

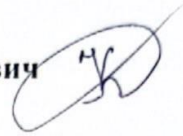
124
26.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КАРАВАЄВ Андрій Андрійович
(студент групи МОМ-23)

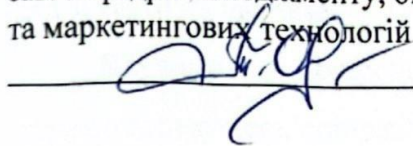


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

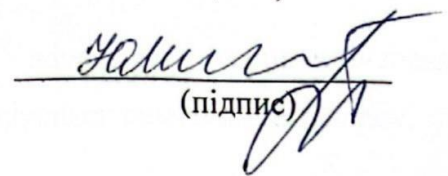
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій

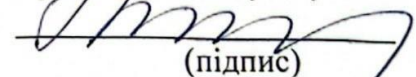


Керівник роботи:
д.с.н, проф. Морозова
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
Цань-Цанько І.О. С.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Караваєв А.А. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – Рукопис. Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023. У магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються сутність та проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства, а також шляхи її підвищення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, система управління конкурентоспроможністю, механізм управління конкурентоспроможністю, підприємство, ефективність.

Annotation

Karavaev A. A. Competitiveness management mechanism of enterprise. – Manuscript. The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021. The master's qualification work examines the essence and problems of the enterprise competitiveness management and ways of its increase.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitiveness management system, competitiveness management mechanism, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.....	8
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	18
1.3. Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	28
1.4. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод».....	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	47
2.3. Оцінка механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод».....	52
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. Напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	64
3.1. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	64

3.2.	Заходи щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод».....	72
3.3.	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
	Висновки до розділу 3.....	90
	Висновки.....	92
	Список використаних джерел.....	96
	Додатки.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання основною метою будь-якої господарської діяльності є збереження або розширення позицій на ринку, забезпечення прибуткової діяльності та збільшення показників фінансових результатів .

Для досягнення цього необхідно докладати управлінських зусиль, спрямованих на максимізацію прибутку, а для досягнення цього необхідно забезпечити високу конкурентоспроможність.

Виділивши поняття конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання, можна визначити його як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Джерелами конкурентної переваги є розвинена організаційно-технічна та соціально-економічна база підприємства, здатність управлінського персоналу аналізувати поточну ситуацію та розробляти та реалізовувати заходи щодо посилення конкурентної переваги. Останнє заслуговує на особливу увагу, оскільки аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності компанії необхідна на всіх етапах розвитку компанії .

На сучасному етапі розвитку національної економіки головним завданням є створення ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товаровиробників на внутрішньому ринку та забезпечать загальне зміцнення економічного становища України в міжнародному співтоваристві.

Питання проведення аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств досліджували як зарубіжні (І. Ансофф, К. Боумен, Дж. Гелбрейт, Д. Дей, П. Друкер, Ф. Котлер, Т. Мінцберг, М. Портер та ін.), так і українські (Г.Л. Вознюк, А.Г. Загородній, Н.В. Зінченко, М.Д. Корінько, Л.О. Мармуль, В.Г.

Моїсєєв, А.П. Наливайко, Т.С. Смовженко, О.Л. Устинко, В.О. Шишкін, А.Ю. Юданов та ін.) вчені. Проте, на сьогоднішній день у вітчизняній практиці існує певна дискусійність питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства, що визначає актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи

Це зумовило вибір теми та мети і завдань магістерської кваліфікаційної роботи .

Обрані теми повністю відповідають питанням напряму підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ВАТ «Житомирський маслозавод».

Відповідно до визначених цілей атестаційної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- Вивчення сутності та ролі конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.
- Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
- Визначення методичних засад оцінки рівня конкурентоспроможності компаній.
- Характеристика нормативно-правового регулювання відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств на національному рівні.
- Проведено організаційно-управлінський аналіз АТ «Житомирський маслозавод».
- Провести діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод».

- Визначення організаційно-методичних засад удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський нафтопереробний завод».
- Пропонуємо напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємства.
- Оцінка економічної доцільності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління у сфері формування, оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять такі загальнонаукові методи, як аналіз, порівняння, узагальнення, системний підхід. Зокрема, в кваліфікаційній роботі розглянуто і використано інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також метод, заснований на теорії ефективної конкуренції тощо.

Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому та конкурентоспроможністю його продукції зокрема.

Це знайшло своє втілення в наступному: – удосконалено механізму управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом розробки відповідного алгоритму, який, на відміну від існуючих, включає фактори, етапи та процедури управління, що надає змогу підвищити організованість та ефективність відповідного процесу; дістали подальшого розвитку теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом доповнення їх класифікацією чинників впливу на рівень конкурентоспроможності з використанням діаграми Ісікави, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає поділ факторів на макро, мікро- та внутрішнє середовища, що надає можливість підвищити ефективність та обґрунтованість управлінських рішень у відповідній сфері.

Інформаційна база для проведення дослідження така. Законодавчі та нормативні акти України щодо державного регулювання підприємницької діяльності в конкурентному середовищі, спеціалізована література з вивчення теоретичних питань у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, а також офіційні матеріали та дані, зібрані впродовж досліджень підприємств молокопереробної галузі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компаній за рахунок конкурентоспроможності продукції.

Пропозиції та рекомендації, викладені в даній роботі, можуть бути використані як у діяльності АТ «Житомирський маслозавод», так і в діяльності інших підприємств галузі молочного виробництва.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 6 рисунків. Список використаних літературних джерел налічує 75 найменування. Робота містить 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

Сьогодні конкуренція є одним із найважливіших елементів функціонування ринкової економічної системи, тому дослідження необхідно починати зі з'ясування її сутності. Термін «конкуренція» (від лат. concurrentia) означає суперництво, тобто змагання між відокремленим виробниками продукції, у пошуках кращих умов виробництва, з метою залучення більшої кількості споживачів і, відповідно, отримання максимального доходу в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

Саме конкуренція створює необхідні умови для економічної свободи споживачів і забезпечує їх широким асортиментом продукції, що поширюється різними компаніями від різних виробників.

У конкуренції компанії мають спільну мету - йдеться про досягнення максимального прибутку за рахунок споживчих переваг. Проте шляхи та методи досягнення цієї спільної мети різняться від суб'єкта господарювання до суб'єкта господарювання, і виграють у конкуренції ті, хто отримує конкурентну перевагу порівняно з іншими сегментами і тим самим отримує стабільний ринок. Однак досягнення конкурентної переваги – це лише початок, адже найскладніше – утримати свої позиції на ринку.

Спроможність до конкуренції називається конкурентоспроможністю. Дане поняття ввів Майкл Портер – відомий американський економіст, визнаний фахівець у сфері вивчення економічної конкуренції. У своїй праці «Стратегія конкуренції» він розглядає конкурентоспроможність як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку [1, с. 124]. Таким чином, під цим поняттям слід розуміти здатність підприємства виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові

характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі.

В свою чергу, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо. Саме управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання являє собою аспект менеджменту, який направлений на створення і зростання конкурентних переваг підприємства [2]. Тому сьогодні, в умовах воєнного стану, через виникнення кризових явищ, структурних зрушень економіки в країні та поза її межами, а також через розриви виробничих зв'язків, реструктуризацію підприємств тощо особливого значення набуває процес управління та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності.

