань споживачів або появою нових конкурентів. Тому діагностика конкурентного статусу повинна поєднувати поточну оцінку з аналізом трендів і сценаріями розвитку. Розуміння і кількісне визначення конкурентоспроможності та конкурентного статусу має безпосереднє значення для стратегічного управління: воно дозволяє формулювати реалістичні конкурентні цілі, пріоритезувати інвестиції, корегувати маркетингові і виробничі стратегії, а також обґрунтовувати оперативні заходи щодо підвищення ефективності.

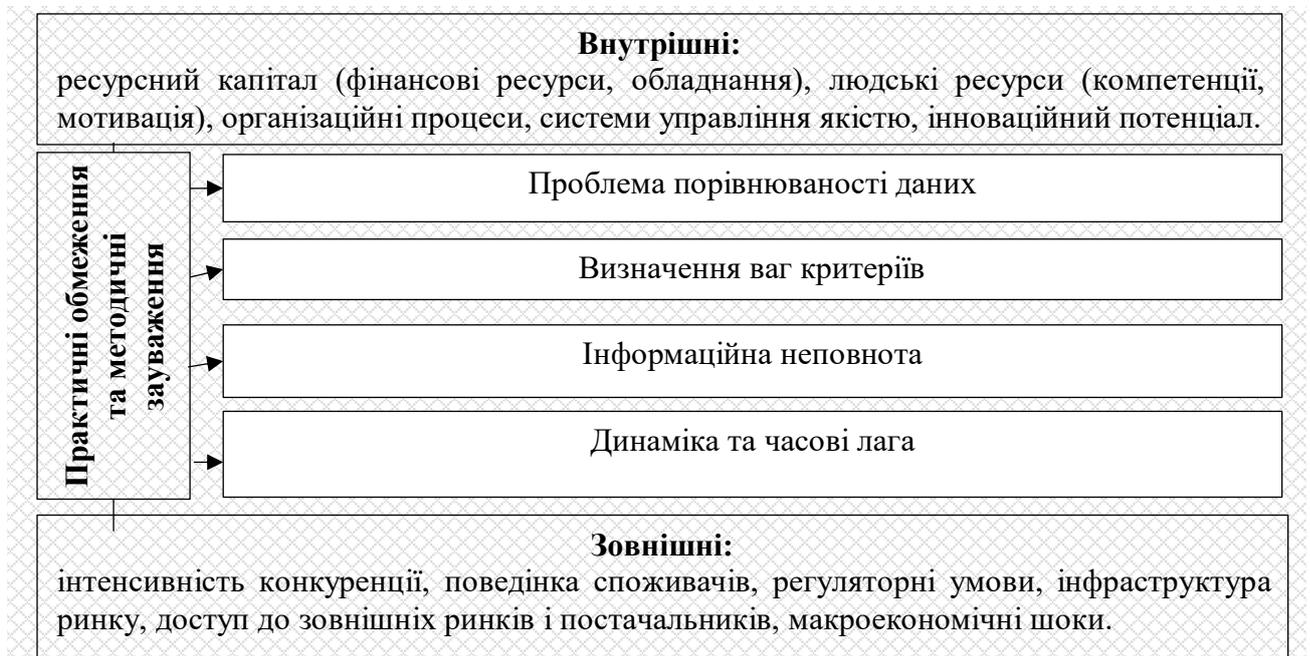


Рис. 1.3. Фактори формування конкурентоспроможності та практичні обмеження

Джерело: узагальнено автором на основі [2,10].

Для підприємств харчової галузі, зокрема кондитерських виробників (що має безпосереднє відношення до предмета дослідження), такі вимоги включають

швидку адаптацію до змін смаків споживачів, високу стандартизацію якості, оптимізацію логістики та активну роботу з брендом.

Отже, конкурентоспроможність є системним, багаторівневим показником, який поєднує внутрішні можливості підприємства та зовнішні умови ринку; конкурентний статус – це емпіричне уявлення про позицію підприємства у певний час. Надійна діагностика обох понять вимагає застосування інтегрованих методик, що поєднують кількісні та якісні підходи, а також урахування динамічності ринкового середовища й обмеженості інформації. Це забезпечує основу для обґрунтованого формулювання стратегії підвищення конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі».

1.2. Методика оцінювання конкурентного статусу та сучасні моделі його формування на підприємстві

Система показників конкурентного статусу повинна забезпечувати комплексну, кількісно-якісну оцінку позиції підприємства на ринку, відобразити як зовнішні результати (ринкові показники), так і внутрішні ресурси та механізми (операційні, фінансові й інноваційні показники). На рис. 1.5 подано структурований підхід до побудови такої системи: класифікація показників, методика їх вимірювання та агрегування, критерії інтерпретації результатів і методичні зауваження щодо застосування в практиці діагностики (на прикладі підприємства кондитерської галузі).

Алгоритм практичного застосування системи показників представлено на рис.1.4. Система показників та критеріїв конкурентного статусу повинні поєднувати кількісні ринкові індикатори й якісні характеристики внутрішнього потенціалу.

Ефективна діагностика конкурентного статусу підприємства ґрунтується на поєднанні кількісних, якісних та комбінованих методів, що дозволяють комплексно оцінити позиції організації на ринку, визначити рівень її конкурентних переваг та окреслити потенційні стратегічні напрями розвитку. У сучасних умовах зростання інтенсивності конкуренції та динамічності ринкових

процесів застосування структурованого набору методів є ключовою передумовою отримання об'єктивних результатів.

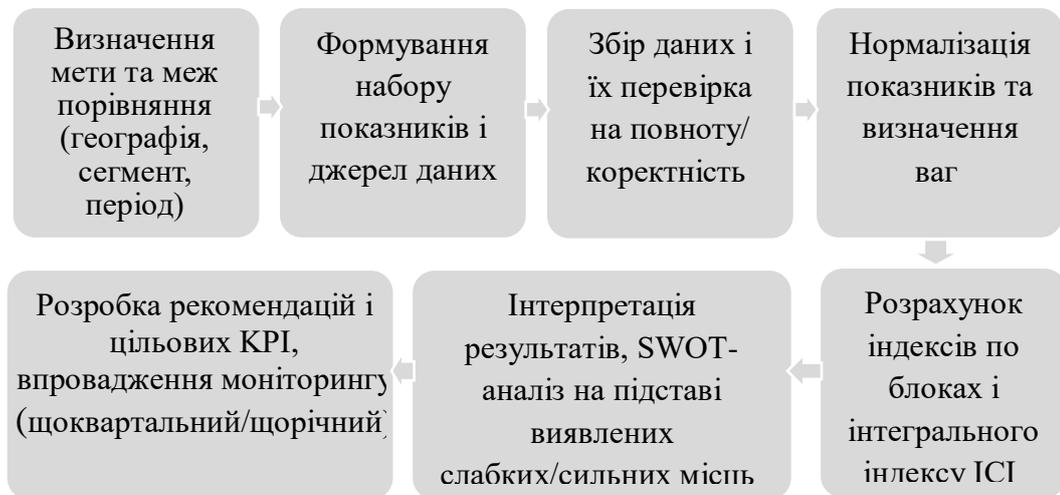


Рис. 1.4. Алгоритм практичного застосування системи показників діагностики конкурентного статусу підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [8,12].

Нижче наведено систематизований огляд методів діагностики конкурентного статусу, їх наукове підґрунтя, практична цінність і можливості використання підприємствами харчової промисловості, зокрема АТ «Житомирські ласощі».

Визначення конкурентного статусу передбачає кількісно-якісну інтерпретацію сукупності індикаторів. Методологічний набір діагностики конкурентного статусу згруповано в додатку А1.

У процесі діагностики конкурентного статусу підприємства важливим є комплексне використання методів стратегічного аналізу, які дають змогу отримати багатовимірне уявлення про положення компанії на ринку. Класичні підходи, такі як SWOT- та PESTEL-аналіз, традиційно застосовуються для оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дає можливість структурувати ключові чинники, що визначають силу або слабкість компанії, а також виявити можливості і загрози, сформовані ринковими умовами. Для підприємства кондитерської галузі він є особливо доцільним, оскільки дозволяє оцінити рівень технологічного розвитку,

конкурентоспроможність бренду, ефективність побудованої системи дистрибуції та можливі ризики, зумовлені змінами структури попиту чи активізацією імпортерів виробників.

