

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ВАСИЛЮК Єлизавета Сергіївна

УДК: 658:339.137.2(477.42)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Системне управління конкурентоспроможністю продукції в умовах  
трансформаційного розвитку АТ «Рудь»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЛАВРИНЕНКО Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Василюк Є. С. Системне управління конкурентоспроможністю продукції в умовах трансформаційного розвитку АТ «Рудь». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи системного управління конкурентоспроможністю продукції в умовах трансформаційного розвитку АТ «Рудь». Проаналізовано сучасний стан управління конкурентоспроможністю продукції та здійснено оцінку конкурентних переваг і ринкових позицій підприємства. Запропоновано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в умовах його трансформаційного розвитку.

*Ключові слова:* управління, конкуренція, конкурентоспроможність, продукція, товарний асортимент, інновації, якість, безлактозне молоко.

## SUMMARY

**Vasilyuk E. S. Systematic management of product competitiveness in the conditions of transformational development of JSC «Rud».** – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of product competitiveness management in the context of JSC «Rud». The current state of product competitiveness management is analyzed, and the competitive advantages and market positions of the JSC «Rud» enterprise are assessed. Directions for improving the management of the competitiveness of the enterprise's products are proposed.

*Keywords:* management, competition, competitiveness, product, product range, innovation, quality, lactose-free milk.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Конкурентоспроможність продукції підприємства: сутність, чинники та фактори впливу.....	7
1.2. Системне управління конкурентоспроможністю продукції.....	10
1.3. Ключові вектори конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств в контексті воєнних викликів.....	13
Висновки до Розділу 1.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ АТ «РУДЬ»..</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Стан системи управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства.....	22
2.3. Оцінка конкурентних переваг та ринкових позицій підприємства за ключовими чинниками.....	26
Висновки до Розділу 2.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ АТ «РУДЬ».....</b>	<b>31</b>
3.1. Диверсифікація в стратегічному управлінні маркетингової діяльності підприємства.....	31
3.2. Інноваційні підходи виробництва продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції.....	33
Висновки до Розділу 3.....	40
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Інтенсивний розвиток світового ринку, розширення зон збуту та ускладнення взаємозв'язків між підприємствами створюють необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції. Це передбачає впровадження сучасних підходів для формування унікальних та стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим, розробка комплексних заходів із підвищення конкурентоспроможності стає ключовим завданням для українських підприємств.

Досвід останніх років показав, що не всі українські підприємства здатні ефективно конкурувати на ринку. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не гарантує успішної реалізації цих переваг через відсутність досвіду та навичок комплексного застосування заходів для підтримки та зміцнення конкурентних позицій. Відтак, постійний пошук шляхів удосконалення продукції та розробка ефективних заходів для зміцнення конкурентних переваг є ключовою умовою забезпечення довгострокового успіху компанії.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання конкурентоспроможності та конкурентних переваг широко досліджували численні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Касича А., Савчука Р., Глуценка Д., Данько Т., Черняховської М., Кругмана П., Чернявської Є., Яворської Н., Юзьвака Л., Тулінської, Портера М., Ансоффа І., Робінсона Д., Сауз С., Шумейкера П. та інших. Однак, попри значний обсяг наукових праць і досліджень, присвячених цій тематиці, на сьогодні не сформовано однозначного та загально визнаного визначення поняття конкурентоспроможності та особливостей управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на АТ «Рудь». Визначена мета

обумовила вирішення таких завдань:

- розкрити сутність конкурентоспроможності продукції та дослідити чинники та фактори її впливу;
- обґрунтувати особливості управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств в контексті воєнних викликів;
- дати характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати стан системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- оцінити конкурентні переваги та ринкові позиції підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції АТ «Рудь». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції АТ «Рудь».*

**Методи дослідження.** Для дослідження аспектів визначення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства використано комплекс загально-наукових та спеціальних методів, зокрема: *метод наукового пізнання*, який став основою дослідження явищ і процесів, які пов'язані з управлінням конкурентоспроможності продукції молокопереробного підприємства; *аналізу і синтезу*, який був використаний при формуванні теоретичної та методологічної бази роботи; *метод наукової абстракції* застосований для аналізу наукових позицій дослідників; *системно-структурний метод* та ін.

*Інформаційну базу складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують проблематику управління конкурентоспроможністю продукції, наукові видання та інформаційні ресурси мережі Інтернет, офіційна звітність АТ «Рудь», інформація з офіційного сайту підприємства.*

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені пропозиції щодо системного управління конкурентоспроможністю продукції можуть бути застосовані в діяльності АТ «Рудь» та інших молокопереробних підприємств, а також використовуватися в освітньому процесі закладів вищої освіти.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Василюк Є. Інноваційні підходи виробництва продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності. *XVII студентська науково-практична конференція «Формування особистості студента: суспільство, держава, професія» 20 листопада 2025 року*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 8-11.

2. Василюк Є. Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції АТ «Рудь». *Науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Студентські наукові читання 2025»*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025.

3. Василюк Є. Управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств в контексті воєнних викликів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року)*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 205-209.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 48 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 41 сторінці). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

#### 1.1. Конкурентоспроможність продукції підприємства: сутність, чинники та фактори впливу

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність продукції» трактується як сукупність вартісних, якісних та функціональних характеристик товару, які формують для нього комплекс переваг у задоволенні потреб споживачів. Ці переваги виділяють товар серед аналогічних пропозицій конкурентів, створюючи умови для його успішного просування та реалізації на ринку. Інакше кажучи, з позиції споживача, конкурентоспроможність продукції відображає ступінь потенційного або фактичного задоволення конкретної потреби цим товаром у порівнянні з іншими товарами-аналогами та заміниками, представленими на тому ж ринку, і визначає його привабливість та вибір на користь саме цього продукту.

С. Гаркавенко визначає конкурентоспроможність продукції підприємства як здатність компанії розробляти, виготовляти та реалізовувати товари та послуги, які за сукупністю цінових та нецінових характеристик є більш привабливими для споживачів у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів [41, с. 152].

М. Саєнко розглядає конкурентоспроможність продукції як комплексну, узагальнену характеристику, що дозволяє оцінити, наскільки певний товар перевершує продукцію конкурентів за низкою ключових показників. Така характеристика враховує не лише окремі властивості товару, а й результати його функціонування на конкретних ринках протягом визначеного періоду часу [18, с. 36].

Г. Кіндрацька підкреслює, що конкурентоспроможність продукції підприємства відображає його спроможність успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати стабільний прибуток. Іншими словами, це характеристика, яка свідчить про здатність підприємства організувати виробничі процеси таким чином, щоб створювати товари, що відповідають вимогам ринку, мають переваги над продукцією інших виробників і користуються попитом у споживачів [18, с. 37].

В. Васильков зазначає, що конкурентоспроможність продукції підприємства визначається рівнем його професійної спроможності в порівнянні з іншими учасниками ринку. Йдеться про здатність підприємства накопичувати, ефективно використовувати та розвивати свій виробничий потенціал у певному стратегічному напрямі [41, с. 153].

Р. Дименко трактує конкурентоспроможність продукції підприємства як показник порівняльного характеру, що дозволяє оцінити, наскільки дана фірма відрізняється від своїх конкурентів за ключовими параметрами діяльності. Передусім ідеться про здатність підприємства краще, ніж інші ринкові гравці, задовольняти потреби споживачів за допомогою своїх товарів [30, с. 31].

А. Чернявський розглядає конкурентоспроможність продукції підприємства як його здатність здійснювати господарську діяльність таким чином, щоб вироблений товар успішно реалізовувався на ринку й приносив прибуток навіть за умов жорсткої конкуренції [4, с. 16].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції зазвичай розуміють як комплекс її характеристик та властивостей, які визначають, наскільки ця продукція здатна задовольнити певну потребу краще, ніж аналогічні товари, представлені на ринку. Іншими словами, вона відображає можливість товару успішно конкурувати, тобто перевершувати продукцію інших виробників за ключовими параметрами та пропонувати споживачу відчутні переваги.

Здатність конкретного товару успішно конкурувати з аналогічною продукцією формується індивідуально та залежить від низки чинників.

Умовно їх можна об'єднати у три основні групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові. Кожна з цих груп по-своєму впливає на конкурентні переваги товару та визначає його позиції на ринку.

До техніко-економічних факторів відносять показники, що визначають споживчу й ринкову цінність продукції або послуги: її якість, продажну ціну та витрати, пов'язані з експлуатацією чи використанням. Ці характеристики формуються під впливом об'єктивних умов: продуктивності праці, собівартості виробництва, рівня організації виробничих процесів та ефективності управління [4, с. 17].