Визначення сукупності факторів, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності. Слід також зазначити, що найбільш поширеною в економічній літературі є поділ факторів саме на зовнішні та внутрішні. Виокремлення таких факторів є певною мірою логічним, оскільки для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які відбуваються на самому підприємстві, а й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Тому в таблиці 1.1 наведено основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Спираючись на таблицю 1.1 робимо висновок, що внутрішні фактори – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто це ті фактори, які перебувають під його контролем. Щодо зовнішніх факторів – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природніх умов, національних та міждержавних структур, а також зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єктів господарювання [3, с. 191].

Отож вплив саме зовнішніх факторів є ключовим в умовах нестабільності, бо якщо внутрішні фактори підприємство може повністю контролювати, то із зовнішніми факторами здійснити контроль набагато важче. Так, стикаючись із ними, підприємства наражаються на прямий ризик від загроз, що спричинені постійною зміною законодавчої бази, недосконалим механізмом господарювання, зростанням цін на ресурси, зміни уподобань споживачів у напрямі економії грошових коштів тощо. За рахунок цього нестабільними стають й відносини

підприємства з партнерами, постачальниками та клієнтами, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Тому при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності та воєнного стану перш за все потрібно орієнтуватись на вивчення та зміну зовнішніх факторів впливу.

В свою чергу, суб'єкти господарювання можуть знизити ризики та захистити себе від більшості загроз завдяки антикризовому управлінню. Підприємства повинні вміти передбачати причини та виявляти джерела виникнення кризових ситуацій, а також мати завчасно створений механізм їх розв'язання для того, щоб виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, застосовувати найбільш прийнятні варіанти збереження конкурентоспроможності. Деякі закордонні вчені також стверджують, що вагомою рисою сучасного ринку стало загальне зростання нестабільності, як головної причини виникнення і розвитку кризових явищ, що характеризуються появою небезпек встановленим високо пріоритетним цілям та цінностям, а також дефіцит часу, необхідного для реагування на загрозу, що виникла [4, с. 57]

Тож, повертаючись до антикризового управління – воно являє собою процес, під час якого ставиться мета передбачити виникнення кризових явищ; здійснити аналіз симптомів та заходів для зниження небажаних наслідків, спричинених кризою; застосувати управлінські дії для усунення чи пом'якшення впливу окремих негативних факторів на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Важливо зазначити, що здійснення антикризового управління на підприємстві перш за все залежить від людського фактору, адже саме завдяки усвідомленій діяльності людини можна знаходити дієві шляхи виходу з кризових ситуацій, використовувати наявний досвід подолання загроз, сконцентровувати увагу на вирішенні нагальних проблем, а також пристосовуватися до ситуацій, які виникли. Тому дуже важливо правильно організувати управління людьми та ресурсами, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства [5, с. 283].

Основними особливостями системи антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства є: адаптивність та гнучкість; забезпечення вчасного реагування на загрози, які виникли; покращення неформального управління; забезпечення диверсифікованості управління; пошук найбільш оптимальних ознак результативного управління у складних ситуаціях та інш.

При запровадженні механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності до найвагоміших пріоритетів слід віднести: обережність; професіоналізм; поглиблений аналіз ситуацій, що виникають; запобігання помилок; вчасне виявлення небезпек; пошук найоптимальніших варіантів розвитку; пошук і запровадження інновацій тощо.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.

Враховуючи вищезазначене, слід запропонувати механізм управління конкурентоспроможністю, який передбачає такі етапи:

1. Проведення аналізу конкурентних сил, які можуть повпливати на підприємство.
2. Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.
4. Реалізацію заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Проаналізувавши ці етапи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах нестабільності, розберемо кожний етап детальніше.

1. Аналіз конкурентних сил, які можуть здійснити вплив на підприємство. Метою проведення такого аналізу є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення 5 конкурентних сил за М. Портером, який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів (рис. 1.1).

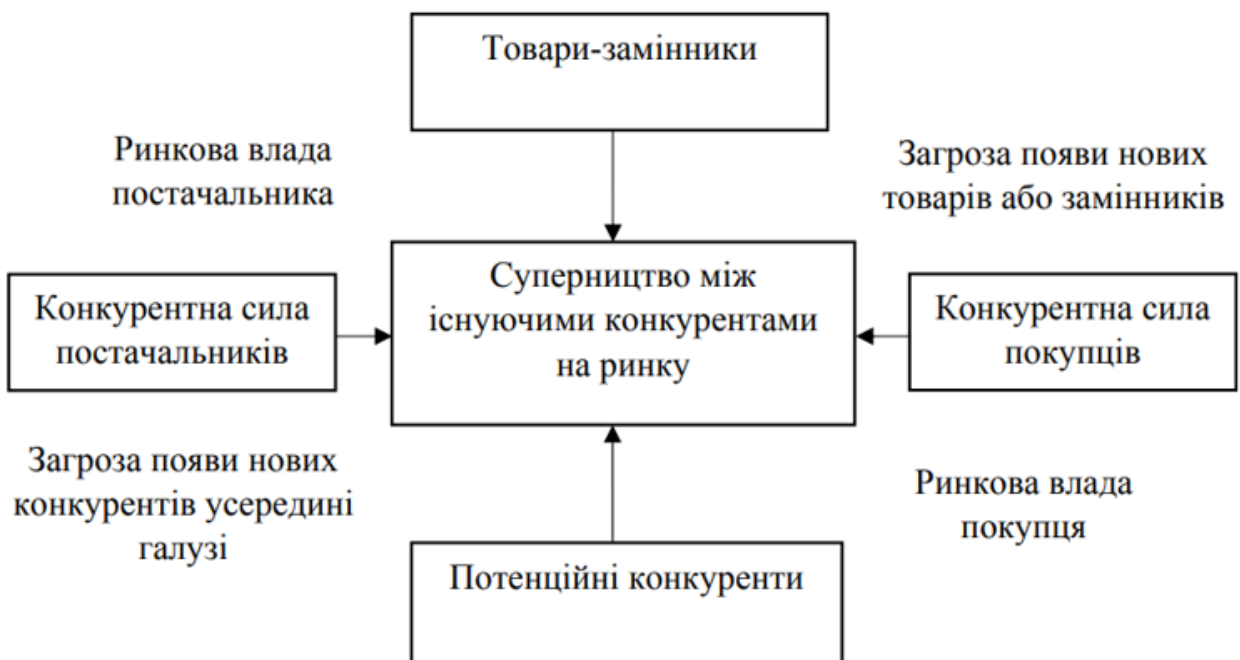


Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Варто також розглянути ключові елементи моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером:

- Між існуючими конкурентами на ринку. Конкуренція між суб'єктами господарювання, які пропонують аналогічні товари або послуги займає центральне місце у моделі М. Портера і виникає через те, що одна чи декілька фірм мають можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Тобто в якості головного

фактору конкуренції може бути: нижча ціна, кращий асортимент, новий чи покращений товар, вищий рівень обслуговування споживачів, нові методи виробництва, технічні нововведення тощо;