PESTEL-аналіз, який зосереджується на дослідженні макросередовища, поглиблює розуміння стратегічного контексту, в якому функціонує підприємство. Він дозволяє визначити, як політичні рішення, економічна ситуація, соціальні зміни, технологічні тенденції, екологічні вимоги та правові обмеження впливають на довгострокові перспективи конкурентного статусу компанії. У свою чергу, модель п'яти сил Портера формує уявлення про інтенсивність конкуренції в галузі та допомагає оцінити реальний рівень загроз і можливостей, що визначають позицію підприємства серед існуючих та потенційних гравців ринку.

Кількісні методи стратегічного аналізу дозволяють формалізувати оцінювання конкурентного статусу через використання числових показників. Індексні моделі забезпечують можливість формування інтегрального показника, що відображає конкурентну позицію підприємства відносно конкурентів. Застосування методів нормалізації даних та вагового оцінювання, таких як ентропійний підхід, АНР чи TOPSIS, сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання та дозволяє інтегрувати у модель як кількісні, так і якісні характеристики діяльності. Економетричні методи, зокрема регресійний та кореляційний аналізи, допомагають визначити причинно-наслідкові зв'язки між окремими факторами і встановити, які з них є ключовими драйверами зміни конкурентного статусу.

Значне практичне значення мають також методи бенчмаркінгу, які спрямовані на порівняння діяльності підприємства з провідними компаніями галузі або з еталонними моделями ефективності. Галузевий бенчмаркінг дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси в порівнянні з лідерами ринку, тоді як функціональний бенчмаркінг зосереджується на аналізі окремих процесів та практик, що створюють конкурентні переваги. Методи конкурентного картування надають можливість

візуально оцінити позицію підприємства серед конкурентів за різними характеристиками, що сприяє формуванню глибшого розуміння ринкового контексту.

У сфері оцінювання споживчої цінності важливу роль відіграють інструменти, спрямовані на аналіз поведінки та мотивації покупців. Такі методи, як conjoint-аналіз, дозволяють зрозуміти, які параметри продукції мають найбільший вплив на вибір споживачів, а індекс брендової сили (Brand Equity Index) створює кількісну основу для оцінювання рівня впізнаваності, лояльності та сприйняття якості. Застосування індикатора NPS поглиблює розуміння емоційного виміру взаємодії з клієнтами та демонструє їх готовність рекомендувати бренд іншим, що безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність.

Методи оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, такі як DEA чи Balanced Scorecard, дозволяють аналізувати ефективність операційної діяльності та формувати стратегічну карту ключових показників розвитку. Вони забезпечують можливість оцінити ступінь раціональності використання ресурсів та визначити, наскільки збалансованими є фінансові, клієнтські, виробничі та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, поняття «конкурентний статус» підприємства тісно пов'язане з конкурентоспроможністю, але має більш фіксований, діагностичний характер. Конкурентний статус – це позиція підприємства на ринку у порівнянні з основними конкурентами, в конкретний момент або в обраному часовому інтервалі, яка характеризується сукупністю кількісних та якісних показників, ринкова частка, темпи зростання продажів, рівень рентабельності, імідж бренду, асортиментний портфель, інтенсивність інновацій тощо.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Оцінка зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища підприємства

АТ «Житомирські ласоці» є одним з найстаріших і найбільш відомих кондитерських підприємств України. У період ринкових трансформацій 1990-х років підприємство було реорганізоване та отримало статус акціонерного товариства 23.09.1993 р. Це дало змогу залучати інвестиції, модернізувати виробниче обладнання та удосконалити технологічні процеси. Перехід до інноваційних технологій сприяв зміцненню конкурентних позицій АТ «Житомирські ласоці», оновленню асортименту й активному виходу на національні та міжнародні ринки. Розмір статутного капіталу підприємства складає 18218721,12 грн. Уповноваженими особами АТ «Житомирські ласоці» є Сіденко Л.П. та Тонкович А.А.

Акціонерне товариство «Житомирські ласоці» входить у ТОП-5 лідерів кондитерського ринку України, є великим виробником цукерок, печива та іншої кондитерської продукції, яка експортується до багатьох країн світу. Виробляє широкий спектр продукції під брендами «ЖЛ», «Doma», «Optimix», «Stevix» – від класичних цукерок до дієтичних батончиків.

Найбільш відомими конкурентами АТ «Житомирські ласоці» є ТМ: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». До числа інших виробників, які формують вітчизняний кондитерський ринок, входять: «Бісквіт-Шоколад», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші.

Кондитерська промисловість посідає провідне місце серед галузей харчової промисловості України (рис. 2.1). Попри значну ємність ринку, частка імпортних торгових марок становить лише близько 5%. Лідером українського кондитерського ринку є компанія «Roshen», що контролює приблизно 25% його обсягу. До основних конкурентів підприємства належать: «Mondeliz» (20%), «Konti» (16%), «АВК» (15%) та «Світоч», який входить до групи Nestle і займає

11% ринку. Вагому присутність мають також «Бісквіт-Шоколад» (4%), «Житомирські ласощі» (2%), «Полтава-кондитер» (1%) та «Ярич» (3%), що формують додаткову конкуренцію в галузі [10].

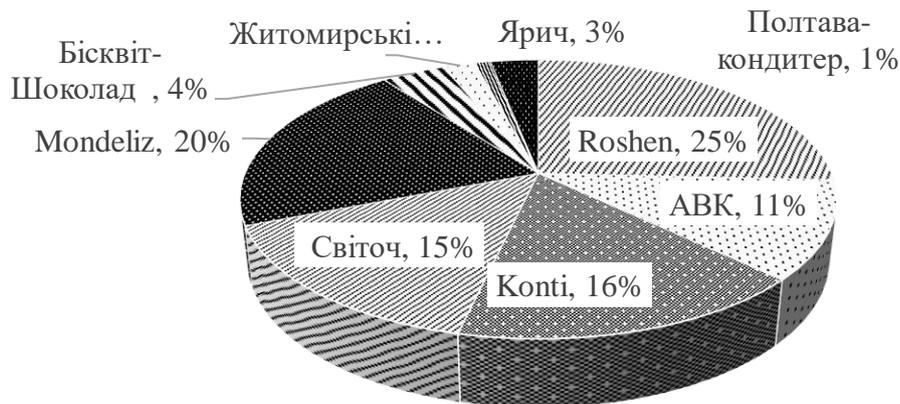


Рис. 2.1. Частка ринку кондитерської продукції, яку займає АТ «Житомирські ласощі» у середньому за 2022-2024 рр., %
Джерело: побудовано за даними статичної звітності підприємств.

З метою оцінювання рівня конкурентної напруженості на ринку АТ «Житомирські ласощі» застосовували один із найбільш поширених показників аналізу ступеня монополізації ринку – індекс ринкової концентрації Герфіндаля-Хіршмана (ІХХ). Результати проведених розрахунків оформлено у додатку А2.

Отримані значення індексу Герфіндаля–Хіршмана для виробників досліджуваного товарного ринку засвідчують, що він має конкурентний характер (розрахований ІХХ перебуває в межах 1000–1800), тобто відповідає звичайному рівню конкурентності. Відповідно до теоретичних критеріїв безпечного конкурентного середовища, ситуація на ринку кондитерських виробів ринкова частка провідного учасника «Roshen» становила 25,0 %, що є меншим за граничні 31 %, які передбачені для дотримання умов чистоти конкурентного ринку. Тому для інших виробників кондитерської продукції є можливості розширювати ринкову нішу та обирати нові сегменти споживачів.

За таблицею 2.1. видно, що частка ринку двох провідних виробників – АТ «Roshen» і ТОВ «Mondeliz» дорівнювала 45,00% (більше 44 %); три провідні виробники – АТ «Roshen», ТОВ «Mondeliz» і ТОВ «Konti» займали

частку ринку у розмірі 61,00% (більше 54 %); частка ринку чотирьох найбільших АТ «Roshen», ТОВ «Mondeliz», ТОВ «Konti» і ТОВ «Світоч» складає 76,00% (більше 63 %).