Нормативно-правові фактори визначають вимоги до ведення бізнесу та організаційно-правових форм, встановлюють стандарти й правила підприємницької діяльності, а також регламентують технічні, екологічні та етичні аспекти безпеки продукції. Вони охоплюють і патентно-правові умови, зокрема патентну чистоту та захист. Якщо товар не відповідає нормам, стандартам чи законодавчим вимогам ринку, його продаж забороняється [36, с. 40].

До того ж, усі чинники конкурентоспроможності поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать виробничий, інноваційний і фінансовий потенціал підприємства, ціна та якість продукції, ефективність реклами, рівень сервісу, імідж компанії та експлуатаційні витрати. Зовнішні фактори охоплюють конкурентне середовище, ринкову кон'юнктуру, патентні й нормативно-правові вимоги та чинні ринкові стандарти [4, с. 18].

Управління конкурентоспроможністю продукції передбачає не лише формування її споживчих властивостей чи вибір цінової стратегії, а й обов'язкове врахування специфіки цільового ринкового сегмента, що визначає оптимальну конкурентну стратегію підприємства.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування та забезпечення необхідного рівня її конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого впливу на чинники та фактори, що визначають її конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність продукції

формується в межах певних процесів, що охоплюють дослідження, розробку, виробництво та споживання товару [33, с. 23].

Таким чином, у сучасних умовах українським підприємствам необхідно постійно підвищувати конкурентоспроможність продукції через комплексне використання механізмів формування конкурентних переваг. Основними заходами є вдосконалення проектування продукції, модернізація контролю якості та виробничих технологій, коригування цінової політики, оптимізація збуту й розширення дистрибуції, активізація інвестицій в інновації та НДР, а також підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

## **1.2. Системне управління конкурентоспроможністю продукції**

Проблема конкурентоспроможності українського бізнесу завжди залишалася актуальною, проте нині ключовим є питання, чи зможуть підприємці продовжувати свою діяльність в умовах воєнного стану. Після повномасштабного вторгнення на територію України багато підприємств було пошкоджено або зруйновано, що суттєво впливає на економічний розвиток країни та спричиняє збільшення бюджетного дефіциту.

Через воєнні дії багато підприємств змушені переміщуватися в безпечні регіони або залишати країну для збереження діяльності. Уряд України впровадив програму підтримки релокації бізнесу. Для підприємств стає критичною задачею збереження конкурентоспроможності в умовах воєнного стану, враховуючи підвищення цін, відтік кадрів, зниження купівельної спроможності, проблеми логістики та нестабільність валютного курсу. Незважаючи на це, більшість бізнесів продовжує діяльність і адаптується до нових умов [38, с. 56].

Основною причиною низької конкурентоспроможності сучасних українських товарів і послуг є нездатність вітчизняних підприємств ефективно захищати та розширювати свою частку ринку, просувати

продукцію та повною мірою задовольняти потреби споживачів. Додатковою проблемою є складність кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару та її управління, оскільки цей процес є трудомістким, комплексним і складається з взаємопов'язаних елементів, від яких напряду залежить загальна конкурентоспроможність підприємства.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена відсутністю достатньої кількості теоретичних та практичних методик для досягнення й підтримання стійких конкурентних позицій. Одним із найефективніших інструментів забезпечення конкурентоспроможності є впровадження системи управління конкурентоспроможністю [25, с. 110].

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю реалізується через ефективно організовану систему менеджменту конкурентних переваг. На нашу думку, це можливо завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що забезпечують підтримку та контроль діяльності підприємства у сфері конкурентоспроможності. Потреба у застосуванні системного підходу обумовлюється низкою причин:

- ✓ реалізується на різних рівнях адміністративного та господарського управління;
- ✓ управління конкурентоспроможністю на різних рівнях орієнтоване на різні об'єкти впливу;
- ✓ передбачає здійснення різноманітних видів діяльності;
- ✓ реалізуються на різних стадіях життєвого циклу товару, відповідно у різних підрозділах підприємства [11, с. 78].

Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції передбачає створення цілісної системи взаємопов'язаних елементів, основою якої є процеси управління конкурентоспроможністю. Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції доцільно розглядати у наступному вигляді (Додаток А).

Зазначена структура системи управління конкурентоспроможністю продукції організована так, щоб враховувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. На основі цього здійснюється стратегічний аналіз, який слугує підґрунтям для розробки конкурентної стратегії.

Забезпечення конкурентоспроможності розглядається як філософія управління всією системою в умовах ринкової економіки, яка повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: вивчення потреб споживачів; аналіз розвитку ринку; оцінка потенціалу та поведінки конкурентів; дослідження зовнішнього середовища; виробництво товару, що перевищує за якістю чи характеристиками продукцію конкурентів [42, с. 246].

Для забезпечення високої конкурентоспроможності, система повинна охоплювати наступні ключові напрямки діяльності:

1) заходи підвищення технічного рівня та якості продукції включають удосконалення системи підготовки персоналу, покращення умов праці та виробничої культури; розвиток і модернізацію науково-технічної та дослідно-конструкторської бази; прискорення структурних змін та інвестицій відповідно до пріоритетів НТП; організацію ефективного контролю якості й цільового навчання персоналу; підвищення результативності капіталовкладень; формування належних соціальних умов праці; оптимізацію системи управління якістю та стандартизацію процесів і продукції;

2) заходи, спрямовані на зменшення витрат ресурсів на виробництво продукції та оптимізацію виробничих витрат;

3) заходи, спрямовані на покращення сервісного обслуговування, підвищення ефективності реклами та глибше вивчення ринку збуту, потребують використання відповідних економічних та організаційних важелів управління для їхньої реалізації [11, с. 81].

Отже, система управління конкурентоспроможністю продукції має охоплювати всі стадії її життєвого циклу та ключові процеси, що визначають ринковий успіх. До них належать маркетингові дослідження, планування та

оптимізація виробництва, проектування і розробка продукції, організація закупівель, багаторівневий контроль якості, виробництво, упаковка та зберігання, збут і логістика, технічне обслуговування споживачів, а також утилізація або вторинна переробка. Комплексність такого підходу забезпечує послідовне формування конкурентних переваг і підвищує ефективність діяльності підприємства.

### **1.3. Ключові вектори конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств в контексті воєнних викликів**

Конкурентоспроможність продукції молокопереробних підприємств є визначальним чинником їх ефективності та перспектив подальшого розвитку в умовах економічної нестабільності. Сучасна ситуація, ускладнена військовими діями, розривом логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину й енергоносії, а також ризиками для виробничої інфраструктури, що створює значні виклики для молокопереробної галузі.

За таких обставин першочерговим завданням стає збереження та впровадження високих стандартів якості продукції, збереження довіри споживачів і підтримання конкурентних переваг, що є необхідною умовою сталого функціонування підприємств. Економічна невизначеність, обмежені можливості фінансування, зниження купівельної спроможності населення та зміни у структурі світової торгівлі змушують молокопереробні підприємства адаптуватися до нових ринкових реалій.

Сучасні умови господарювання вимагають від молокопереробних підприємств переосмислення управлінських підходів із акцентом на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Це потребує глибокої оптимізації виробничих процесів, активного впровадження новітніх технологій переробки молока та розвитку інноваційного потенціалу підприємств [6, с. 68].

Управління якістю на молокопереробних підприємствах є одним із ключових елементів ефективного функціонування галузі. Якість молочної продукції визначає не лише конкурентоспроможність підприємства, а й довіру споживачів, стабільність ринку збуту та прибутковість виробництва.

Система управління якістю охоплює весь технологічний процес – від приймання сировини до реалізації готової продукції. Вона включає контроль якості сировини, дотримання санітарно-гігієнічних норм, використання сучасних технологій пастеризації, гомогенізації, ферментації, а також постійний лабораторний моніторинг на всіх етапах виробництва.

На сучасних молокопереробних підприємствах широко впроваджуються міжнародні стандарти системи управління якістю, такі як ISO 9001, HACCP, ISO 22000, що гарантують безпечність і стабільність продукції. Це дозволяє виробникам підвищити ефективність виробничих процесів, знизити ризики браку, оптимізувати витрати й покращити імідж компанії [38, с. 57].

У воєнних умовах управління якістю на молокопереробних підприємствах набуває особливого значення, оскільки виробники мають забезпечити стабільність постачання безпечних харчових продуктів навіть за обмежених ресурсів і ризиків порушення логістичних ланцюгів.