- З боку товарів-замінників (субститутів). В такому разі вплив на конкуренцію є високим у випадках, якщо: ціна товару-замінника є більш привабливою; витрати споживачів на новий товар є нижчим; споживачі вважають, що товар-замінник є рівноцінним за якістю, або перевищує вихідний товар;
- З боку потенційних конкурентів. Однак є деякі фактори, які можуть перешкоджати появі конкурентів на ринку: відданість споживачів певним маркам; доступ до каналів збуту; економія фірми на масштабах виробництва; потрібний розмір капіталовкладень; неможливість доступу до технологій та ноу-хау та ін. Окрім зазначених факторів, фірмі-новачку також необхідно враховувати реакцію суб'єктів господарювання, які вже функціонують на ринку, на появу нового «гравця». В таких випадках реакція може бути різною: від пасивної чи нейтральної до захисту своїх позицій на ринку шляхом залучення на свій бік споживача різними способами (зниження цін на товари, розширення асортиментного ряду, збільшення витрат на рекламу чи модернізація продукції);
- Конкурентна сила споживачів. Вплив на фірм-виробників товару і здатність вести торгівлю з боку споживачів сильніше, якщо: споживачі володіють значущістю і їх багато, бо тоді вони купують товар у великій кількості; товари є стандартизованими, відповідно споживач може особисто переходити від одних до інших; споживачі купують товари, які для них є не важливими; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; товар, який купується споживачем, не економить йому гроші; для покупця більш вигідно користуватися послугами кількох постачальників.
- Конкурентна сила постачальників. Постачальники також становлять доволі важливу конкурентну силу, оскільки вони можуть, наприклад,

збільшити ціну на продукцію, яка постачається; несвоєчасно або ж взагалі відмовити фірмі-виробнику постачати необхідну сировину та матеріали для виробництва продукції тощо. Це означає, що постачальник можуть здійснювати істотний вплив на втрату конкурентних позицій на ринку фірмами-споживачами.

2. Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ця концепція повинна спрямовуватись на визначення чітких стратегічних, а також оперативних заходів шляхом:

- Усунення або зменшення кількості негативних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств шляхом забезпечення захисту від них;
- Забезпечення гнучкості реалізації управлінських дій та рішень в умовах постійних змін на ринку, а також поєднання їх з динамікою позитивних і негативних факторів конкуренції;
- Застосування позитивних зовнішніх факторів для усунення негативних, а також для покращення конкурентних переваг підприємства;
- Ефективного та систематичного застосування маркетингових прийомів.

На останній напрям керівництв підприємства слід звернути особливу увагу тому, що саме ефективне застосування маркетингових заходів дозволить в більшій мірі підвищити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, доцільно виділити такі основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності:

А) проведення маркетингових досліджень. Метою є визначення можливостей суб'єкта господарювання зайняти конкурентні позиції на конкурентному ринку завдяки пристосуванню своєї продукції до попиту та вимог споживачів. Через маркетингові дослідження, що здійснюються за допомогою таких основних методів як: опитування, експеримент, спостереження, панельне

дослідження, імітаційне моделювання тощо підприємство отримує інформацію про місткість ринку, потреби споживачів, конкурентів та збутову діяльність;

Б) розробка маркетингової стратегії. Вона являє собою сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення споживачів підприємства завдяки використанню його внутрішніх та зовнішніх можливостей. Ця стратегія розробляється шляхом досліджень та прогнозувань кон'юнктури товарного ринку, вивчення споживачів, конкурентів та продуктів. Таким чином, маркетингова стратегія забезпечує досягнення поставлених цілей за допомогою стратегічних рішень щодо так званого «маркетингового міксу», тобто комплексу компонентів системи маркетингу, яка включає товар, ціну, збут та просування;

В) здійснення сегментації ринку. Саме правильно вибраний сегмент ринку напряму впливає на успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі. Основними критеріями здійснення сегментації є: місткість ринку, прибутковість, сталість та доступність сегменту, ефективність роботи на вибраному сегменті ринку та захищеність обраного сегменту від конкуренції;

Г) використання комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу являє собою сукупність інструментів, які застосовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Цю сукупність зазвичай позначають як 4P (product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування). Саме ці елементи впливають на цільових та потенційних споживачів, які забезпечують досягнення ринкових цілей суб'єкта господарювання.

Окрім вищезазначених методів, варто відзначити, що вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємств має також якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, адже передавання інформації повинно бути оперативним як у внутрішньому середовищі підприємства, так і на зовнішньому сегменті. Тож важливе значення має робота персоналу підприємства, стаж та рівень кваліфікації та корпоративної культури кадрів для утримання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Надзвичайно важливо, щоб усі вищезазначені маркетингові прийоми повинні застосовуватися комплексно та функціонувати як єдине ціле для досягнення основної мети підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку.

3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно проводити за допомогою таких факторів:

- визначення потреби у здійсненні капіталовкладень;
- здійснення системи заходів, за допомогою яких підприємство отримує перевагу над його конкурентами на ринку;
- створення позитивного іміджу та надійної репутації суб'єкта господарювання в уявленні споживачів;
- розширення асортименту конкурентоспроможності продукції підприємства з високою якістю та доступною ціною для споживачів;
- систематичне оновлення продукції підприємства за допомогою інновацій та маркетингових розробок. Конкурентоспроможність, а отже й ефективність національної економіки й окремого суб'єкта господарювання в умовах ринкових відносин залежить передусім від здатності реалізовувати інноваційні проєкти [7, с. 52]

4. Реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності також передбачає такі дії:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів стосовно продукції виробника (наприклад, на основі методу контакту з клієнтом). Надання можливості клієнту висловити свою думку про якість продукції та рекомендації щодо її покращення також є одним із методів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його позитивного іміджу, що входить в управління конкурентоспроможністю підприємства;

- постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що дасть змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва;
- запровадження різноманітних акцій, знижок та бонусів на продукцію підприємства для заощадження коштів споживачів;
- проведення обґрунтованої рекламної політики;
- забезпечення високої якості та безпечності продукції при доступному рівні цін, здійснення сертифікації продукції;
- вдосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх інформаційних, фінансових та облікових технологій.

Підсумовуючи зазначене, важливим є те, що конкурентоспроможність - комплексна характеристика, яка окреслює перспективи суб'єкта господарювання на певному сегменті ринку, а також ступінь його стратегічної стійкості. При досягненні найвищого рівня даного параметру важливим є ряд взаємопов'язаних елементів, без яких якісне управління є неможливим. Ефективно побудована система управління конкурентоспроможністю потенційно здатна забезпечити високі результати його діяльності.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як комплекс заходів щодо управління підприємством, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

В свою чергу метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю має бути спрямованим на:

1. Нівелювання дії загроз зовнішнього походження, що формують негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.
2. Використання можливостей зовнішнього походження, що формують негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.
3. Забезпечення гнучкості та адаптивності управлінської системи, її синхронізація з дією позитивно та негативно спрямованих сил конкурентного середовища у певному сегменті ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету [10]. Дані особи є частиною скоординованої системи управління підприємством та беруть безпосередню участь у розробці та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності.

Основною умовою функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність чотирьох складових його ефективної роботи:

- чітко сформульовані цілі роботи механізму;
- ресурси, які дозволяють реалізувати поставлені цілі;
- встановлені критерії роботи механізму;
- інструменти, за допомогою яких забезпечується робота всього механізму управління.