Таблиця 2.1

Становище виробників кондитерської продукції на вітчизняному ринку

Показники	Законодавчо	Фактично
Питома вага одного підприємства на ринку, %	31,00	21,00
Питома вага двох підприємств на ринку, %	44,00	36,00
Питома вага трьох підприємств на ринку, %	54,00	46,00
Питома вага чотирьох підприємств на ринку, %	63,00	55,00

Джерело: розраховано за даними статичної звітності підприємств.

Отримані результати розрахунків чітко демонструють, що досліджуваний товарний ринок має конкурентний характер. Така структура ринку створює реальні можливості для збільшення ринкової частки практично для всіх діючих учасників, а також сприяє успішному входженню на ринок нових виробників. Лідируючі позиції на регіональному ринку належать АТ «Житомирські ласощі».

З метою визначення перспектив подальшого розвитку АТ «Житомирські ласощі» проведено SWOT-аналіз (дод. А3-А5) та встановлено, що АТ «Житомирські ласощі» має достатньо сильний виробничий та ринковий потенціал, однак потребує активнішого використання можливостей зовнішнього середовища. Стратегічними пріоритетами підприємства мають стати диверсифікація сировинної бази, інноваційний розвиток асортименту та посилення конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішньому ринках.

PEST-аналіз показує, що АТ «Житомирські ласощі» функціонує в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища (дод А6). Найбільший вплив мають економічні та політико-правові чинники, водночас соціальні й технологічні тенденції відкривають можливості для розширення асортименту, підвищення якості та посилення конкурентних позицій підприємства.

На підставі всебічного аналізу діяльності та визначення ключових стратегічних орієнтирів АТ «Житомирські ласощі» сформовано «дерево цілей»,

що відображає ієрархію завдань його розвитку (дод. А7). Відтак, стратегічними цілями АТ «Житомирські ласощі» на 2025–2027 рр. задля утримання конкурентного статусу мають стати: підвищення рівня обізнаності українських і зарубіжних підприємств, організацій та компаній щодо діяльності заводу, його спеціалізації та асортименту продукції. Очікується, що до 2027 року інформацією про підприємство володітиме щонайменше половина учасників ринку кондитерської продукції; посилення ділової репутації підприємства, що включає: розвиток і поглиблення партнерських відносин, насамперед у міжнародному вимірі, а також налагодження співпраці з новими контрагентами; забезпечення відсутності простроченої заборгованості перед державним бюджетом за податками та обов'язковими платежами; підвищення якісних параметрів продукції; участь у соціальних та екологічних проєктах, що реалізуються органами місцевої влади та обласною державною адміністрацією; посилення системи соціального захисту персоналу, зокрема: удосконалення умов праці й відпочинку працівників та розвиток соціальної інфраструктури; проведення регулярних зустрічей керівництва з трудовим колективом з метою обговорення пропозицій щодо розширення соціальних гарантій; надання матеріальної допомоги працівникам у разі виникнення складних життєвих ситуацій.

Реалізація визначених цілей потребує обґрунтованого вибору оптимальної стратегії формування конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі». Зазначені цілі не є вичерпними та допускають формування нових перспективних завдань, спрямованих на подальше вдосконалення діяльності. Після 2027 року підприємству доцільно оновити систему стратегічних орієнтирів, переглянути раніше визначені цілі та на їх основі розробити нову стратегію розвитку з урахуванням чинної зовнішньоекономічної політики. Організаційна структура управління АТ «Житомирські ласощі» є лінійною, за якої усі повноваження передаються зверху вниз по єдиному командному ланцюгу. Її перевагами є: одноосібність відповідальності та прийняття рішень;

прозора система підпорядкування; оперативність реагування на зміни у виробництві; можливість підтримання сталості та внутрішнього порядку.

Основним предметом діяльності АТ «Житомирські ласощі» є виробництво кондитерських виробів: зокрема, цукерок, карамелі, шоколадних батончиків, вафель, печива та безцукрової продукції з натуральними заміниками (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

**Склад і структура асортименту продукції
АТ «Житомирські ласощі»**

Вид продукції	2022р.		2023р.		2024р.		2024р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Продуктова група А (шоколадна продукція)	150229	37,0	160478	33,8	200000	38,9	49 771	33,1
Продуктова група Б (карамель, льодяники)	100694	24,8	110789	23,4	130000	25,3	29 306	29,1
Продуктова група В (вафлі, печиво)	79175	19,5	85438	18,0	100000	19,4	20 825	26,3
Продуктова група С (жувальні цукерки)	39790	9,8	45215	9,5	50000	9,7	10 210	25,7
Інше (нові види, подарункові набори)	36137	8,9	72463	15,3	34712	6,7	-1 425	-3,9
Разом	406 025	100,0	474383	100,0	514712	100,0	108687	26,8

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі»

У 2024 році підприємство продовжило свій розвиток, демонструючи значне зростання доходу порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг доходу зріс на 108 687 тис. грн, що становить 26,8%. Найбільший приріст спостерігався в шоколадній продукції, де доходи зросли на 49 771 тис. грн (33,1%), що свідчить про стійке попиту на цей вид продукції. Також суттєво збільшилися доходи від продажу карамелі та льодяників, зростання склало 29 306 тис. грн (29,1%), а вафлі та печиво додали 20 825 тис. грн (26,3%). Продукція в категорії жувальних цукерок також показала приріст на 10 210 тис. грн (25,7%). Водночас, нові види продукції та подарункові набори, незважаючи на зростання в 2023 році, зменшилися на 1 425 тис. грн (-3,9%) у 2024 році. Таким

чином, основні категорії продукції продовжують нарощувати свою частку на ринку, тоді як сегмент нових видів та подарункових наборів зазнав незначного зниження.

За результатами аналізу діяльності АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку (А 8). Власний капітал зріс на 284,19 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Загальна вартість майна збільшилася більш ніж удвічі, що обумовлено як нарощуванням виробничого потенціалу, так і зростанням оборотних активів.

Суттєвим досягненням є перехід робочого капіталу з від'ємного значення у 2022 р. до позитивного у 2023–2024 рр., що забезпечує вищий рівень платоспроможності та ліквідності. Зростання фондоозброєності на 219,55 % свідчить про модернізацію обладнання та підвищення продуктивності праці, хоча у 2024 р. відбулося незначне збільшення коефіцієнта зносу основних засобів, що вимагає уваги. Водночас скорочення чисельності персоналу на 7,93 % може бути наслідком автоматизації процесів, однак потребує збалансованого підходу, щоб уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів. Загалом, підприємство ефективно використовує наявні ресурси, підвищує свій виробничий та фінансовий потенціал і має сприятливі перспективи для подальшого розвитку.

Аналіз динаміки ліквідності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про стійке покращення фінансової гнучкості та здатності розраховуватись за поточними зобов'язаннями (дод. А9). Аналіз показників рентабельності АТ «Житомирські ласощі» свідчить про істотне зростання ефективності діяльності у 2022–2024 рр. (дод. А10).

АТ «Житомирські ласощі» активно інвестує у розвиток виробничих засобів, що сприяло зниженню зносу основних фондів та підвищенню матеріаловіддачі (дод. А11). Водночас ефективність використання основних і оборотних засобів залишається недостатньою, про що свідчить зниження

фондовіддачі, уповільнення оборотності оборотного капіталу та висока частка дебіторської заборгованості. Це зумовлює необхідність оптимізації структури активів і підвищення завантаження виробничих потужностей.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підвищилися рівень зайнятості працівників, продуктивність праці та оплата праці (дод. А12), що вказує на зростання ефективності управління персоналом і раціоналізацію виробничих процесів.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід, тис. грн.	406 025.00	474 383.	514 712.00	108 687	26,77
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	350 309	397 395.00	434 538	84 229	24,04
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	55 716	76 988.00	80 174.	24 458	43,91
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-5 343	4 044	13 524	18 867	353,13
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	5 967.	19 272.00	27 735.	21 768	364,87
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	5 967.	19 272.00	27 735.	21 768	364,87
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	4 893.	15 803	22 743	17 850	364,78

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю АТ «Житомирські ласощі».