Основними інструментами управління якістю молокопродукції є:

1) система HACCP (аналіз ризиків і контроль критичних точок), що дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки у виробничому процесі (мікробіологічні, хімічні, фізичні) та встановити контрольні точки для їх запобігання;

2) внутрішній контроль якості сировини та готової продукції - підприємства повинні посилювати лабораторні перевірки якості сировини, адже через труднощі логістики та перебої з охолодженням можуть зрости ризики псування; застосовуються експрес-тести та мобільні лабораторії;

3) система управління ISO 22000 або ISO 9001 - дає змогу підтримувати стандартизовані процедури навіть у складних умовах, що допомагає забезпечити стабільність процесів і мінімізувати людський фактор;

4) цифровізація та дистанційний моніторинг процесів включає використання електронних систем обліку, онлайн-звітності, датчиків контролю температури й вологості дозволяє відстежувати якість у реальному часі, що скорочує потребу у фізичній присутності персоналу в небезпечних регіонах;

5) гнучке управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) сприяє забезпеченню альтернативних маршрутів щодо доставки сировини та готової продукції, уникати зривів у виробництві через воєнні дії;

6) навчання персоналу та підвищення відповідальності працівників, оскільки у кризових умовах людський фактор відіграє вирішальну роль, тому працівників навчають дотримуватись процедур безпеки, гігієни та контролю якості навіть у складних обставинах.

Отже, у воєнний час головними інструментами управління якістю стають не лише міжнародні стандарти та технічні засоби контролю, а й гнучкість, цифровізація, відповідальність персоналу та швидка адаптація до змінних умов. Це дозволяє молокопереробним підприємствам зберігати стабільність, безпечність і довіру споживачів навіть у кризовий період.

Реалізація таких заходів сприятиме поступовій стабілізації діяльності підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності продукції та стійкості до майбутніх економічних і логістичних викликів у галузі [6, с. 71].

Для виробників належна система управління якістю має стратегічне значення, оскільки забезпечує:

- постійно високу якість продукції, що формує лояльність споживачів;
- відповідність міжнародним вимогам, що відкриває доступ до зовнішніх ринків;
- зменшення виробничих втрат і підвищення рентабельності;
- зміцнення репутації бренду та конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, у сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, системне управління якістю дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни, зменшувати ризики, підтримувати безпечність і стабільність постачання молочної продукції. Управління якістю - це не лише вимога часу, а й запорука надійності, безпеки та сталого розвитку молокопереробної галузі України. Управління якістю - це не лише контроль за процесами, а й стратегічний інструмент розвитку молокопереробного підприємства, який забезпечує стабільність, безпечність і довіру до української молочної продукції.

Ціна є одним із ключових чинників конкурентоспроможності молокопродукції, оскільки вона безпосередньо впливає на вибір споживача та позиції виробника на ринку. У сегменті молока та молокопродуктів попит здебільшого еластичний: покупці часто порівнюють ціни між брендами й обирають оптимальне співвідношення вартості та якості. Тому навіть незначні цінові коливання можуть змінювати обсяги продажу [4, с. 21].

Для виробників важливо встановлювати таку ціну, яка покриватиме витрати, забезпечуватиме прибуток і водночас залишатиме продукт доступним для споживача. До формування ціни входять витрати на сировину, логістику, переробку, упаковку та маркетинг. Якщо компанія може оптимізувати ці витрати - вона здатна знижувати кінцеву вартість товару, тим самим посилюючи свою конкурентну позицію.

Однак ціна - не єдиний критерій. Споживачі також враховують якість, натуральність, бренд, довіру до виробника. Тому оптимальна конкурентна стратегія полягає не лише в низькій ціні, а й у досягненні балансу між доступністю та якістю. У підсумку, правильна цінова політика допомагає виробникам утримувати стабільний попит, розширювати ринкову частку та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

## Висновки до Розділу 1

Конкурентоспроможність продукції розуміють як комплекс її характеристик та властивостей, які визначають, наскільки ця продукція здатна задовольнити певну потребу краще, ніж аналогічні товари, представлені на ринку.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції реалізується через ефективно організовану систему менеджменту конкурентних переваг, яка повинна охоплювати напрями діяльності: заходи підвищення технічного рівня та якості продукції; заходи, спрямовані на оптимізацію виробничих витрат; заходи, спрямовані на покращення сервісного обслуговування та глибше вивчення ринку збуту.

Правильна цінова політика допомагає виробникам утримувати стабільний попит, розширювати ринкову частку та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Сучасна ситуація, ускладнена військовими діями, розривом логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину й енергоносії, створює значні виклики для молокопереробних підприємств. За таких обставин першочерговим завданням стає збереження та впровадження високих стандартів якості продукції, збереження довіри споживачів і підтримання конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ АТ «РУДЬ»

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства**

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» було засноване у 1981 році, а з 1 квітня 1998 року компанія розпочала виробництво продукції під торговою маркою «Рудь». Підприємство вважається беззаперечним лідером на українському ринку морозива. Крім того, завод спеціалізується на випуску молочних продуктів, порційного морозива для хореки, вершкового масла, сирків, замороженого тіста, напівфабрикатів та інших заморожених продуктів.

Понад сорок років АТ «Рудь» залишається одним із провідних лідерів виробництва морозива в Україні. Продукція компанії успішно експортується більш ніж до 35 країн світу. В більшості країн компанія представлена офіційними дистриб'юторами, що забезпечує новим клієнтам можливість замовляти продукцію в будь-якому обсязі та отримувати оперативний локальний супровід укладених договорів.

Організаційна структура АТ «Рудь» забезпечує чітке розподілення обов'язків та відповідальності між підрозділами, що сприяє ефективному використанню ресурсів і підтриманню порядку всередині компанії. Стиль управління має авторитарні або директивні риси, коли ключові рішення приймаються на вищому рівні і доводяться до виконання через ієрархічну систему (Додаток Б).

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для формування обґрунтованих управлінських рішень. Систематичне відстеження фінансових індикаторів дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому

середовищі та підтримувати стабільний розвиток компанії. Дослідження результатів господарської діяльності підприємства проведемо на основі показників його виробничої діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності АТ «Рудь»**

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2442871	2263650	2855377	412506,0	116,88
Валовий прибуток, тис. грн.	542889	701008	935741	392852,0	172,35
Чистий прибуток, тис. грн.	59333	203804	323290	263957,0	у 4,44 р.б.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	764	660	659	-105,0	86,27
Середньорічна вартість, тис.грн.:					
– необоротних активів;	1057370,4	1015266,1	955062,4	-102308,0	90,31
– оборотних активів	753380,2	1030744,2	1137108,3	383728,1	150,92
Фондовіддача, грн.	2,29	2,22	2,98	0,69	129,42
Продуктивність праці, тис. грн.	3197,46	3429,76	4332,91	1135,45	135,50
Рентабельність господарської діяльності, %	2,43	9,00	11,32	8,89	х

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Так, чистий прибуток підприємства зріс у 4,44 рази (+263,959 тис. грн.), що свідчить про результативне використання ресурсів, раціоналізацію витрат та загальне підвищення рентабельності діяльності. Водночас середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 105 осіб (-13,74%), що може вказувати на впровадження автоматизованих технологій, оптимізацію виробничих процесів або проведення внутрішньої реорганізації. Показник продуктивності праці зріс на 35,51 % (+1135,42 тис. грн у розрахунку на одного працівника), що демонструє більш раціональне та результативне використання трудового потенціалу підприємства. Рентабельність господарської діяльності також суттєво підвищилась: з 2,43 % у 2022 р. до 11,32 % у 2024 р., що становить приріст у 4,6 раз. Така динаміка вказує на значне посилення фінансової ефективності та зростання загальної прибутковості підприємства.

Упродовж аналізованого періоду фіксується поступове й стабільне зростання сукупних доходів підприємства (Додаток В, табл. 1). Основну частину надходжень формує чистий дохід від реалізації продукції, на який припадає понад 90 % загального обсягу доходів. Це свідчить про чітку орієнтацію компанії на основний вид діяльності та її здатність ефективно працювати на основному ринку. Поряд із цим позитивну тенденцію демонструють також інші операційні й фінансові доходи. Їхнє зростання вказує на диверсифікацію джерел надходжень та зміцнення фінансової стійкості підприємства, що створює додаткові можливості для його розвитку.

В цілому структура доходів підприємства є раціонально сформованою. Позитивна динаміка зростання доходів підтверджує стабільний розвиток компанії та поступове зміцнення її фінансового потенціалу. Це створює сприятливі передумови для подальшого розширення діяльності, підвищення ефективності функціонування та укріплення конкурентних позицій на ринку.

Розглянемо основні види товарної продукції АТ «Рудь» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Структура товарної продукції АТ «Рудь»

Вид продукції	Рік						2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Морозиво	1459381	79,8	1461555	79,6	1868689	76,2	409308	128,0
Масло	90945	5,1	93321	5,0	142236	5,8	51291	156,3
Кисломолочна продукція	160654	8,9	166534	9,1	255045	10,4	94391	158,7
Інша молочна продукція	114766	6,2	115503	6,2	186378	7,6	71612	162,3
Всього	1825756	100,0	1836913	100	2452348	100	626592	134,3

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Проведений аналіз показав, що обсяги виробництва товарної продукції підприємства мають стійку тенденцію до зростання. Основним видом продукції залишається морозиво, на яке припадає 76,2 % загального виробництва. Разом із тим, у структурі продукції спостерігається зменшення його частки на 3,6 % у 2024 р., попри те що фактичний обсяг реалізації

морозива зріс на 28,0 %. У підсумку загальні обсяги продажу продукції збільшилися на 34,3 %, що свідчить про розширення ринкової активності підприємства та зростання попиту на його товари.