В базисі визначення основних завдань механізму лежить принцип аналізу у розрізі цілеспрямованої системи, що охоплює як загальні цілі для суб'єкта господарювання, так і конкретні цілі, спрямовані на кожну окрему функціональну ланку. Постановка цілей на вищому рівні пояснюється прагненням підприємства до розробки інновацій, виробництва, фінансів та збуту. Конкретні цілі

забезпечують досягнення мети вищого порядку ієрархії. Формулювання цілей базового рівня проявляється через програмно-цільовий підхід, за якого дотримується вимога, що всі функції, роботи та зусилля підпорядковані досягненню перш за все встановленої кінцевої мети, тобто забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Наступним компонентом механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є встановлення критеріїв його роботи. Критерій – це та ознака, на підставі якої проводиться оцінка ефективності управління конкурентоздатним потенціалом підприємства [8]. Критерії управління є кількісними аналогами цілей. Тобто ними виступають рівень конкурентоспроможності підприємства, обсяг продажу, частка ринку, коефіцієнт оновлення асортименту тощо.

Розв'язання поставлених завдань відповідно до управління конкурентоспроможністю зумовлює ціленаправлену трансформацію всього управління організацією, особливо в умовах її модернізації. Результатом виконання задач виступає якісне перетворення існуючих елементів із додаванням до них цільових функцій, не вимагаючи при цьому істотних змін у чисельному розрізі в діючій організаційній структурі.

В основі побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління – аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

До ключових функцій управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання варто віднести наступні:

- оцінка поточної та перспективної конкурентоспроможності підприємства, що виступає основою для обґрунтування заходів управлінського впливу;
- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;

- стратегічне та тактичне планування цілей та заходів щодо забезпечення бажаної ринкової позиції підприємства;
- організація з точки зору імплементації розроблених заходів конкурентної боротьби;
- контроль за реалізацією впроваджених заходів, спрямований на виявлення відхилень фактичних показників діяльності від планових, з'ясування причин таких відхилень, розробку та впровадження заходів коригуючого характеру.

Через такий контроль здійснюється узгодження дій підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, а також базові принципи та прикладні інструменти, вивчення і дослідження яких спрямоване в сторону сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного і системного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, такі як: встановлення цілей, планування, організація, мотивація та контроль діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Пропонуємо детальніше розглянути кожну з функцій:

1. Встановлення цілей – орієнтація управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.

2. Планування – тобто формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, складання планів і графіків реалізації окремих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності, а також розробка їх програм.

3. Організація – ця функція забезпечує практичну реалізацію попередніх двох функцій. Функція безпосередньо пов'язана з вирішенням питань розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; окрім цього, забезпечується узгодженість дій операційних підрозділів й окремих фахівців в реалізації прийнятих планів [12].

4. Мотивація – використання мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

5. Контроль – постійний моніторинг відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам. Функція передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних і якісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, своєчасно вносити зміни, які будуть спрямовані на досягнення цілі підприємства [38].

Відповідно до системного підходу є можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства, його систему управління як в цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг, проаналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи та виявити характер проблем:

- входу (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів);
- процесу (перетворення ресурсу у результат);
- виходу (продукції, послуг, інформації тощо).

Відповідно до поставлених завдань, які сформувались на виході системи управління конкурентоспроможністю, підприємству необхідно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів,

розробити можливі сценарії розвитку та відібрати найбільш вигідні варіанти й забезпечити необхідні умови для реалізації обраної стратегії [20].

Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є багатофункціональною та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, утворюючи певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують її елементи, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з цих елементів системи також може розглядатися як окрема система, яка включає в себе різноманітні системо-утворюючі компоненти, такі як визначення конкурентної стратегії, оцінка конкурентних позицій тощо [24].

До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести:

- єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю;
- системності управління;
- багатоваріантності;
- наукової обґрунтованості управління;
- ринкової орієнтації;
- ранжування об'єктів управління за їх важливістю;
- зіставлення управлінських рішень за аналізом їх варіантів;
- цільової спрямованості;
- комплексності;
- збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- гнучкості та етапності [27].

Найбільш якісно системний підхід використовується в контексті комплексного і цілісного позиціювання процесу управління конкурентоспроможністю, при цьому водночас враховується динамічний вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, своєчасне прийняття

системних управлінських рішень та постійний моніторинг змін рівня конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю (рис 1.2) формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

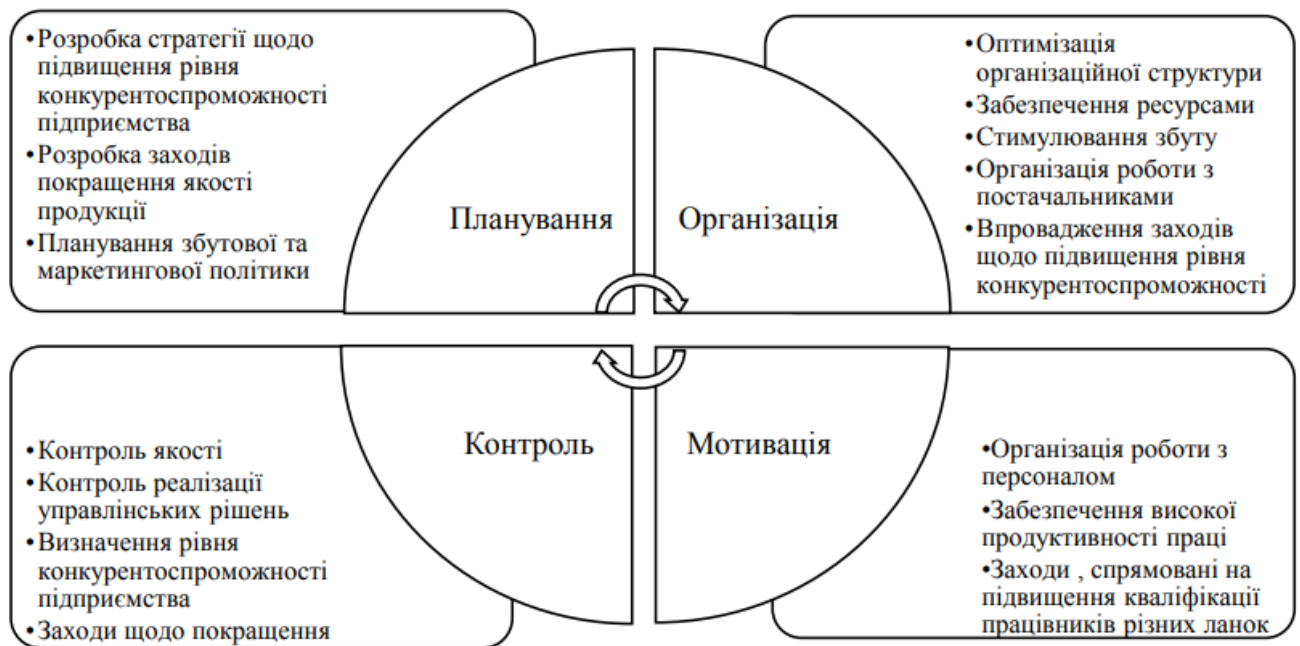


Рис 1.2. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Окремими управлінськими рішеннями також можуть виступати: вибір стратегічних напрямів досягнення синергії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення внутрішньої фірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту [65].