У 2024 році спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджується приростом чистого доходу на 108,7 тис. грн або 26,8% у порівнянні з 2022 роком. Таке зростання стало основою для зростання прибутковості діяльності підприємства.

Найбільше зростання продемонстрували рентабельність звичайної діяльності 266,67% та чиста рентабельність продажу 265,29%, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості реалізації продукції. Загалом підприємство демонструє зростаючу окупність витрат, що підтверджує доцільність понесених витрат та позитивні перспективи розвитку.

Підприємство демонструє поступове покращення фінансової стійкості, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел (дод. А13). Основна частина фінансування все ще припадає на залучений капітал, проте частка власного поступово зростає. У перспективі важливо: продовжити політику накопичення прибутку; зменшувати частку зобов'язань; підвищувати маневреність та автономію.

Таким чином, АТ «Житомирські ласощі» є сучасним багатопрофільним підприємством, яке поєднує виробничу, комерційну та сервісну діяльність, має багаторічну історію, репутацію якісного виробника та активну експортну політику.

2.2. Аналіз конкурентних переваг та конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі»

У ході всебічного аналізу конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності продукції важливо володіти повною та достовірною інформацією щодо стратегічних цілей і намірів конкурентів, їхньої ринкової частки, а також результатів оцінювання конкурентоспроможності їх товарів. Особливого значення набуває вивчення системи управління якістю продукції, а також показників ліквідності, платоспроможності й рентабельності, оскільки без цих даних неможливо здійснити комплексну оцінку конкурентних переваг підприємств. У межах аналітичного підходу (дод. А14) передбачається формування матриці конкурентоспроможності, в якому наведено умовні експертні оцінки стану ключових факторів діяльності АТ «Житомирські ласощі» та підприємств-конкурентів.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що найвищий рівень конкурентоспроможності мають ТМ «Рошен», ТМ «Монделіз», ТМ «Конті». Значення коефіцієнта конкурентоспроможності для таких підприємств становить відповідно 1,00 та 0,966, що свідчить про їхні сильні позиції на ринку. Водночас, для ТМ «Житомирські ласощі» коефіцієнт конкурентоспроможності складає 0,827, що вказує на резерви зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для подальшого визначення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирські» доцільно застосувати графічний метод. З цією метою побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2), який наочно відображає порівняльні переваги підприємства.

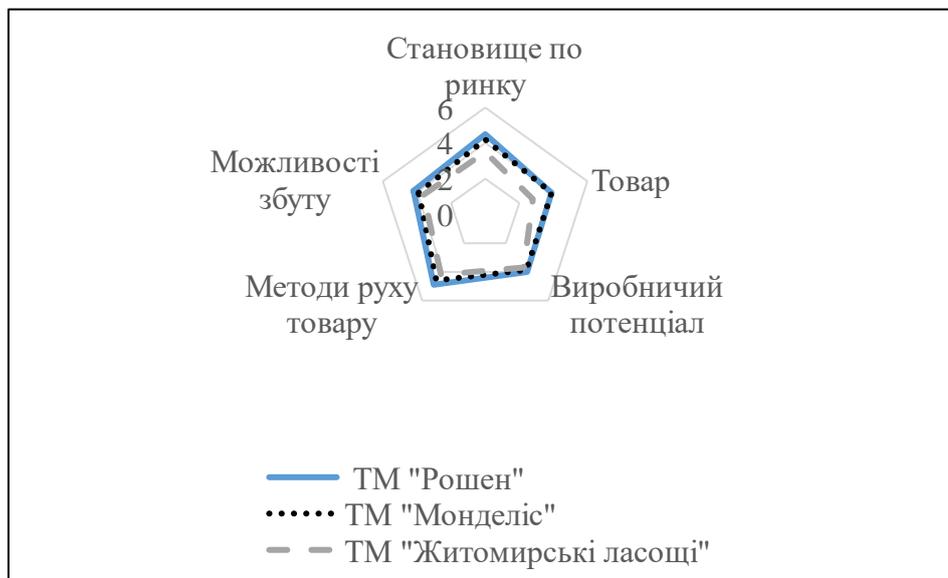


Рис. 2.2. Побудова багатокутника конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження

Відповідно до даних, представлених на рисунку, для подальшого зміцнення та підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі» доцільно зосередити увагу на таких напрямках: забезпечення стабільно високої якості продукції; впровадження сучасних технологій у виробничий процес; підвищення ефективності управління оборотними засобами, системою якості, а також виробничими, закупівельними й збутовими процесами; реорганізація наявних бізнес-процесів відповідно до змін умов функціонування підприємства з метою забезпечення часової гнучкості; більш повне та

раціональне використання наявного потенціалу підприємства; удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Таким чином, ключовим викликом для АТ «Житомирські ласощі» є забезпечення його стійкого функціонування та безперервного розвитку. Результативне подолання зазначеної проблеми можливе за умови формування й практичної реалізації конкурентних переваг, які значною мірою залежать від наявності обґрунтованої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

Місце основних видів продукції АТ «Житомирські ласощі» наведено в додатку А15. Відтак, карамель та льодяники характеризуються низьким темпом зростання ринку (0,3) за водночас відносно високої частки ринку (1,3), що дозволяє віднести цю групу продукції до квадранта «Дійні корови». Ці вироби забезпечують стабільні грошові надходження та не потребують значних інвестицій. Шоколадна продукція та вафлі й печиво мають високі темпи зростання ринку (4,0 та 4,6 відповідно) і значну відносну частку ринку (1,6 та 1,2), що зумовлює їх належність до квадранта «Зірки». Дана продукція є перспективною, потребує активних інвестицій та водночас формує основу майбутніх прибутків підприємства. Жувальні цукерки демонструють помірно високий темп зростання ринку (3,1) та дуже високу відносну частку ринку (3,0), проте за умов невизначеності подальшого розвитку віднесені до квадранта «Знаки питання». Отже, найбільш перспективними продуктами лідерами для АТ «Житомирські ласощі» є шоколадна продукція та вафлі і печиво (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Продукти лідери АТ «Житомирські ласощі» за розрахунками матриці БКГ

Вид продукції	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрат БКГ
Шоколадна продукція	4,2	1,8	«Зірки»
вафлі й печиво	4,8	1,6	«Зірки»

Джерело: власні дослідження.

Сформована за результатами аналізу за методом БКГ (дод.А11) продуктова стратегія є доволі привабливою, оскільки передбачає можливість

відмови від виробництва малоперспективних продуктів та концентрацію ресурсів на розвитку окремих позицій, що дає змогу трансформувати один із продуктів категорії «Знаки питання» у повноцінну «Зірку». Реалізація такого стратегічного підходу сприятиме зміцненню позицій конкурентних позицій підприємства на ринку кондитерської продукції та створить передумови для акумулювання фінансових ресурсів, необхідних для подальшого впровадження нових продуктів, які на поточному етапі були відхилені. Водночас питання їх розвитку належить до перспективних напрямів формування майбутніх стратегічних рішень.

На відміну від матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. За допомогою даної матриці здійснили аналіз портфелю бізнесу АТ «Житомирські ласощі». Відтак, за даними додатку А16 видно, що шоколадна продукція, вафлі і печиво та карамель з льодяниками є найбільш привабливими на ринку кондитерської продукції. Використовуючи дані таблиці 2.5 здійснили аналіз конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі» (дод. А17) та встановили, що на підставі матриці Мак-Кінсі (дод. А.18) можна зробити висновок, що асортимент кондитерської продукції АТ «Житомирські ласощі» розміщений у матриці нерівномірно. Зокрема, такі товарні групи, як карамель і льодяники, шоколадні вироби, вафлі та печиво, віднесено до квадранта «Б», який характеризується високою привабливістю ринку та сильними конкурентними позиціями підприємства. Це свідчить про значний рівень конкурентоспроможності та сприятливе ринкове становище зазначених видів продукції, що відповідає категорії «зірок» і передбачає застосування стратегії агресивного зростання. У зв'язку з цим доцільно зосередити управлінські зусилля на збереженні та посиленні конкурентних переваг шляхом розширення виробничих потужностей і залучення інвестицій у даний товарний портфель.