За динамікою операційних витрат, пов'язаних із виробництвом продукції, важливо підкреслити, що діяльність підприємства характеризується високою матеріаломісткістю: у 2024 р. найбільшу частку у структурі витрат займали саме матеріальні ресурси, включені до собівартості, обсяг яких досяг 1312301 тис. грн. Це на 21 % більше, ніж у 2022 р. Загалом за аналізований період операційні витрати зросли на 59,7 %, що свідчить про значне збільшення фінансового навантаження на підприємство. Окрім того, витрати на оплату праці у 2024 р. суттєво зросли - у 2,2 раза порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано як із підвищенням заробітних плат, так і з покращенням умов мотивації персоналу (Додаток В, табл. 2).

У цілому структура витрат підприємства характеризується достатньою збалансованістю, а зміни в обсягах і складових витрат узгоджуються з загальними тенденціями розвитку підприємства. Така динаміка свідчить про раціональне управління ресурсами та формує сприятливі передумови для подальшого стабільного й результативного функціонування підприємства.

У ході аналізу показників ділової активності встановлено, що підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку у 2022-2024 рр. Загальні фінансові показники, зокрема чистий прибуток, мають тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення результативності та ефективності господарської діяльності підприємства (Додаток Г, табл. 3).

Крім того, АТ «Рудь» демонструє сприятливу тенденцію щодо збереження належного рівня ліквідності, що забезпечує фінансову стійкість компанії та мінімізує ймовірність виникнення ризиків, пов'язаних із неплатоспроможністю (Додаток Г, табл. 4).

Отже, АТ «Рудь» експортує переважно морозиво, а також інші молочні й заморожені продукти, адаптовані до вимог зовнішніх ринків (рецептура, упаковка, сертифікація). Підприємство дотримується міжнародних

стандартів якості, контролюючи виробництво на всіх етапах: від заготівлі молока до готової продукції. Експортні товари проходять необхідні аудити, зокрема європейські, що підтверджує їх відповідність вимогам світових ринків.

## 2.2. Стан системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

АТ «Рудь» є провідним виробником морозива в Україні. Рекламний слоган «Морозиво №1» відображає не лише імідж, а й основну місію компанії - випуск продукції, що не просто задовольняє потреби споживачів, а й перевищує їхні очікування. Асортимент підприємства настільки різноманітний, що навіть найвибагливіші покупці можуть знайти для себе оптимальний смак.

АТ «Рудь» на даний час випускає наступні види продукції (табл. 2.3). Глибина та ширина асортиментного товару представлена в додатку Е.

Таблиця 2.3

### Асортимент продукції АТ «Рудь»

Вид продукції	Характеристика продукту
Морозиво	Ріжки, ескімо, фруктовий лід, паперовий стаканчик; брикети, вафельний стаканчик, вагове, десерти; відра; лоток, торт що дозволяє задовольнити різні смакові вподобання та потреби
Хорека	Морозиво для барів та кафе; заморожені ягоди; заморожені овочі; заморожені напівфабрикати; ріжки та стаканчики для морозива; заморожені чаї
Молочні продукти	Натуральне молоко, йогурти, сметана, кефір, кисломолочні напої, закваска, ряжанка, сир та молочна сироватка, що виготовляються із дотриманням стандартів якості та збереженням природних смакових і поживних властивостей
Масло	Високоякісне солодковершкове масло, вироблене за сучасними технологічними стандартами, що гарантують його чистоту, натуральність та відмінні смакові властивості
Спреди	Солодковершкові спреди характеризуються оптимальним поєднанням вартості та високої якості
Заморожені продукти	Заморожені овочі, вітамінні чаї, готові суміші та ягоди є базовими інгредієнтами для швидкого та зручного приготування страв
Тісто заморожене	Тісто листкове дріжджове, листкове
Сирки	Заморожені, глазуrowані

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Основними споживачами продукції АТ «Рудь» виступають великі торговельні мережі та гіпермаркети, зокрема «Сільпо», «Білла», «Квартал», «Караван», «АТБ» та інші, а також регіональні роздрібні магазини, які реалізують аналогічну продукцію. Крім того, продукція підприємства користується попитом серед жителів міст України та серед невеликих приватних підприємств і підприємців, що володіють роздрібними точками продажу продуктів харчування. Також споживачами продукції підприємство наразі є понад 35 країн.

АТ «Рудь» сформувало дієву мережу торгових представництв та дилерських точок, забезпечуючи їхню стабільну роботу та постійно займаючись її подальшим розширенням і оптимізацією для зміцнення присутності на ринку.

Розширення асортиментного портфеля дозволило компанії ефективно функціонувати в умовах нестабільної економічної ситуації в країні та високої конкуренції на ринку морозива, демонструючи значні темпи розвитку. Для оцінки позиції окремих продуктів у товарному портфелі АТ «Рудь» застосуємо матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) на основі даних про продукцію підприємства.



**Рис. 2.1. Матриця БКГ для АТ «Рудь»**

Джерело: власні дослідження.

Так, до категорії «Зірка» віднесено морозиво, яке вирізняється високою конкурентоспроможністю, значним ринковим потенціалом і швидкими темпами зростання продажів. Продукція, така як масло, молочні вироби та кисломолочні продукти, віднесена до категорії «Дійна корова», оскільки вона забезпечує стабільний прибуток на зрілому ринку. Заморожені продукти, які мають невизначену ринкову позицію та потребують додаткових інвестицій, віднесено до категорії «Дика кішка». Напівфабрикати, заморожене тісто та глазуровані сирки займають слабку позицію на ринку і відносяться до категорії «Собака».

За результатами аналізу з використанням матриці БКГ встановлено, що більшість основної продукції підприємства відноситься до категорій «Зірки» та «Дійні корови». Для АТ «Рудь» основною стратегією залишається підтримання та зміцнення ринкової частки шляхом розширення асортименту продукції, підвищення її якості та вдосконалення маркетингових заходів.

Основними інструментами маркетингових комунікацій АТ «Рудь» є реклама, PR та стимулювання збуту, причому реклама становить понад 50 % структури комунікацій. Підприємство переважно використовує зовнішню рекламу (вивіски, штендери, білборди, реклама на транспорті), що забезпечує високу ефективність при помірних витратах і швидкому залученні уваги аудиторії.

Для підтримки позитивного іміджу АТ «Рудь» реалізує PR-заходи, серед яких участь у соціальних і благодійних подіях, спонсорство міських свят, організація майстер-класів «Дитяча Кулінарна Арт-Школа» та підтримка гуманітарних програм Червоного Хреста України, сприяючи розвитку інфраструктури Житомира.

Основним пріоритетом компанії є отримання прибутку через виробництво безпечної та якісної продукції, що постійно відповідає смакам і очікуванням споживачів. Крім того, підприємство приділяє особливу увагу підтриманню високої культури безпеки харчової продукції, дотриманню норм і принципів Кодексу соціальної відповідальності, вдосконаленню

технологічних процесів, які не забруднюють навколишнє середовище і мінімізують ризики для здоров'я персоналу.

Щодня компанія переробляє близько 300 т молока, при цьому основним продуктом є морозиво, виробництво якого сягає приблизно 150 т на добу. Досягнення таких обсягів стало можливим завдяки застосуванню високоефективного обладнання, що є унікальним для України. Зокрема, компанія придбала виробничу лінію «Straightline SL1100 F2» від «Tetra Pak», яка здатна виготовляти близько 27 тис. порцій морозива на годину, що в підсумку становить до 600 тис. порцій на добу. Варто відзначити, що ця лінія є першою у країнах Східної Європи з такою високою продуктивністю у сфері виробництва морозива.

Шафа шокової заморозки дає змогу охолоджувати продукцію на виході до  $-30^{\circ}\text{C}$ , що сприяє покращенню зовнішнього вигляду та збереженню високої якості морозива під час фасування та подальшого зберігання. Додатково, сучасне німецьке обладнання «Big Drum» забезпечує компанії можливість пропонувати українському споживачу ексклюзивні види морозива. Для досягнення таких результатів підприємство постійно розширює номенклатуру та асортимент продукції, підвищує якість виробів та їхні споживчі характеристики.

Для підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості молочної продукції АТ «Рудь» обрало стратегічним напрямком впровадження біотехнологій у виробничий процес. У рамках цієї стратегії підприємство укладає угоди з фермами та молочними господарствами Житомирської, Хмельницької та Вінницької областей, які застосовують сучасні методи доїння та охолодження молока, а також вирощують високопродуктивні породи корів, що дозволяє забезпечити компанію високоякісною сировиною.