Функції управління конкурентоспроможністю охоплюють усі ключові функціональні сфери діяльності підприємства. Особливості реалізації кожної з них відповідно до функціональних сфер визначено у таблиці 1.2.

Таблиця
1.2

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства					
Функції	Напрями				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційно-ї структури підприємства	Проведення маркетингова досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Всі елементи в системі тим чим і іншим чином пов'язані, що приводить до взаємозалежності одного елементу від зміни іншого. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити:

- система підвищення конкурентоспроможності повинна включати певні підсистеми, такі як: керуюча (для управління системою), забезпечувальна (для забезпечення необхідними ресурсами), керована (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності);

- довгострокова конкурентоспроможність підприємства може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відділена від зовнішнього середовища, але водночас й враховувати його дестабілізуючий вплив;
- підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою ознакою загального управління;
- конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому [73].

В свою чергу аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства є одним із основоположних завдань для вивчення елементів забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

В результаті проведення оцінки рівня конкурентоспроможності формується розуміння фактичного стану різних сфер діяльності з точки зору забезпечення конкурентних переваг та, в підсумку, розробляється конкурентна стратегія, яка спрямована на зміцнення існуючих позицій виробника.

Вже згаданий М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії універсального характеру, які використовуються в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством для створення і розвитку конкурентних переваг підприємства – лідерство за витратами, диференціація та фокусування.

Тож розглянемо кожну стратегію окремо:

1. Лідерство за витратами. За цією стратегією усі дії спрямовані на скорочення витрат. Якісні характеристики діяльності є другорядними. Важливою передумовою для використання даної стратегії є велика частку ринку, й, окрім цього, на підприємстві має бути забезпечений найсуворіший контроль за витратами.

Переваги: підприємство отримує прибуток незалежно від рівня прибутковості конкуруючих підприємств. Вплив на прибутковість підприємства зі сторони покупця мінімальний, адже на ціну вони впливу не мають. Крім цього, не втрачаються зв'язки з постачальниками, оскільки вплив змін ціни на підприємство відсутній.

Недоліки: до урахування не беруться маркетингові аспекти, існують загроза імітацій способів технології та методів виробничого процесу, загроза інфляції витрат та загроза появи нових технологій [35].

2. Диференціація. Спираючись на цю стратегію, виробник ставить витрати на друге місце, а ось продукція повинна мати щось неповторне для споживача. Для забезпечення даної стратегії підприємство повинно мати високий рівень досвіду в маркетинговій діяльності. Окрім цього, мають бути залучені різноманітні інжинірингові розробки та творчі спроможності. Важливими є вкладення в базові дослідження, а також тривалі традиції роботи в галузі.

Переваги: у споживачів виробляється прихильність до виробника, що знижує їх чутливість до ціни. Зазвичай у таких підприємств є налагоджений позитивний імідж, що дозволяє отримати як вищу прибутковість, так і більшу частку на ринку. Високий прибуток в такому разі полегшує відносини з постачальниками та забезпечує захист від товарів-замінників.

Недоліки: загроза плагіату унікальних властивостей товару та зниження значення диференціації для покупців зі зміною цінностей [16].

3. Фокусування. Орієнтир на один або декілька сегментів і досягнення там або лідерства по витратах, або диференціації. Однак важливою передумовою є те, що підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, які охоплюють ринок. Ця стратегія може спиратись як на диференціацію, так і на лідерство у витратах, або на поєднанні обох конкурентних переваг у межах цільового сегмента. Загалом ця стратегія покликана на стимулювання досягнення

такої мети як збільшення частки на ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Переваги: може мати переваги попередніх двох стратегій по відношенню до конкретного сегменту ринку в залежності від вибору, яку саме стратегію поєднувати з даною.

Недоліки: небезпека наближення потреб окремого сегменту і всього ринку. Відрив у ціні виробника, який працює на всьому ринку, може бути настільки великим, що перевищить переваги спеціалізованих товарів.

М. Портер розглядає лідерство по витратах та диференціацію як протилежні стратегії, які неодмінно виключають одна одну [16].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є важким і багатосистемним процесом, орієнтованим на створення та закріплення конкурентних переваг, затвердження ринкової позиції та досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності. Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства важливим параметром є комплексний підхід до кожного елементу системи.

1.3. Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

В умовах сильної конкуренції будь-який господарюючий суб'єкт для нормального функціонування та оцінки своїх перспектив майбутнє повинен вміти визначити свою конкурентоспроможність. Проблемою вибору методики для оцінки конкурентоспроможності підприємств займаються як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Зокрема, серед них можна виділити І. Салькова, С. Клименко, Ю. Іванова, О. Тищенко, Г. Назарова, Р. Фатхудинова, Дж. Кларка та інш.

Тож варто розглянути шість найпоширеніших підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств.

1. Функціональний підхід (або заснований на теорії ефективної конкуренції). За цим методом найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, у якого найкращим чином організована робота всіх підрозділів, а ефективність діяльності визначається наявністю ресурсів [38].

Переваги: даний метод допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства відносно інших, оцінити розмір відставання та розробити дії щодо усунення слабких місць.

Недоліки: наявність складних трудомістких розрахунків та складність збору інформації.

2. Матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод базується на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках і стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може служити широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»).

Переваги: наявність декілька матричних методів для різних ситуацій забезпечує адекватність оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Недоліки: матриці потребують точних маркетингових даних, які, в свою чергу, залежать від якісно проведених досліджень.

3. Метод рівноваги підприємств та галузі. Базується на теорії рівноваги А. Маршалла. Принцип полягає у тому, що у виробника немає приводу для переходу в іншу ринкову галузь і він досягає максимального прибутку та рівня збуту.

Переваги: сконцентрованість на своїй ніші, товарі та ринку збуту.

Недоліки: оцінюється лише рівень конкурентоспроможності в даний момент та важко розрахувати подальші дії.

4. Методи, основані на оцінці конкурентоспроможності за якістю продукції або наданих послуг. Принцип цих методів полягає у тому, що залежність

підприємства і товару пряма. Тобто з ростом конкурентоспроможності товару зростає й конкурентоспроможність підприємства.

Переваги: такі методи засновані на оцінці конкурентоспроможності виробленого підприємством товару чи послуги.

Недоліки: не дає повного уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства.

5. Структурний підхід. Конкурентоспроможність визначається на основі прогресивних норм і нормативів, встановлених шляхом визначення рівня наявної технології, процесів організації виробництва з використанням методів економічного аналізу.

Переваги: метод дає можливість врахувати не тільки існуючий рівень конкурентоспроможності підприємства, але й побачити динаміку.

Недоліки: великі обсяги інформації, можлива недостовірність.

6. Підхід, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Основою цього підходу слугує теорія міжнародного поділу праці. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а й обсягів та норм прибутку, та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне [41].