Продукція, яка потрапила до п'ятого квадранта матриці, попри обмежену ємність ринку та нестабільні конкурентні позиції, також потребує подальшого розвитку. У цьому контексті підприємство може використати накопичений

досвід діяльності в даному сегменті. Таким чином, доцільним є застосування стратегії підтримання відповідного асортименту з постійним моніторингом ринкової кон'юнктури та подальшим переходом, залежно від динаміки попиту, до стратегії розвитку товару або диверсифікації. За результатами SPACE-аналізу (дод. А.19) встановлено, що зважена оцінка конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі» на рівні 6,86 бала вказує на наявність окремих проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності функціонування та підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Відносно нижчим показником є стабільність зовнішнього середовища (6,74 бала), тоді як привабливість діяльності та економічний потенціал підприємства оцінюються значно вище — на рівні 6,96 та 6,86 бала відповідно. На основі отриманих зважених оцінок ключових критеріїв було побудовано вектор розвитку в координатній системі SPACE (дод. А20). Аналіз отриманого вектора свідчить, що стратегічний напрям розвитку АТ «Житомирські ласощі» орієнтований на підвищення конкурентоспроможності та економічне зростання підприємства. Реалізація даної стратегії передбачає використання таких альтернатив, як інтенсифікація діяльності, диверсифікація, інтеграція та техніко-технологічне оновлення. У результаті комплексного аналізу встановлено, що підприємство має реальні передумови для зміцнення свого конкурентного статусу та подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

На підставі всебічного аналізу діяльності стратегічними цілями АТ «Житомирські ласощі» задля утримання конкурентного статусу мають стати: ринкова результативність: частка ринку, приріст продажів, інтенсивність конкуренції; фінансова стійкість: рентабельність продажів, EBITDA margin, ліквідність; операційна ефективність: продуктивність праці, собівартість, рівень інновацій та маркетингова активність та бренд-капітал: сила бренду, впізнаваність, асортиментна глибина. Реалізація визначених цілей потребує обґрунтованого вибору оптимальних стратегічних підходів до формування конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1. Удосконалення виробничих та маркетингових процесів з метою зростання конкурентного статусу підприємства

Підвищення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласоці» потребує формування системи стратегічних підходів, спрямованих на створення довгострокових, стійких та важко відтворюваних конкурентних переваг. У сучасних умовах трансформації ринку кондитерських виробів, посилення технологічної конкуренції та зміни споживчих уподобань особливого значення набуває комплексний стратегічний підхід, заснований на інтеграції інноваційних, операційних, логістичних і маркетингових рішень (рис.3.1).

Одним із ключових факторів зміцнення конкурентних позицій підприємства є стратегія інноваційного оновлення асортиментного портфеля та виробничо-технологічної бази. Впровадження інноваційної стратегії дозволяє підприємству створити унікальні ринкові пропозиції, зміцнити бар'єри входу для конкурентів та забезпечити диференціацію продукції.

Сучасні ринкові умови вимагають високої адаптивності до змін у споживчій поведінці. Такий підхід спрямований на збільшення рівня лояльності споживачів, розширення ринкової присутності та зміцнення бренду як ключового активу конкурентного статусу.

Конкурентний статус підприємства безпосередньо залежить від рівня операційної ефективності. Операційна стратегія забезпечує зростання рентабельності, підсилює цінову конкурентоспроможність і підвищує стійкість до зовнішніх шоків.

Стратегічні партнерства відіграють ключову роль у формуванні конкурентного статусу. Розвиток партнерської екосистеми підвищує інноваційність, відкритість до ринку та адаптивність підприємства.

Тренди сталого розвитку істотно впливають на конкурентний статус компаній. Сталий розвиток стає важливим компонентом довгострокової конкурентоспроможності, формуючи нематеріальні активи підприємства.



Рис. 3.1. Стратегічні підходи зміцнення конкурентного статусу

АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Сучасні умови функціонування кондитерського ринку вимагають від АТ «Житомирські ласощі» переходу від тактичного підходу до системного стратегічного управління конкурентним статусом. Інноваційні рішення, модернізація виробництва, операційна ефективність, маркетингова діджиталізація, розширення партнерств та впровадження ESG-практик формують комплексний механізм розвитку конкурентних переваг підприємства.

Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить компанії забезпечити стійке зростання, посилити бренд, зміцнити ринкові позиції та підвищити конкурентний статус у національному та міжнародному середовищі.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі вимагає одночасного вдосконалення виробничих технологій, логістичних механізмів та маркетингових стратегій, що забезпечить формування стійких ринкових переваг і здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Для АТ «Житомирські ласощі» критично важливим є досягнення балансу між інноваційністю продукції, ефективністю виробничих процесів і результативністю комунікацій із цільовими сегментами ринку.

У сучасних умовах підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю впровадження технологій, орієнтованих на автоматизацію, енергоефективність і забезпечення стабільних якісних параметрів. Одним з актуальних напрямів є цифровізація виробництва (Smart Factory), що передбачає використання сенсорних систем контролю, програмованих логічних контролерів, автоматизованих ліній пакування та інтелектуальних систем моніторингу ресурсоспоживання. Такі інструменти дають змогу зменшити витрати, підвищити точність операцій і мінімізувати ризики браку.

Пріоритетні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» представлені на рис. 3.2.

Особливо важливим для підприємства є підвищення гнучкості виробництва, що дозволить швидко адаптувати асортимент під зміну попиту, сезонні коливання та актуальні ринкові тренди.



Рис. 3.2. Пріоритетні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Логістична система має стратегічне значення для підприємств із широкою географією продажів. Важливими напрямками є: впровадження сучасних WMS-систем для управління складом; оптимізація транспортних маршрутів на основі алгоритмів VRP; створення системи прогнозування попиту на основі Big Data, що мінімізує ризики дефіциту або надлишкових запасів; впровадження принципів холодового ланцюга для продукції, що має специфічні вимоги до зберігання. Покращення логістики підвищує рівень обслуговування споживачів, зменшує витрати та підтримує імідж надійного виробника.

Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується високою фрагментованістю, ситуативністю попиту та зростанням ролі візуального контенту і цифрових комунікацій. Ефективний маркетинг має ґрунтуватися на принципах клієнтоцентричності, персоналізації та брендингової диференціації.

Для АТ «Житомирські ласощі» доцільними є стратегічні напрями підвищення рівня конкурентного статусу згруповані на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Удосконалення конкурентоспроможності можливе лише за умов цілісного інтегрованого підходу, коли виробництво забезпечує якість і гнучкість, а маркетинг ефективно позиціонування та створення цінності для споживача. Синергія досягається завдяки: використанню даних маркетингових досліджень під час розробки нових рецептур; адаптації виробничої програми до виявлених ринкових трендів; постійному контролю якості відповідно до очікувань споживачів; швидкій реакції на зміни в конкурентному середовищі.

Вдосконалення виробничих та маркетингових процесів є фундаментом підвищення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі». Інтеграція інноваційних технологій, оптимізація витрат, розвиток бренду та комунікацій, а також глибока орієнтація на потреби споживачів забезпечують підприємству можливість посилити свої конкурентні позиції та закріпитися як один із лідерів українського кондитерського ринку.

3.2. Розробка рекомендацій та прогноз зміни конкурентного статусу на перспективу АТ «Житомирські ласощі»

Однією з ключових внутрішніх проблем, що негативно впливає на конкурентний статус АТ «Житомирські ласощі», є неузгодженість взаємодії між виробничими підрозділами підприємства та Торговим домом, який виконує функції збуту, дистрибуції та комерційного планування. Зазначена проблема має системний характер і проявляється у відсутності єдиного інтегрованого механізму планування попиту й виробництва, розбіжностях у цілях та показниках ефективності підрозділів, а також у фрагментарності інформаційних потоків між виробництвом і збутом.