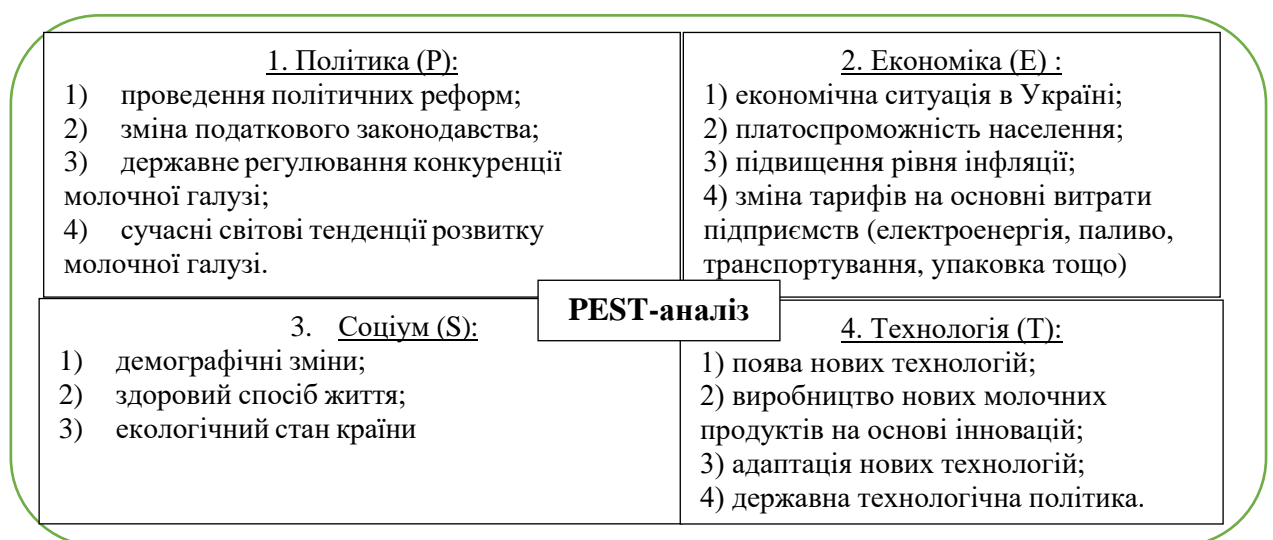
Система управління конкурентоспроможністю та якістю продукції АТ «Рудь» представляє собою комплексну процедуру, що регламентує всі етапи виробничого процесу відповідно до встановлених корпоративних стандартів.

На досліджуваному підприємстві функції розробки та впровадження заходів для вдосконалення системи контролю якості продукції покладено на підрозділ контролю якості. Цей відділ відповідає за застосування удосконалених методик перевірки продукції, своєчасне виявлення причин браку. Основною метою його діяльності є запобігання випуску продукції, що не відповідає встановленим стандартам.

### 2.3. Оцінка конкурентних переваг та ринкових позицій підприємства за ключовими чинниками

Стратегічне рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Рудь» реалізується через комплексну систему управління конкурентоспроможністю, яка спрямована на зміцнення та підтримку міцних ринкових позицій підприємства. Ця система дозволяє ефективно формувати та реалізовувати конкурентні переваги продукції, забезпечуючи її лідируюче становище на ринку та стійке утримання частки ринку.

Крім внутрішніх чинників, значний вплив на конкурентоспроможність компанії мають і зовнішні фактори, які доцільно оцінювати за допомогою PEST-аналізу, що дозволяє системно врахувати економічні, політичні, технологічні та соціальні умови, у яких функціонує підприємство (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. PEST-аналіз АТ «Рудь»**

Джерело: власні дослідження.

З проведеного аналізу видно, що АТ «Рудь» представляє собою стабільне та перспективне підприємство з позитивним діловим іміджем, ефективною організацією управлінських і виробничих процесів та значним потенціалом для подальшого розвитку. Виявлені під час аналізу загрози дають можливість ідентифікувати слабкі місця компанії та взяти заходів для мінімізації негативного впливу на її діяльність.

Саме тому визначимо сильні та слабкі сторони з метою оцінки конкурентних переваг АТ «Рудь» за допомогою SWOT-аналізу (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT- аналізу діяльності АТ «Рудь»

<p><u>Сильні сторони (S):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробництво безпечної для здоров'я продукції</li> <li>2. Імідж торгової марки</li> <li>3. Використання прогресивних технологій виробництва</li> <li>4. Високі стандарти та рівень якості продукції</li> <li>5. Різноманітний асортимент продукції</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> </ol>	<p><u>Слабкі сторони (W):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збій поставок продукції через військові дії</li> <li>2. Високі витрати на виробництво</li> <li>3. Слабко розвинена система управління перевагами в конкуренції</li> </ol>
<p><u>Можливості (O):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення експорту</li> <li>2. Розширення асортименту продукції</li> <li>3. Збільшення частки ринку молочної продукції України</li> </ol>	<p><u>Загрози (T):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подорожчання молочної продукції через зменшення поголів'я корів в Україні</li> <li>2. Посилення позицій конкурентів</li> <li>3. Нестабільність економічного середовища</li> <li>4. Підвищення цін на сировину та електроносії</li> </ol>

Джерело: власні дослідження.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що АТ «Рудь» займає міцні та стабільні позиції на ринку молочної продукції, оскільки користується позитивною репутацією серед споживачів, що обумовлено його орієнтацією на екологічну чистоту продукції та високі стандарти якості виробів. Також на підприємстві відділ контролю якості запобігає випуску продукції, що не відповідає встановленим стандартам, забезпечуючи системний та ефективний контроль якості на всіх етапах виробництва.

Характеристика основних конкурентів підприємства має досить

розширений діапазон за торгівельними марками міжрегіональної структури країни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика конкурентів за асортиментними групами АТ «Рудь»

Продукція	Конкуренти
Морозиво	ТМ Ласунка, «Фірма Ласка» (ТМ Ласка), ТМ Лімо, ТОВ «Три ведмеді», ТОВ «Хладопром», ТОВ «Фортуна-плас» та інші
Молочна продукція, масло, сирки	ТМ Молокія, ТМ Волошкове поле, ТМ Яготинське, ТМ Простоквашино, інші молокозаводи та ін. підприємства
Заморожені овочі та тісто	ТМ Хуторок, ТМ Hortex, ТМ Файола та ін.

Джерело: власні дослідження.

Для визначення частки ринку, яку займає АТ «Рудь» у сегменті морозива, використано показники динаміки виручки ТОП-10 виробників морозива, які оприлюднили фінансову звітність. Нами обрано саме ринок морозива, оскільки компанія виробляє та реалізує майже 80 % своєї продукції саме в цій товарній категорії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Частки ринку за обсягом виробництва продукції ТОП-10 виробників морозива

Виробник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд.грн	%	млрд.грн	%	млрд.грн	%
АТ «Рудь»	2,4	26,01	2,3	25,25	2,89	26,11
ТОВ «Ласунка»	1,3	18,51	2,0	18,93	2,35	19,62
ТОВ «Фабрика морозива Хладопром»	0,94	13	1,73	13,5	2,27	13,04
ТОВ «Три Ведмеді»	0,98	13,42	1,36	11,73	1,73	12,94
Фірма «Ласка»	0,57	10,88	0,97	11	1,01	11,03
ТОВ «Фортуна-плас»	0,27	3,18	0,4	7,41	0,63	6,07
ТОВ «Галичина Ласунка»	0,33	6,13	0,35	3,11	0,44	3,27
ТОВ «Гірас–ТМ «Мозайка»	0,053	0,8	0,09	1,05	0,32	2,08
ТОВ «Айс-Фудс»	0,07	0,92	0,15	1,17	0,24	1,44
АТ «Полтавахолод»	0,09	1,13	0,12	0,9	0,17	1,07

Джерело: власні дослідження.

Як видно з даних табл. 2.6, за аналізований період АТ «Рудь» займає позицію безумовного лідера та за обсягом виробництва в натуральному виразі займає більше 26 % частки ринку. Відносна частка ринку має значний

вплив на позицію підприємства в конкурентному середовищі. Більшість компаній прагне максимально збільшити свою частку на ринку, оскільки це сприяє зміцненню лідерських позицій серед конкурентів, зростанню прибутковості та залученню нових споживачів.

Головними конкурентами АТ «Рудь» є: ТОВ «Ласунка», ТОВ «Фабрика морозива Хладопром», ТОВ «Три Ведмеді», Фірма «Ласка». Проведемо оцінку конкурентних позицій на ринку даних виробників морозива (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Матриця конкурентного профілю АТ «Рудь»

Ключові фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	АТ «Рудь»		ТОВ Ласунка		ТОВ «Фабрика морозива Хладопром»		ТОВ «Три Ведмеді»		Фірма «Ласка»	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Обсяг продажу (частка ринку)	0,13	10	1,3	9	1,17	8	1,04	7	0,91	6	0,78
Фінансові можливості виробника	0,14	9	1,26	8	1,12	7	0,98	5	0,7	5	0,7
Цінові характеристики	0,13	9	1,17	9	1,17	8	1,04	8	1,04	7	0,91
Якість продукції	0,16	9	1,44	8	1,28	7	1,12	7	1,12	7	1,12
Збутова мережа	0,13	9	1,17	8	1,04	7	0,91	7	0,91	7	0,91
Рекламна активність компанії	0,14	9	1,26	7	0,98	7	0,98	6	0,84	7	0,98
Введення новітніх технологій	0,17	9	1,53	8	1,36	6	1,02	5	0,85	5	0,85
Разом	1,0	-	9,13	-	8,12	-	7,09	-	6,37	-	6,25

Джерело: власні дослідження.