Проаналізувавши всі вищеназвані методики оцінки конкурентоспроможності ми бачимо, що кожен метод є особливим та має свої переваги та недоліки. Деякі методи більш поширені та зручніші на практиці, бо дають повний обсяг даних, які допоможуть зрозуміти місце та стан підприємства, а також дадуть потенційні стратегічні напрями. Деякі ж методи більш специфічні, тому й використовуються у окремих та нестандартних випадках і допомагають визначити конкурентоспроможність підприємства у певних аспектах його

діяльності. Тому їх використання буде не завжди буде доцільним, необхідно враховувати специфіку галузі та стан самого досліджуваного об'єкта.

1.4. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватися як в рамках загальних завдань системи управління суб'єкта господарювання в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні ознаки, структуру, елементний склад, принципи функціонування, кадрове, інформаційне, економічне, організаційне та правове забезпечення.

Правове забезпечення – це створення нормативної бази управління конкурентоспроможністю за напрямками загальних нормативів, а також нормативів оцінки дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Елементи правового забезпечення створені для здійснення регулювання правовідносин між суб'єктами господарювання.

Загальною метою правового регулювання є створення ефективних конкурентних відносин за рахунок реалізації на практиці бажаної моделі поведінки учасниками цих відносин за допомогою державного впливу. В першу чергу, визначення моделі поведінки обумовлено метою державного регулювання економічної конкуренції – забезпечення функціонування економіки на основі розвитку конкурентних відносин і запровадження доброчесних засад конкуренції. Зазначена мета може бути реалізована через завдання, які визначають вектори впливу держави на економічне середовище. Так, основними напрямками здійснення державного регулювання у сфері економічної конкуренції є:

- стимулювання розвитку суперництва між товаровиробниками за споживачів, як наслідок – вдосконалення виробництва та продажу товарів та послуг, розширення їх асортименту, покращення якості тощо;

- захист прав споживачів , які в більшості випадків є більш економічно слабкими у порівнянні з іншими учасниками ринкових відносин.

Також слід визначити особливості правового регулювання конкурентного права:

- правовідносини виникають за ініціативою будь-кого з учасників конкурентних правовідносин, тобто згода іншого учасника не вимагається;
- конкурентне право тісно пов'язане з економічними процесами в державі і використовується для врегулювання специфічних відносин, які виникають в господарській діяльності;
- в сфері правового регулювання конкурентних відносин діють спеціальні структури, а саме: Антимонопольний комітет України, якому надано право здійснювати державний контроль за дотриманням конкурентного законодавства. Окрім цього, суб'єкти господарювання мають право за власної ініціативою захищати свої права та законні інтереси;
- учасники конкурентних правовідносин мають нести відповідальність за порушення конкурентного законодавства;
- у випадках виникнення спорів між особами, вони можуть вирішуватись як в позасудовому, так і в судовому порядку [16].

Варто також виділити чотири основні групи правових норм у конкурентному середовищі:

1. Система норм антимонопольного законодавства.
2. Система правових норм, які регулюють правові відносини у процесах виробничо-господарської діяльності: при створенні продукції і технології, виготовленні продукції і наданні послуг, в маркетинговій діяльності тощо.
3. Система правових норм, регулюючих способи дії підприємств, внутрішню організаційно-економічну діяльність і процеси їх організації.
4. Система норм, що регулюють правовідносини між органами державної влади і управлінням підприємствами різних організаційно-правових форм.

Відповідно до концепції державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції України пріоритетні напрями та заходи її реалізації поділяються на ті, що спрямовані на розвиток конкурентного середовища, і ті, які захищають конкуренцію.

Розвиток цього конкурентного середовища відбувається через пряме та непряме втручання держави в економічні та ринкові процеси шляхом здійснення внутрішньогалузевого регулювання та безпосереднього втручання держави через відкриття нових ринків й усунення анти конкурентного галузевого регулювання [16].

Говорячи про правове регулювання конкурентного середовища, необхідно виділити пріоритетні напрями та заходи для втілення на економічному рівні:

- збір, обробка, аналіз та застосування даних щодо ринків та суб'єктів господарювання, моніторинг та відповідний аналіз конкурентного середовища та політики:

- а) розробка та впровадження інструментарію оцінки ринкової та конкурентної політики;

- б) формування єдиних підходів до моніторингу, збору та аналізу даних, необхідних для дослідження функціонування ринків та умов діяльності суб'єктів господарювання на них;

- в) формування організаційних та функціональних механізмів реагування з метою виявлення та усунення проблем конкурентного середовища на галузевому рівні [16].

- г) врахування потреб Антимонопольного Комітету в належній статистичній інформації при проведенні Державною службою статистики досліджень структурних змін в економіці України та її регіонів, демографії підприємств та зведення обсягів виробництва і реалізації промислової продукції за видами.

- зняття бар'єрів доступу на ринки, запобігання створенню нових бар'єрів, а також стимулювання вступу на наявні ринки нових учасників:

а) аналіз та перегляд нормативної бази, яка регулює початок та ведення підприємницької діяльності;

б) організація належного інформаційного забезпечення діяльності та роз'яснення про-конкурентних правил та процедури відкриття і ведення бізнесу суб'єктам господарювання;

в) зміна регуляторних правил задля стимуляції підприємницької та інвестиційної діяльності;

г) спрощення регуляторних процедур, таких як система видачі ліцензій чи дозволів;

д) усунення бар'єрів в торгівлі та інвестиціях;

е) зменшення адміністративного тягаря для новостворених суб'єктів господарювання завдяки перегляду відповідних нормативно-правових актів, що встановлюють відповідні норми;

є) розробка ефективних процедур надання державної допомоги та підтримки;

ж) розробка відповідних інструментів фінансово-кредитної політики для стимулювання входження суб'єктів господарювання на нові ринки та/або розвитку своєї діяльності на вже існуючих ринках;

з) запровадження оцінки впливу рішень органів влади та місцевого самоврядування на конкуренцію з метою уникнення створення додаткових та нових бар'єрів вступу [14].

- зробити неможливим створення перешкод для утворення нових ринків, а також сприяння формуванню конкурентного середовища на тих ринках, які створюються;
- створення якісної інфраструктури та забезпечення доступу до неї учасників ринкових відносин.

Дотримання та забезпечення рівності умов конкурування та доступу до ресурсу між суб'єктами господарювання всіх форм власності повинні відбуватись із дотриманням та застосуванням певних положень, таких як:

- контроль за допустимістю державної допомоги суб'єктам господарювання для конкуренції;
- формування якісно нових підходів щодо створення, функціонування та контролю за діяльністю комунальних та державних підприємств;
- конкурентний нейтралітет, який передбачає, що всі суб'єкти господарювання – державні чи приватні, вітчизняні чи іноземні повинні здійснювати свою діяльність у рівних умовах. Також присутність на ринку державних підприємств, чи взаємодія суб'єктів господарювання з державою/державною власністю не повинна призводити до конкурентних переваг для будь-якого фактичного чи потенційного учасника ринку.

Не слід забувати й про напрями та інструменти державного втручання та участі на ринках, які повинні вживатись виключно для покращення конкурентного середовища та розвитку ефективної конкуренції:

- публічні закупівлі, які мінімізують конкурентні ризики за умови впровадження принципів конкуренції на різних етапах процесу публічних закупівель;
- державна допомога, належність та адресність якої сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, а також подоланню економічного дисбалансу в рівні розвитку регіонів. Вдосконалення цього інструменту повинно бути здійснене через ефективне функціонування системи моніторингу і контролю державної допомоги.