З позицій теорії стратегічного управління така неузгодженість призводить до порушення принципу внутрішньої стратегічної узгодженості (strategic alignment), що є необхідною умовою формування стійкого конкурентного статусу. Виробничі підрозділи, орієнтуючись переважно на мінімізацію собівартості та стабільність завантаження потужностей, не завжди оперативно реагують на зміну ринкового попиту, асортиментної структури та вимог торгових мереж. Водночас Торговий дім, фокусуючись на збільшенні обсягів продажів і розширенні ринкової присутності, стикається з обмеженнями з боку виробництва щодо гнучкості асортименту, термінів виконання замовлень і обсягів поставок.

Наслідком такої дискоординації є накопичення наднормативних запасів окремих видів продукції, дефіцит товарних позицій з високим попитом, зростання логістичних витрат, зниження рівня сервісу для торговельних партнерів та, як результат, втрата частини потенційної виручки. У довгостроковій перспективі це негативно відбивається на іміджі бренду, лояльності споживачів і загальному конкурентному статусі підприємства.

Для усунення виявленої проблеми доцільним є впровадження інтегрованої системи планування та координації діяльності виробництва і збуту на основі концепції Sales and Operations Planning (S&OP). Зазначена модель передбачає формування єдиного циклу узгодження прогнозу попиту, виробничих планів,

рівнів запасів і фінансових показників за участю ключових функціональних підрозділів.

Практична реалізація S&OP на АТ «Житомирські ласощі» має включати створення міжфункціонального координаційного комітету, запровадження єдиного прогнозу попиту Торгового дому як бази для виробничого планування, а також інтеграцію інформаційних систем виробництва і збуту. Додатково доцільним є перегляд системи мотивації керівників підрозділів із переходом від локальних показників ефективності до спільних KPI, таких як рівень виконання замовлень, оборотність запасів та маржинальний дохід.

Для оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів використаємо розрахункові показники, що відображають поточний стан підприємства.

Відтак, якщо середньорічний обсяг реалізації АТ «Житомирські ласощі» становить 3,0 млрд грн, а частка втраченої виручки внаслідок дефіциту окремих товарних позицій і несвоєчасних поставок оцінюється на рівні 3 %. У грошовому вираженні це становить близько 90 млн грн на рік. Впровадження S&OP, за досвідом аналогічних підприємств харчової промисловості, дозволяє скоротити втрати реалізації щонайменше на 50 %, що забезпечить додаткову виручку в обсязі близько 45 млн грн щорічно.

Крім того, оптимізація планування виробництва та збуту сприяє зниженню наднормативних запасів. За умови, що середній обсяг запасів готової продукції становить 400 млн грн, а впровадження інтегрованого планування дозволить скоротити їх на 15 %, вивільнення оборотного капіталу складе близько 60 млн грн. За середньою вартістю залученого капіталу на рівні 12 % річних економічний ефект від зменшення запасів становитиме близько 7,2 млн грн на рік.

Витрати на впровадження S&OP, включаючи налаштування інформаційних систем, навчання персоналу та організаційні зміни, умовно оцінюються на рівні 8-10 млн грн одноразово. Таким чином, сумарний річний

економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може перевищити 50 млн грн, що забезпечує термін окупності проєкту менше одного року.

Усунення неузгодженості між виробничими підрозділами та Торговим домом дозволить підвищити гнучкість підприємства, скоротити операційні витрати, покращити рівень обслуговування клієнтів і стабільність поставок. У стратегічному вимірі це сприятиме зростанню ринкової частки, підвищенню маржинальності та формуванню більш стійкого конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» в умовах висококонкурентного середовища кондитерської галузі.

Ефективне стратегічне управління конкурентним статусом АТ «Житомирські ласощі» потребує системного підходу, що поєднує кількісні методи прогнозування, якісну оцінку стратегічних орієнтирів та моделювання можливих сценаріїв ринкової динаміки. Оскільки конкурентний статус є інтегральною категорією, що відображає комплекс ринкових, фінансових, виробничих і маркетингових характеристик, його прогнозування має ґрунтуватися на багатофакторному аналізі.

Для прогнозної оцінки запропоновано інтегральну модель Competitive Status Foresight Model (CSFM), яка включає чотири блоки оцінювання:

- ринкова результативність (R): частка ринку, приріст продажів, інтенсивність конкуренції;
- фінансова стійкість (F): рентабельність продажів, EBITDA margin, ліквідність;
- операційна ефективність (O): продуктивність праці, собівартість, рівень інновацій;
- маркетингова активність та бренд-капітал (M): сила бренду, впізнаваність, асортиментна глибина.

Інтегральний показник конкурентного статусу (ІКС) визначається за формулою:

$$\text{ІКС} = 0,30R + 0,30F + 0,25O + 0,15M$$

де ваги визначено за методом експертних оцінок відповідно до впливу факторів на ринкове позиціонування підприємства.

Відтак:

$$IKC_{2025} = 0,30(0,62) + 0,30(0,58) + 0,25(0,55) + 0,15(0,60) = 0,584$$

Обраховані значення відповідають середньому конкурентному статусу з потенціалом до зростання.

Таблиця 3.1.

**Значення інтегрального показника конкурентного статусу
АТ «Житомирські ласощі»**

Показник	Поточна оцінка (0–1)
Ринкова результативність (R)	0.62
Фінансова стійкість (F)	0.58
Операційна ефективність (O)	0.55
Маркетингова активність (M)	0.60

Джерело: власні дослідження.

Для прогнозу використано трендову модель з урахуванням: інноваційних інвестицій, оптимізації виробництва, очікуваного росту ринку солодких виробів на 3-4 % щорічно, реалізації маркетингових програм, підвищення ефективності збуту.

Таблиця 3.2.

Прогнозовані значення інтегрального показника конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» після реалізації стратегічних напрямів покращення

Рік	R	F	O	M
2026	0.65	0.62	0.60	0.63
2027	0.68	0.66	0.64	0.66
2028	0.71	0.70	0.69	0.70
2029	0.73	0.73	0.72	0.73
2030	0.75	0.76	0.75	0.76

Джерело: власні дослідження.

За 2025-2030 роки інтегральний показник конкурентного статусу зростатиме до 28,7 %. Це свідчить про поступовий перехід підприємства від середнього конкурентного статусу до високого, з покращеною фінансовою

стійкістю, підвищеною операційною ефективністю та зміцненою ринковою позицією.

Рекомендації щодо зміцнення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» (рис.3.4) передбачають комплексний підхід, спрямований на модернізацію виробничої бази, розширення ринкової присутності, посилення маркетингової діяльності та оптимізацію витрат. Одним із ключових напрямів є інноваційно-технологічний розвиток, який охоплює оновлення та модернізацію технічного обладнання з метою підвищення енергоефективності та надійності виробничих процесів. Особлива увага приділяється упровадженню гнучких виробничих ліній, що забезпечують можливість оперативного розширення асортименту відповідно до тенденцій і запитів споживачів. Водночас цифровізація процедур контролю якості сприяє підвищенню стабільності продукції та мінімізації технологічних ризиків.