За результатами проведених досліджень було встановлено, що АТ «Рудь» має найвищий рейтинг конкурентоспроможності серед виробників на ринку морозива. А потенційним конкурентом є ТМ «Ласунка». Тому у подальшій діяльності важливо приділяти підвищену увагу цій компанії та постійно відстежувати її дії на ринку. Необхідно систематично аналізувати

ринкове становище як власного підприємства, так і основного конкурента, щоб своєчасно реагувати на можливі зміни та підтримувати конкурентні переваги.

Таким чином, АТ «Рудь» упевнено утримує провідні позиції серед конкурентів, проте для збереження лідерства необхідно й надалі вдосконалювати діяльність підприємства. Зокрема, варто зосередитися на підвищенні якості продукції, розширенні асортименту шляхом розроблення нових видів морозива, зокрема органічних або дієтичних видів. Також доцільно посилити рекламні активності, що сприятиме залученню ширшої аудиторії та зміцненню позитивного іміджу компанії.

## **Висновки до Розділу 2**

Понад сорок років АТ «Рудь» посідає провідні позиції та утримує статус одного з головних лідерів українського ринку морозива. Продукція є конкурентоспроможною, що підтверджується експортом у понад 35 країн світу. Склад і структура персоналу підприємства повністю узгоджуються з особливостями його діяльності та галузевою специфікою.

Фінансові результати підприємства демонструють стійке покращення. Підвищення рентабельності господарської діяльності підтверджує зміцнення фінансових позицій та зростання прибутковості. Підприємство дотримується міжнародних стандартів якості, контролюючи виробництво на всіх етапах: від заготівлі молока до готової продукції.

АТ «Рудь» сформувало дієву мережу торгових представництв та дилерських точок, активно застосовує інструменти маркетингових комунікацій, підтримує високу культуру безпеки харчової продукції, впроваджено у виробничий процес біотехнології.

АТ «Рудь» має найвищий рейтинг конкурентоспроможності серед виробників на ринку морозива та займає більше 26 % частки ринку, а потенційним конкурентом є ТМ «Ласунка» (19,6 %).

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ АТ «РУДЬ»

### **3.1. Диверсифікація в стратегічному управлінні маркетингової діяльності підприємства**

У сучасних умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває все більшої значущості. Це зумовлено розвитком зовнішньої торгівлі, поглибленням інтеграції України у міжнародні структури та організації, а також посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для того, щоб підприємство залишалось прибутковим і утримувало лідерські позиції, необхідно систематично здійснювати аналіз ринкової кон'юнктури, постійно вдосконалювати виробничі процеси, оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати стратегії реалізації продукції відповідно до сучасних умов.

Підвищення конкурентоспроможності продукції компанії забезпечується через орієнтацію на потреби споживача. Це включає підвищення рівня якості продуктів, які виготовляються, впровадження інноваційних технологій та рішень, а також ефективне використання трудових ресурсів, що передбачає підвищення професійного рівня персоналу та поліпшення умов праці. Такий комплекс заходів сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню довіри споживачів [13, с. 317].

Найефективнішим стратегічним напрямом для зміцнення конкурентних позицій АТ «Рудь», розширення частки ринку та збільшення обсягів реалізації молочної продукції є стратегія розвитку. Вона передбачає спрямоване інвестування в ресурси підприємства, що забезпечує підвищення якості продукції, розширення асортименту молочних товарів і оновлення

виробничих процесів, відповідно до потреб споживачів та сучасних ринкових вимог [22, с. 90].

Для АТ «Рудь», враховуючи поточну конкурентну позицію підприємства та рівень галузевої привабливості, доцільно обрати інвестиційний напрям розвитку. Він передбачає спрямоване вкладення коштів у впровадження інновацій та розвиток продуктів, що максимально відповідають потребам споживачів, оскільки навіть найвибагливіші клієнти цінують можливість отримати товар, який краще задовольняє їхні запити. Крім того, стратегічно важливо змінити підхід до класифікації продукції, концентруючи ресурси та зусилля на найбільш перспективних товарах, які забезпечують довгострокове зростання та розвиток компанії.

Хоча АТ «Рудь» утримує міцні позиції на ринку, існують потенційні ризики їх ослаблення у разі недостатніх інвестицій у розвиток підприємства. При підвищенні управління конкурентоспроможністю молочної продукції господарські суб'єкти повинні впроваджувати системний підхід до розвитку конкурентного потенціалу. Це дозволяє не лише підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечити збереження та подальше зміцнення його позицій на ринку товарів.

Оскільки АТ «Рудь» функціонує на ринку, що має міцні конкурентні позиції та перебуває на стадії розвитку, підприємство володіє значним потенціалом для реалізації стратегії зростання. У такій ситуації ефективним є також підвищення виручки за рахунок збільшення точок збуту продукції та розширення обсягів продажів. Крім того, стратегічний напрям глибокого проникнення на ринок є надзвичайно важливою для заводу. Наприклад, пропонуючи давно відомий продукт, такий як морозиво, підприємство може здобути додаткові переваги, інвестуючи у нову упаковку, яка буде більш привабливою, екологічною та зручною для споживачів порівняно з конкурентами [22, с. 92].

АТ «Рудь» потребує активного розвитку інноваційної діяльності, що спрямована на зміцнення його конкурентних позицій, підвищення

виробничого потенціалу та створення стійких конкурентних переваг на ринку. Для ефективної реалізації інноваційного розвитку підприємства доцільно зосередитися на таких напрямках:

- ✓ модернізація та вдосконалення існуючих виробничих ліній;
- ✓ придбання сучасного високопродуктивного обладнання;
- ✓ автоматизація технологічних процесів з метою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Таким чином, незважаючи на міцні позиції на ринку для АТ «Рудь» існують потенційні ризики у разі недостатніх інвестицій у інноваційний розвиток підприємства. Інвестування в ресурси підприємства забезпечить впровадження інновацій, оновлення виробничих процесів та розвиток продуктів; підвищить якість продукції, розширить асортимент молочних товарів, які максимально відповідають потребам споживачів. Також слід концентрувати ресурси на найбільш перспективні товари, які забезпечать конкурентоспроможність, довгострокове зростання та розвиток компанії.

### **3.2. Інноваційні підходи виробництва продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності**

Оновлення асортименту продукції та вдосконалення технологій виробництва на АТ «Рудь» безпосередньо залежать від рівня впровадження інновацій. Розробка нових видів продукції зазвичай супроводжується збільшенням обсягів виробництва, економією за рахунок зниження собівартості та зростанням чистого прибутку. Чим вищий науково-технічний рівень ресурсного потенціалу підприємства та ефективніше його використання, тим міцніша матеріально-технічна база, ширші можливості для впровадження інновацій, удосконалення виробничих процесів і розширення масштабів виробництва [23, с. 151].

Нині пріоритетним завданням є забезпечення населення необхідними харчовими продуктами, серед яких особливе значення має питне молоко.

Підвищення його якості, безпечності та натуральності потребує впровадження сучасних інноваційних технологій. Зокрема, важливим є застосування технології очищення молока-сировини на основі Fresh Milk. Це дозволить продукції ТМ «Рудь» відрізнитися унікальним смаком та високою харчовою цінністю, а також гарантуватиме, що все молоко відповідатиме найвищому стандарту - гатунку «екстра».

Інноваційним напрямом стане впровадження очищення молока, реалізованого у рамках співпраці з німецькою компанією GEA - одним із провідних інженерно-інноваційних центрів, що спеціалізується на проектуванні та виробництві обладнання для харчової промисловості. Модернізаційний процес цехів з виробництва свіжої молочної продукції: молока, кефіру, сметани, йогуртів та кисломолочного сиру, передбачає встановлення сучасного обладнання, зокрема бактофуг, які широко використовуються у харчовій промисловості Німеччини. Вартість одного пристрою становить близько 200 тисяч євро, проте завдяки бактофузі молоко досягає європейського рівня якості та безпеки. Пристрій видаляє до 99 % шкідливих бактерій, що можуть потрапляти у молоко з повітря, рук працівників, молочної тари [40, с. 62].