Для регулювання конкурентного середовища в Україні сформовано наступні нормативно-правові акти:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [44]. Закон регулює відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, юридичними чи фізичними особами у зв'язку з економічною

конкуренцією. Закон застосовується до відносин, які впливають або можуть вплинути на економічну конкуренцію на територію України.

2. Стаття 10 Господарського кодексу України. Основні напрями економічної політики держави [45], де зазначено, що основними напрямами економічної політики, що визначається державою, є: структурно-галузева політика, спрямована на здійснення державою прогресивних змін у структурі економіки, вдосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та рівня життя населення. Складовими такої політики є будівельна, аграрна, промислова та інші сфери економічної політики, щодо яких держава здійснює відносно самостійний комплекс заходів стимулюючого впливу.

4. Глава 3 Господарського кодексу України – обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання та споживачів від недобросовісної конкуренції [46]. В главі зазначаються основні засади конкуренції у сфері господарювання, обмеження цієї конкуренції та обмеження монополізму в економіці, також розглянуто питання природних монополій та зловживання монопольним становищем на ринку. Окрім цього, зазначені неправомірні угоди між суб'єктами господарювання, їх дискримінація на ринку, недобросовісна конкуренція, відповідальність за прояви недобросовісної конкуренції тощо.

5. Глава 28 Господарського кодексу України. Доцільним буде виділити окремі статті цієї глави, які стосуються відповідальності суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства, а саме статті 251, 252 та 255.

6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [47]. Закон регулює відносини, у яких беруть участь суб'єкти господарювання у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, в тому числі у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають чи потенційно матимуть негативний вплив на конкуренцію на території держави, якщо інше не встановлено міжнародними

договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Закон стосується як підкупу працівників конкурента, поширення оманливої інформації чи недобросовісної реклами, так і розголошення комерційної таємниці тощо.

7. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [48]. Комітет є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та у сфері державних закупівель. Особливості спеціального статусу комітету визначаються цим Законом, іншими актами законодавства та обумовлені його завданнями та повноваженнями, в тому числі роллю у формуванні конкурентної політики.

8. Закон України «Про природні монополії» [49]. Закон визначає правові, організаційні та економічні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні. Закон включає в себе основну термінологію визначення статусу природних монополій, їх державне регулювання, механізм роботи національних комісій по справі ведення діяльності природних монополій тощо

Підсумовуючи, Україна має досить значну кількість законів, які регулюють сучасне конкурентне бізнес-середовище, не дозволяючи окремим суб'єктам господарювання створювати дискримінацію чи нездорову конкуренцію щодо інших підприємств завдяки своєму певному статусу.

Висновки до розділу 1

Завдяки узагальненню теоретичних засад у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства можемо сформулювати наступні висновки.

Конкуренція – це процес управління суб'єктами господарювання своїми конкурентними переваги для утримання споживачів або досягнення інших цілей у

боротьбі з конкурентами, завдяки задоволенню об'єктивних чи суб'єктивних потреб споживача у рамках законодавства. Конкуренція є рушійною силою економічного, соціального та фінансового розвитку як підприємства, так і галузі. Конкурентоспроможність підприємства визначається до конкретного ринку або стосовно конкретної групи споживачів, що формується за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку.

Система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною системою, складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, утворюючи певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують її елементи, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Для вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства використовують ряд методів, які є різноманітними та багатограними. При цьому, не існує універсального методу оцінки даного інтегрального показника для кожного суб'єкта господарювання.

Українське законодавство, яке регулює економічну конкуренцію, зароджувалось в першу чергу як антимонопольне законодавство. Його основою став прийнятий 26 листопада 1993 р. Закон України «Про Антимонопольний комітет України». Також існує ряд законів, які регулюють сучасне конкурентне середовище, не дозволяючи створювати дискримінацію щодо інших підприємств завдяки своєму статусу або репутацією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» є лідером серед підприємств-виробників морозива не лише на вітчизняному ринку, але й далеко за його межами. Підприємство існує з 1981 року і за 42 роки зуміло підкорити свою цільову аудиторію, постійно розширюючи власний асортимент та слідкуючи за смаковими трендами.

Основним видом діяльності підприємства є саме виробництво морозива, однак маслозавод також спеціалізується на виробництві продукції, що містить молоко, заморожених овочів та фруктів тощо. Засновником та власником компанії є Рудь Петро Володимирович. Для більш детального ознайомлення з організаційно-правовою характеристикою підприємства варто розглянути рис 2.1.

1. Повна назва підприємства – Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»
2. Юридична адреса – 10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Івана Гонти, буд. 4
3. Фактичне місце розташування - 10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Івана Гонти, буд. 4
4. Гаряча лінія – 0 800 50-17-72
5. Електронна пошта - patzmmz@rud.ua
6. Код ЄДРПОУ – 00182863
7. Номер і дата державної реєстрації – А01 467090, 14.08.1995
8. Дата заснування та фактичний термін діяльності – 1981 р., 42 роки
9. Форма власності – Приватна
10. Організаційно-правова форма – Приватне акціонерне товариство
11. Кількість працюючих станом на 31.12.2022 – 660
12. Основний вид діяльності підприємства – Виробництво морозива

13. Інші види діяльності - Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів, Перероблення молока, виробництво масла та сиру, Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Рис 2.1. Реєстраційна картка АТ «Житомирський маслозавод

Головною метою підприємства є виготовлення продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення процесів, використання методів, досвіду, матеріал та продукції, які не спричиняють забруднення навколишнього середовища. Політика маслозаводу в сфері якості, безпеки продукції, екологічного менеджменту направлена на постійне зростання показників якості та екологічного стану довкілля, докладання невпинних зусиль з попередження забруднення, що є невід’ємною частиною його діяльності та загальної політики [50].

Заводом створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по їх розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшому просуванню на ринках збуту.

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» є лінійно-функціонального типу. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника, або безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців в межах своїх повноважень.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціалізовані підрозділи при лінійних керівниках (рис. 2.2.). В підпорядкуванні генерального директора АТ «Житомирський маслозавод» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та Загальним зборам акціонерів Товариства) знаходяться директор комерційний (з питань торгівлі), директор з

матеріально-технічного постачання, фінансовий директор, директор з виробництва, заступник генерального директора з питань інвестицій та розвитку,



Рис 2.2. Загальна схема управління АТ «Житомирський маслозавод»

Якщо взяти до уваги особливості реалізації основних функцій управління, описаних у попередньому розділі, то підприємство забезпечує їх таким чином:

- зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягти значних результатів. Традиційне прагнення підприємства до високих стандартів забезпечило розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки;
- на підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи;
- освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно

працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому результаті веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства [50].

Організаційна структура управління підприємством складається із взаємозв'язку окремих підсистем. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами підприємства повноважень і відповідальності. Така структура ж лінійно-функціонального типу. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника.