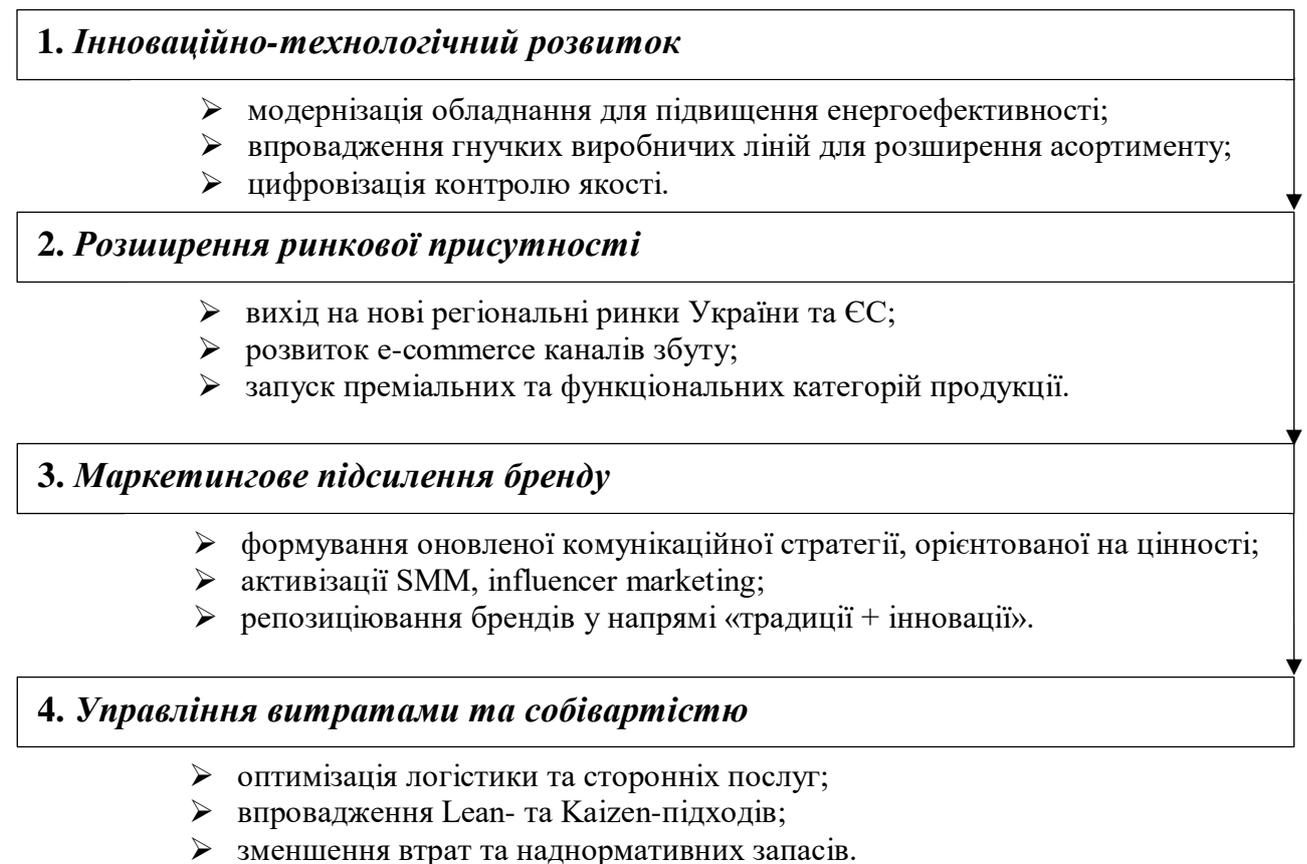


Рис. 3.4. Перспективні напрями зміцнення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Поглиблення ринкової присутності підприємства також розглядається як стратегічний вектор удосконалення конкурентного статусу. У цьому контексті передбачається активніший вихід на нові регіональні ринки України та поступове освоєння ринків Європейського Союзу, що зумовлено як зростанням попиту на кондитерську продукцію українського виробництва, так і можливістю диверсифікації каналів збуту. Особливе місце посідає розвиток електронної комерції, що дає змогу не лише суттєво розширити охоплення цільової аудиторії, а й ефективніше управляти взаємодією зі споживачами. У межах товарної політики перспективним є запуск преміальних і функціональних категорій продукції, орієнтованих на сучасні тренди споживання, зокрема здорове харчування та індивідуалізацію смаків.

Маркетингове підсилення бренду виступає невід'ємною складовою формування сталої конкурентної позиції підприємства. Розроблення оновленої комунікаційної стратегії, побудованої на ціннісних орієнтирах та автентичності бренду, сприятиме зміцненню емоційного зв'язку зі споживачем. Активізація інструментів цифрового маркетингу, таких як SMM та influencer marketing, дозволить підвищити впізнаваність торгових марок, залучити молодшу аудиторію та підвищити рівень лояльності покупців. У цьому контексті репозиціонування бренду у площині поєднання традицій та інновацій формує стійкий образ виробника, який зберігає класичну якість і водночас демонструє відкритість до сучасних технологічних і продуктивних рішень.

Окрему увагу необхідно зосередити на оптимізації витрат і управлінні собівартістю продукції. Для цього передбачено перегляд логістичних процесів і взаємодії зі сторонніми постачальниками з метою зниження витрат на транспортування та супутні операції. Удосконалення внутрішньовиробничих процесів шляхом упровадження концепцій ощадливого виробництва, зокрема Lean та Kaizen, сприятиме скороченню непродуктивних витрат, мінімізації втрат і підвищенню раціональності використання ресурсів. Зменшення наднормативних запасів також забезпечить високу операційну гнучкість і стабільність виробничих циклів.

Узагальнюючи наведене, можна підкреслити, що комплексне впровадження запропонованих заходів здатне забезпечити системне зміцнення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі», підвищити ефективність його діяльності та сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг на динамічному ринку кондитерської продукції.

Таблиця 3.3.

Очікувана ефективність від впровадження запропонованих заходів

Показник	Результат
Економічна ефективність	
Приріст чистого прибутку	Зростання на 20-30 % за 5 років
ЕВІТДА margin	Підвищення на 3–4 п.п.
Собівартість	Зменшення на 7–10 %
Маркетингова ефективність	
Частка ринку	збільшення на 1,5–2 % щорічно
Впізнаваність бренду	зростання до 90 %
High-margin	розширення присутності у сегментах

Джерело: власні дослідження.

Відтак, після реалізації запропонованих заходів АТ «Житомирські ласощі» має високі шанси перейти у групу лідерів ринку завдяки комплексному підсиленню бізнес-моделі та системному управлінню конкурентним статусом.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено комплексне обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі», що ґрунтуються на діагностиці ринкових позицій, аналізі внутрішніх можливостей та врахуванні сучасних тенденцій розвитку кондитерської галузі. Проведене дослідження доводить, що підвищення конкурентного статусу є можливим лише за умов системного поєднання стратегічних, виробничих, маркетингових та інноваційних інструментів управління.

У підпункті 3.1 окреслено стратегічні підходи, що формують довгострокове бачення розвитку підприємства. Встановлено, що ключовими напрямками зміцнення конкурентних позицій є орієнтація на інновації, диверсифікація продуктової лінійки, цифровізація бізнес-процесів та стратегічне партнерство з торговельними мережами. Акцентовано, що стратегічна

адаптивність дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни кон'юнктури та підвищувати стійкість до конкурентного тиску.

У підпункті 3.2 обґрунтовано необхідність удосконалення виробничих і маркетингових процесів, оскільки саме ці сфери забезпечують матеріальну основу формування конкурентних переваг. Визначено, що оптимізація виробничого циклу, впровадження енергоощадних технологій, підвищення гнучкості виробництва, посилення маркетингової активності та формування цілісної комунікаційної стратегії є критично важливими для зростання ринкової частки та підвищення ціннісної пропозиції підприємства.

У підпункті 3.3 розроблено прогнозну модель зміни конкурентного статусу на основі інтегрального показника. Результати прогнозування свідчать про можливе зростання ІКС підприємства на 28,7 % протягом п'ятирічного періоду за умови реалізації запропонованих заходів. Це підтверджує реалістичність обраних стратегічних орієнтирів та їхню спроможність забезпечити перехід АТ «Житомирські ласощі» від середнього до високого конкурентного статусу. Оцінка ефективності впроваджених заходів засвідчила їх позитивний вплив на фінансові, виробничі та маркетингові результати, а також на загальну стратегічну позицію підприємства на ринку.

Загалом, запропоновані у розділі заходи формують комплексну систему підвищення конкурентного статусу, що охоплює ключові бізнес-процеси, ринкові механізми та стратегічне управління. Реалізація цих заходів забезпечить АТ «Житомирські ласощі» не лише стабільність, але й суттєве зміцнення позицій у конкурентному середовищі, а також створення передумов для довгострокового сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність є системним, багаторівневим показником, який поєднує внутрішні можливості підприємства та зовнішні умови ринку, а конкурентний статус – це емпіричне уявлення про позицію підприємства у певний час. Надійна діагностика обох понять вимагає застосування інтегрованих методик, що поєднують кількісні та якісні підходи, а також урахування динамічності ринкового середовища й обмеженості інформації. Це забезпечує основу для обґрунтованого формулювання стратегії підвищення конкурентних переваг АТ «Житомирські ласощі».