Для молочних продуктів ТМ «Рудь» система харчової безпеки є першочерговим пріоритетом. Керівництво підприємства усвідомлює, що дотримання європейських стандартів виробництва вимагає від постачальників молочної сировини забезпечення сучасних інноваційних методів механізованого доїння, належного стану поголів'я, відповідних умов утримання худоби та професійної підготовки обслуговуючого персоналу. Саме тому молокозавод здійснює закупівлю молока у господарствах, які гарантують контроль якості на всіх етапах.

На сьогодні АТ «Рудь» ставить за мету виробництво продукції із застосуванням сучасного обладнання, що забезпечує найм'якші температурні режими обробки. Для пакування продукції компанія використовує інноваційну упаковку Pure-Pak Sense, яка поки що не

застосовується жодним іншим виробником молочної продукції в Україні. Ця упаковка вирізняється підвищеною екологічністю та легкістю у складанні, що сприяє значному зменшенню обсягу виробничих відходів.

Фахівці-технологи АТ «Рудь» активно розширюють міжнародну співпрацю з провідними підприємствами молочної промисловості Німеччини, Італії, Польщі та інших країн. У рамках цієї співпраці вони представили новий тип упаковки для молочної продукції торгової марки «Рудь», що демонструє інноваційний підхід компанії до модернізації виробництва та покращення якості продукції.

Починаючи з 2019 року, на підприємстві було впроваджено систему енергетичних лічильників, що дозволяє здійснювати постійний контроль за ефективним використанням енергетичних ресурсів. Завдяки такому моніторингу можна своєчасно виявляти процеси з високим енергоспоживанням, модернізувати їх із застосуванням енергоефективного обладнання та формувати стратегічні плани щодо оптимізації витрат енергії в майбутньому.

Найбільш продуктивними інноваційними напрямками в діяльності АТ «Рудь» вважаються обробка питного молока за допомогою бактофуг та використання сучасної екологічної упаковки. Крім того, встановлення нових енергетичних лічильників на найбільш енергоємних етапах виробництва дозволить оптимізувати споживання енергії та підвищить загальну ефективність технологічних процесів.

Тому з метою зміцнення конкурентоспроможності та підвищення якості молочної продукції АТ «Рудь» у практичній діяльності має впроваджувати ряд сучасних технологій. Зокрема, встановити систему очищення молока-сировини Fresh Milk, що забезпечує збереження корисних властивостей та високий рівень безпеки продукції та застосувати нову інноваційну упаковку Pure-Pak Sense для підтримки оптимальних температурних режимів та покращення збереження якісних та смакових характеристик.

Також інноваційне оновлення асортименту може стати вирішальним чинником для розширення ринкових можливостей та залучення нової аудиторії споживачів. Підприємству варто розглянути створення продуктових лінійок, які відповідають сучасним тенденціям харчування та забезпечують більшу різноманітність. Зокрема, доцільно впроваджувати безлактозну продукцію, органічні молочні продукти, а також функціональні товари для підтримки здорового способу життя, такі як молочні напої, збагачені вітамінами, йогурти з пробіотиками та кефір із додатковими корисними бактеріями. Окрім цього, розробка продуктів для спеціалізованих дієт: без жиру або без цукру. Теж може зацікавити споживачів, що контролюють склад свого раціону і калорійність.

Крім того, необхідно брати до уваги смакові переваги сучасних споживачів і поступово розширювати асортимент молочних продуктів та ароматизованих йогуртів із різними смаковими добавками. Доцільно включати сезонні варіанти, наприклад, йогурти з полуницею влітку або з гарбузовими спеціями восени, що дозволить підвищити привабливість продукції та відповідати очікуванням покупців.

На ринку відзначається зростання попиту на безлактозні продукти у зв'язку зі збільшенням кількості людей з алергією на молочні білки або непереносимістю лактози. Виробництво безлактозного молока задовольняє потреби цієї специфічної цільової аудиторії та створює можливості для розширення ринкової частки підприємства. При цьому застосовуються спеціалізовані технології, що дозволяють знизити або повністю усунути лактозу, зберігаючи природний смак, корисні властивості та харчову цінність молока, що забезпечує високий рівень якості кінцевого продукту.

Хоча сегмент безлактозного молока в Україні вже існує та привертає увагу частини споживачів, для більшості українців цей продукт поки що залишається маловідомим, а вибір обмежений. Водночас сучасні споживачі все більше цікавляться інноваційними продуктами, які сприяють покращенню здоров'я, що створює нові переваги та підґрунтя для розвитку

ринку безлактозної продукції в країні. Виробництво безлактозного молока стає першочерговим і необхідним кроком у формуванні широкого асортименту безлактозних продуктів.

Виробництво безлактозного молока складніше й триваліше за традиційне, оскільки для розщеплення лактози використовується фермент лактаза. Це додає етапи до технологічного процесу та підвищує собівартість. Існують два основні методи: пряме введення лактази в молоко або видалення лактози шляхом фільтрації

Найпростішим способом отримати безлактозне молоко є додавання ферменту лактази безпосередньо до звичайного молока. Лактоза розщеплюється, після чого продукт перевіряють на її відсутність і пастеризують для нейтралізації залишків ферменту та забезпечення безпеки. Метод видалення лактози фільтрацією є складним і потребує великих інвестицій. Тому підприємству доцільніше почати виробництво безлактозного молока простішим, але ефективним способом.

Так як АТ «Рудь» переробляє 300 тонн молока щодня, згідно з планом, 1 % цього обсягу щотижня буде використовуватися для виробництва безлактозного молока, що дає близько 12 тонн на місяць. Такі обсяги оптимальні, оскільки не потребують додаткових приміщень, проте для виробництва та зберігання потрібне базове обладнання, перелік і вартість якого наведені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Розрахунок вартості обладнання по проєкту виготовлення  
безлактозного молока для АТ «Рудь»**

Назва	Сума, грн.
Аналізатор молока (для контролю вмісту лактози)	50000
Засоби індивідуального захисту	15000
Обладнання додаткове	135000
цистерни	
контейнери	
пакувальне обладнання	200000
Всього	

Джерело: розраховано автором.

На підставі визначених обсягів виготовлення безлактозного молока розрахуємо формування його роздрібної ціни за 1 л. Так, закупівельна ціна сировини - 22,8 грн., комунальні послуги - 3,7 грн., податки - 2,2 грн., фонд оплати праці - 7,5 грн., закладений прибуток у розмірі 28 % - 9,8 грн. Кінцева ціна 1 л безлактозного молока складатиме 46 грн.

Для гарантування високої якості та відповідності технологічним нормам у виробництві безлактозного молока необхідно залучити компетентних фахівців, які зможуть ефективно здійснювати й контролювати всі етапи процесу. Зокрема, потрібен технолог для аналізу молока на вміст лактози та внесення ферменту. Витрати на його заробітну плату складатимуть 22 тис. грн. на місяць.

Таблиця 3.2

### Прогнозний річний прибуток від впровадження проєкту в АТ «Рудь»

Назва	Сума, тис. грн.
Обладнання по проєкту (одноразові витрати)	200,0
Витрати (щомісячні), в т. ч:	278,55
комунальні послуги	4,5
матеріали для виробництва	250,0
амортизація	2,05
фонд оплати праці	22,0
Витрати на виробництво продукції за рік	3342,6
Виручка від реалізації (річна)	6624,0
Виручка від реалізації (щомісячна) (12т*46 грн)	552,0
Прибуток (за місяць)	273,45
Прибуток (річний)	3281,4

Джерело: розраховано автором.

Розрахуємо точку беззбитковості для виробництва безлактозного молока. Це дозволить встановити такий обсяг продукції, при якому підприємство покриватиме всі витрати, не зазнаючи збитків, але й не отримуючи прибутку.

$$TB_{грн} = FC / (1 - VC / P), \quad (3.1)$$

де  $FC$ - постійні витрати;

$VC$ - змінні витрати на одиницю продукції;

$P$  - ціна одиниці продукції

$$TB_{грн} = 278550 / (1 - 20 / 46) = 278550 / 0,565 = 493008,8 \text{ грн.}$$

За результатами проведених розрахунків, для виробництва безлактозного молока впродовж першого місяця підприємству потрібно інвестувати 478,55 грн. для налаштування технологічного процесу. Після здійснення цих витрат подальше виробництво може здійснюватися самостійно. Джерелом фінансування проекту може виступати нерозподілений прибуток підприємства.

Згідно з проведеними розрахунками, виробництво безлактозного молока є економічно доцільним для досліджуваного підприємства. Очікуваний річний прибуток від реалізації цього продукту становить 3281400 грн, що підтверджує його вигідність. Основні економічні показники після впровадження відповідних заходів наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні економічні показники діяльності АТ «Рудь»  
після впровадження проекту**

Фінансовий результат	2024 р.	Після впровадження
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1919636	1922978,6
Чистий прибуток, тис. грн.	323290	326571,4
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	659	660
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1930809	1931009
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1085815	1086093,5
Рентабельність господарської діяльності, %	11,32	12,1

Джерело: розраховано автором.