За результатами комплексного аналізу господарської діяльності визначено, що стратегічні орієнтири АТ «Житомирські ласощі», спрямовані на збереження та посилення конкурентних позицій на ринку, доцільно зосередити на кількох ключових напрямках. Зокрема, ринкова результативність має оцінюватися через рівень і динаміку частки ринку, темпи зростання обсягів реалізації та здатність підприємства ефективно протистояти конкурентному тиску. Фінансова стійкість повинна забезпечуватися досягненням належного рівня рентабельності продажів, зростанням показника EBITDA margin, підтриманням платоспроможності та ліквідності. Важливим стратегічним пріоритетом є підвищення операційної ефективності, що передбачає зростання продуктивності праці, оптимізацію собівартості продукції, активізацію інноваційної діяльності та посилення маркетингових інструментів. Окрему роль відіграє розвиток бренд-капіталу, який визначається силою бренду, рівнем його впізнаваності, лояльністю споживачів і глибиною асортиментної пропозиції. Досягнення зазначених стратегічних цілей потребує виваженого та науково обґрунтованого вибору ефективних стратегічних підходів до формування і зміцнення конкурентного статусу АТ «Житомирські ласощі» в умовах динамічного ринкового середовища.

Однією з ключових внутрішніх проблем, що негативно впливає на конкурентний статус АТ «Житомирські ласощі», є неузгодженість взаємодії між виробничими підрозділами підприємства та Торговим домом, який виконує функції збуту, дистрибуції та комерційного планування. Зазначена проблема має системний характер і проявляється у відсутності єдиного інтегрованого механізму планування попиту й виробництва, розбіжностях у цілях та показниках ефективності підрозділів, а також у фрагментарності інформаційних потоків між виробництвом і збутом.

З позицій теорії стратегічного управління така неузгодженість призводить до порушення принципу внутрішньої стратегічної узгодженості (*strategic alignment*), що є необхідною умовою формування стійкого конкурентного статусу. Виробничі підрозділи, орієнтуючись переважно на мінімізацію собівартості та стабільність завантаження потужностей, не завжди оперативно реагують на зміну ринкового попиту, асортиментної структури та вимог торгових мереж. Водночас Торговий дім, фокусуючись на збільшенні обсягів продажів і розширенні ринкової присутності, стикається з обмеженнями з боку виробництва щодо гнучкості асортименту, термінів виконання замовлень і обсягів поставок.

Наслідком такої дискоординації є накопичення наднормативних запасів окремих видів продукції, дефіцит товарних позицій з високим попитом, зростання логістичних витрат, зниження рівня сервісу для торговельних партнерів та, як результат, втрата частини потенційної виручки. У довгостроковій перспективі це негативно відбивається на іміджі бренду, лояльності споживачів і загальному конкурентному статусі підприємства.

Для усунення виявленої проблеми доцільним є впровадження інтегрованої системи планування та координації діяльності виробництва і збуту на основі концепції *Sales and Operations Planning (S&OP)*. Зазначена модель передбачає формування єдиного циклу узгодження прогнозу попиту, виробничих планів, рівнів запасів і фінансових показників за участю ключових функціональних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Балдинюк В.М. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Беляєва С.В., Первова Н.Ю. (2021). Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*, 5-2 (58-2).857-861.
4. Бітюк П. О. Про конкуренцію в умовах цифрової економіки та електронного бізнесу. *IUS PRIVATUM*. 2019. № 2. С. 17–26. URL: https://iusprivatumjournal.online/wpcontent/uploads/2020/10/IP_17-26_Bitiuk.pdf
5. Бойченко К.С., Сергєєв М.М. (2024). Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір*, № 191. С. 364–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61>
6. Бухарін Г. О. Дослідження підходів нормативно-правового регулювання галузі фінтех на прикладі регулювання діяльності установ – емітентів електронних грошей. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 2 (31). С. 83–87. URL: [https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2\(31\).571](https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2(31).571)
7. Валінкевич, Н. В., & Коценко, М. С. (2025). Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>
8. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
9. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу.

Економічний простір. 2023. № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>

10. Вербівська Л.В. (2023). Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір, № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>

11. Вінник О.М., Шаповалова О.В. Цифровізація в ракурсі забезпечення прозорості відносин у сфері конкуренції: правовий аспект. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2021. № 2 (42). С. 20–30. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/219/202>

12. Горват, О., & Феєр, О. (2023). Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Освіта і наука, 2. <https://msu.edu.ua/educationandscience/wpcontent/uploads/2024/04/Конкурентна-стратегія-підприємства-поняттяпринципи.pdf>

13. Гофман М., Пекна Г., Солонець В. (2024) Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. Вчені записки Університету «КРОК», 2(74), 31–41. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-31-41

14. Гофман, М., Пекна, Г., & Мороз, Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (4(76), 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>

15. Григор'єва О. А., Григорчук С. Л. Формування бренду як складова конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 4. С. 234–243.

16. Грудницький В.М. Економічна конкуренція за умов цифрової та інформаційної економік. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 7. URL: http://lsey.org.ua/7_2021/28.pdf

17. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. (2023). Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки",10. Отримано 6 грудня 2024 з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42620>

18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2022). Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В. 340.
19. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. (2025). Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*, № 49. С. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10)
20. Завгородня О. В. Системні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 45–48.
21. Зайка, С. (2025). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку. *Економічний простір*, 199, 176–183.
22. Затонацька Тетяна, Вольвач Олена. Формування конкурентних стратегій на ринку електронних платіжних систем: кейс для України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. 2(223). С.42–52. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/6>
23. Захарченко, А., Могила, Р., & Раєвський, С. (2025). Іміджева та стратегічна функція торговельної марки в забезпеченні конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-20>
24. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. Харків : Право, 2022. 312 с.
25. Корж В. В., Мельниченко О. А., Бабій С. Ю. Управління конкурентоспроможністю: елементи, взаємозв'язки та функції. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 112–118.
26. Кривіцька В. В., Зянько В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*, 8.
27. Лук'янчук О.М. (2024). Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 3–4. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>

28. Науменко С.Г., Лісовол О.М. Нормативно-правове регулювання конкуренції на ринку банківських послуг. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 2. 2024 . С. 324–330. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.49>

29. Никифоров А.Є., Погуда Н.В. Державна політика сприяння конкуренції на цифрових ринках. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 37. 2023. С. 36–40. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.6>

30. Панченко В., Резнікова Н., Булатова О. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. Міжнародна економічна політика. № 1–2. 2020. С. 32–33. URL: http://iepjournals.com/journals/32-33/2020_3_Panchenko_Reznikova_Vulatova.pdf

31. Пекна Г.Б. (2022). Діагностика ринкового середовища підприємства. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1206>

32. Пекна Г.Б. (2022). Конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/rt/metadata/1205/0>

33. Плугіна І. В., Тверденюк Л. О. Внесок торговельної марки у формування конкурентної переваги компанії. Економічний форум. 2025. № 2. С. 58–64.

34. Приставська Н. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний простір. 2024. № 109. С. 97–105.

35. Середа О. Визнання торговельної марки добре відомою // *Армада*. – 24.01.2025. URL: <https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnouyi-marky-dobre-vidomouy/>)
36. Сусліков С.В., Клименко М.А. (2023). Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу, № 3(67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>
37. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
38. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9.
39. Український Бізнесмен. (2024). Бізнес-стратегія: види, алгоритм розробки, приклади і помилки. <https://drukarnia.com.ua/articles/biznes-strategiya-vidialgoritm-rozrobki-prikladi-i-pomilki-grOyI>
40. Шигун, М. М. (2023). Оцінка конкурентних переваг і стратегічне позиціонування підприємства. Бізнес Інформ, 4, 41–47.
41. Шкуренко О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, № 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)