Після впровадження у виробництво продукту підвищеної якості прогнозується зростання основних економічних показників підприємства. Передбачається збільшення чистого прибутку та підвищення рентабельності діяльності АТ «Рудь».

Отже, в умовах ринкової економіки наявність лише високоякісного продукту не гарантує успіху підприємства. Необхідно також уважно слідкувати за новими технологічними тенденціями та планомірно впроваджувати їх у діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує формування конкурентної переваги та дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку у порівнянні з потенційними конкурентами.

### **Висновки до розділу 3**

До ключових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать: розширення асортименту та виведення на ринок нових видів продукції; оптимізація цінової політики шляхом зниження вартості товарів або послуг; активне використання рекламних і промоційних заходів; збільшення каналів реалізації через більшу кількість дилерів та покращення збутового інтерфейсу; а також впровадження інноваційних рішень у виробництво та сервіс.

Найбільш ефективними інноваційними напрямками у діяльності АТ «Рудь» є обробка молока питного на бактофугах та застосування інноваційної екологічної упаковки. Також потрібно впроваджувати безлактозну продукцію, органічні молочні продукти та функціональні товари для підтримки здорового способу життя, такі як молочні напої, збагачені вітамінами, йогурти з пробіотиками та кефір із додатковими корисними бактеріями.

Для АТ «Рудь» запропоновано розширення асортименту продукції через запуск виробництва безлактозного молока. Наявні виробничі потужності та ефективна система контролю якості дозволяють виготовляти цей продукт відповідно до всіх нормативних вимог і стандартів. Згідно з проведеними розрахунками, виробництво безлактозного молока є економічно доцільним для досліджуваного підприємства. Очікуваний річний прибуток від реалізації цього продукту становить 3281400 грн, що підтверджує його вигідність.

## ВИСНОВКИ

1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції реалізується через ефективно організовану систему менеджменту конкурентних переваг, яка повинна охоплювати напрями діяльності: заходи підвищення технічного рівня та якості продукції; заходи, спрямовані на оптимізацію виробничих витрат; заходи, спрямовані на покращення сервісного обслуговування та глибше вивчення ринку збуту.

2. Сучасна ситуація, ускладнена військовими діями, розривом логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину й енергоносії, створює значні виклики для молокопереробних підприємств. За таких обставин першочерговим завданням стає збереження та впровадження високих стандартів якості продукції, збереження довіри споживачів і підтримання конкурентних переваг.

3. АТ «Рудь» посідає провідні позиції у вітчизняній молокопереробній галузі, система управління на підприємстві ґрунтується на принципах сучасного менеджменту, широкому використанні автоматизованих управлінських технологій та чіткому поділі функцій між структурними підрозділами й окремими працівниками. Склад і структура персоналу підприємства повністю узгоджуються з особливостями його діяльності та галузевою специфікою, а також формується відповідно до організаційної структури управління. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл функцій між працівниками та підвищує ефективність управлінських процесів.

Понад сорок років компанія утримує статус одного з головних лідерів українського ринку морозива. Її продукція стабільно демонструє високу конкурентоспроможність, що підтверджується успішним експортом у понад 35 країн світу, де попит на вироби підприємства продовжує зростати.

4. Фінансові результати підприємства демонструють стійке покращення: чистий дохід у 2024 р. зріс на 16,89 %, чистий прибуток у 4,44

рази, що стало можливим завдяки раціональному використанню ресурсів, скороченню витрат та підвищенню загальної продуктивності діяльності. Підвищення рентабельності господарської діяльності підтверджує, що підприємство зміцнює свої фінансові позиції, нарощує прибутковість і успішно реалізує прийнятну стратегію розвитку.

АТ «Рудь» експортує переважно морозиво, а також інші молочні й заморожені продукти, адаптовані до вимог зовнішніх ринків (рецептура, упаковка, сертифікація). Підприємство дотримується міжнародних стандартів якості, контролюючи виробництво на всіх етапах – від заготівлі молока до готової продукції. Експортні товари проходять необхідні аудити, зокрема європейські, що підтверджує їх відповідність вимогам світових ринків.

5. АТ «Рудь» має найвищий рейтинг конкурентоспроможності серед виробників на ринку морозива та займає більше 26 % частки ринку, а потенційним конкурентом є ТМ «Ласунка» (19,6 %).

6. До ключових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать: розширення асортименту та виведення на ринок нових видів продукції; оптимізація цінової політики шляхом зниження вартості товарів або послуг; активне використання рекламних і промоційних заходів; збільшення каналів реалізації через більшу кількість дилерів та покращення збутового інтерфейсу; а також впровадження інноваційних рішень у виробництво та сервіс.

7. Найбільш ефективними інноваційними напрямками у діяльності АТ «Рудь» є обробка молока питного на бактофугах та застосування інноваційної екологічної упаковки. Також потрібно впроваджувати безлактозну продукцію, органічні молочні продукти та функціональні товари для підтримки здорового способу життя, такі як молочні напої, збагачені вітамінами, йогурти з пробіотиками та кефір із додатковими корисними бактеріями.

8. Для АТ «Рудь» запропоновано розширення асортименту продукції через запуск виробництва безлактозного молока. Наявні виробничі потужності та ефективна система контролю якості дозволяють виготовляти цей продукт відповідно до всіх нормативних вимог і стандартів. Згідно з проведеними розрахунками, виробництво безлактозного молока є економічно доцільним для досліджуваного підприємства. Очікуваний річний прибуток від реалізації цього продукту становить 3281400 грн, що підтверджує його вигідність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрейченко А. В. Посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 6-11.
2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ: ФОП Маслаков. 2019. 342-349.
3. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 05.06.2025).
4. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 15-21.
5. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес навігатор*. 2024. № 2 (75). С. 306–311.
6. Бурліцька О., Юзьвак Л. Конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1 (12). С. 68-73.
7. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78-82.
8. Василюк Є. Інноваційні підходи виробництва продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності. *XVII студентська науково-практична конференція «Формування особистості студента: суспільство, держава, професія» 20 листопада 2025 року*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 8-11.
9. Василюк Є. Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції АТ «Рудь». *Науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Студентські наукові*

читання 2025». Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025.

10. Василюк Є. Управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств в контексті воєнних викликів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року)*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 205-209.

11. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78-83.

12. Галуцьких Н. А., Дідорчук І. Л. Сучасні тенденції на світовому ринку органічних продуктів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 20-26.

13. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317-322.

14. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.

15. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації діяльності підприємства. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4\\_80\\_2022/10.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/10.pdf) (дата звернення 14.07.2025).

16. Дмитрієв І.А, Кирчата І.М, Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Харків. нац. автомобільно-дорож. ун-т, 2020. 340 с.

17. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 72-78.

18. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль Науки*. 2021. С. 36-40.
19. Ільченко В. Ю., Малахова Ю. А. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Danish Scientific Journal*. 2020. № 42. Ч. 3. С. 39-43.
20. Кадирус І., Величко О., Ткачова М. Роль конкурентоспроможності у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. С. 57-64.
21. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 1. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776> (дата звернення 11.09.2025).
22. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.
23. Левицький В., Радинський С. Удосконалення інноваційно інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник*. 2023. №5(84). С. 151-161.
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
25. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 110-116.
26. Любежаніна С. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: матеріали XXII Міжнародної*

науково практичної конференції, [Київ], 22 листопада 2023 року. КІІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2023. С. 52-61.

27. Малик О. В, Хачатрян А. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: III Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Хмельницький, 23 січ. 2023 р.* Хмельницький, 2023. С. 84–86.

28. Мартин О. М., Лемещенко Н. І. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 1 (248). С. 146-154.

29. Михайлик О. М., Бірак Є. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 58. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/335096-3263-1-10-20240212.pdf> (дата звернення 14.09.2025).

30. Мілька А., Артюх-Пасюта О, Любимов М., Крамаренко В., Шибковський Д. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2024. Вип. 3 (113). С. 31–36.

31. На Житомирщині збільшено виробництво <https://oda.zht.gov.ua/news/na-zhytomyrshhyni-zbilsheno-vyrobnytstv/> (дата звернення 01.10.2025).

32. Павлова О., Павлов К., Омельчук Б., Кучерява О. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 4. С. 193-201.

33. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету.* 2020. Вип. 17/2. С. 23-31.

34. Перегуда Ю. А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. аграрного університету. *Серія Економіка і менеджмент*. Вип.1. (91). 2022. С. 28-32.
35. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2021. Вип. 1. С. 16–19.
36. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 23. С. 40-44.
37. Смісова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76-82.
38. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. Вип. 3 (67). С. 56-64.
39. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J_Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf) (дата звернення 05.10.2025).
40. Филиппова С. В., Кочевой М. М. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 1 (41). С. 57-65.
41. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2020. № 2 (58). С. 152-161.
42. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248.
43. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74-80.