В Товаристві також існує матеріальна й нематеріальна мотивація працівників. Матеріальна мотивація розроблена фінансовим відділом та надається за результатами роботи підприємства відповідно до особистого вкладу кожного працівника в загальний результат. Нематеріальна мотивація являє собою систему корпоративних заходів та соціальних гарантій, яку надає Товариство працівникам, такі як:

- доставка на роботу працівників у нічний період;
- комфортні умови праці;
- наявність необхідних матеріалів для виконання роботи;
- корпоративні заходи до свят;
- нагородження найкращих працівників року;
- участь у соціально-відповідальних заходах;
- організація відпочинку працівників за рахунок підприємства;
- надання додаткових вихідних за потреби;
- навчання та розвиток працівників за рахунок маслозаводу;
- додаткові соціальні відпустки;
- надання спеціальної форми працівникам;
- новорічні подарунки;
- путівки в табори відпочинку для дітей працівників тощо.

Поточний контроль базується на вимірі фактичних результатів роботи та коректуванню їх заради досягнення цілей і здійснюється безпосередньо в ході

проведення роботи. Також слід зазначити, що організація є відкритою системою, тож для підприємства не менш важливим є зворотній зв'язок, який також допомагає у здійсненні поточного контролю.

Основною метою цього контролю є функціонування підприємства відповідно до плану. Керівництво товариства вважає, що система контролю, яка не дозволяє усунути відхилення перш, ніж вони набудуть критичного характеру, безглузда. Проведене коректування повинне концентруватися на усуненні причин відхилень, а стадія виміру повинна показувати масштаб відхилень від стандарту й вказувати на причину виникаючих відхилень.

Зміст коректування полягає в тому, щоб зрозуміти витoki й причину виниклих відхилень та повернутися до нормальної роботи. Важливо відзначити, що причиною відхилень може бути будь-який змінний фактор – як зовнішній, так і внутрішній.

Як вже зазначалось вище, основною продукцією маслозаводу є морозиво. Основні зусилля підприємства направляються на створення і просування елітного морозива, оскільки воно є найперспективнішим напрямом розвитку у галузі виробництва морозива. Однак, спрямовуючи значну увагу на розвиток преміум-сегменту, компанія не забуває й про розвиток морозива середньої й низької цінової категорії. Окрім морозива, Товариство також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване та пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки, заморожені суміші, гриби, овочі, ягоди тощо.

Підприємство стабільно утримує лідерську позицію на ринку свого основного продукту – морозива, та пропонує великий асортимент найменувань під ТМ «Рудь». Диверсифікація продукції дозволила компанії в умовах військового стану, нестабільної економічної ситуації в країні та великої конкуренції на ринку морозива продемонструвати непогані темпи розвитку.

АТ «Житомирський маслозавод» реалізує свою продукцію як в Україні, так і за кордоном. Так, у 2023 році ТМ «Рудь» експортує морозиво до 35 країн світу, залишаючись найбільшим експортером морозива. Першими з країн ЄС, куди було експортовано морозиво, були Чехія, Болгарія та Литва. Пломбір «Ескімос» від «Рудь» дістався навіть до південного полюса у межах акції «Українське сонце в Антарктиду» [50].

За допомогою визначення стратегічного бачення було визначено наступні групи споживачів:

- виробництво морозива актуально для будь-якого сегменту ринку і для всіх груп споживачів;
- виробництво молока для таких груп споживачів: діти та їх батьки, малозабезпечені; ринковий сегмент : Житомир, Київ, Вінниця;
- виробництво продукції із незбираного молока актуально для таких споживачів: особи віком від 30 до 40 років, малозабезпечені; ринковий сегмент: Житомир та Вінниця;
- виробництво сухого знежиреного молока для таких груп споживачів: особи від 30 до 40 років, особливо підприємці; ринковий сегмент: Київ, Одеса;
- виробництво масла для таких груп споживачів: діти та їх батьки; ринковий сегмент: Житомир, Вінниця, Київ [50].

Основними конкурентами торгової марки «Рудь» є ТМ «Ласунка», ТМ «Ласунка», ТМ «Ласка», ТМ «Лімо» та ТМ «Геркулес». Кожна компанія намагається не тільки закріпити сталі позиції на ринку, але й відвоювати його частку. Здійснити це можна як завдяки поглинанню часток невеликих виробників, так і за рахунок невикористаних ринкових можливостей лідерів. В такому разі компанії намагаються вдатися до тих систем реалізації та програм маркетингових заходів, які б дозволили максимально реалізувати обрану стратегію. Також варто виокремити підприємства, що виробляють продукцію, яка містить молоко, але які не спеціалізуються на морозиві. Подібні компанії (наприклад, ТМ «Яготинське для дітей») виробляють та реалізують молочну продукцію у значно більшому

обсязі за маслозавод, що витісняє його з високої частки на ринку молока та дитячої продукції тощо.

Товариство бере активну участь у розвитку соціальної інфраструктури та в численних благодійних проєктах, таких як свята морозива тощо. Стратегія компанії охоплює просування всіх груп продукції в торгових мережах та закладах громадського харчування, в тому числі впроваджуються програми по стимулюванню збуту в немережевих закладах торгівлі.

Ще однією з переваг компанії «Рудь» є наявність власної сировинної бази, до якої підприємство відноситься максимально прискіпливо, що в результаті дає якісну сировину як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві.

Однак, окрім переваг варто також виокремити недоліки та ризики, щоб розуміти на що варто звернути увагу та виправити можливі негативні наслідки цих недоліків.

Молочна галузь, на якій базується підприємство, характеризується доволі складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники – сільськогосподарські підприємства та особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока.

Основними ризиками є зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини та досить висока собівартість продукції. Для попередження цих ризиків компанія активно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та нових видів продукції, а також розширює ринки збуту продукції.

Асортиментна структура пропозиції ТМ «Рудь» представлена 140 найменуваннями товарів. Під час аналізу товару як основного інструменту комплексу маркетингу, важливо показати широту товарної номенклатури АТ «Житомирський маслозавод», яка складається з 8 асортиментних груп.

Важливим аспектом діяльності підприємства є його маркетингова цінова політика. При встановленні ціни підприємство аналізує ціни на продукцію

конкурентів, проводить порівняльні характеристики новизни та якості продукції, додаткові послуги, а також враховує можливість зниження її собівартості.

Найбільшу частку у структурі маркетингових комунікацій займає реклама. Підприємство використовує переважно зовнішню рекламу: вивіски, штендери, білборди, реклама на транспорті. Акцент робиться саме на такій рекламі, оскільки вона є одним із найефективніших рекламних носіїв: при порівняно низьких витратах рекламний продукт піднімає свій рейтинг до високого рівня, неодноразово охоплюючи аудиторію за короткий проміжок часу.

Постійний візуальний контакт зі споживачем забезпечується за допомогою торгового обладнання з логотипом компанії «Рудь»: палатки, візки з каркасом, парасольки тощо. У рекламних зверненнях підприємство використовує своє фірмове гасло «Морозиво Рудь – Морозиво № 1», що на підсвідомому рівні викликає у споживача позитивне ставлення до якості продукції та збільшує рівень лояльності до даної торгової марки.

Задля підкріплення позитивного образу, АТ «Житомирський маслозавод» використовує особливий вид комунікації – спонсорство. Така діяльність справляє інтегрований комунікативний вплив на аудиторію, поєднуючи рекламу, паблік рілейшнз та стимулювання збуту.

При введенні нового товару на ринок, АТ «Житомирський маслозавод» використовує інструменти просування, розраховані на формування інтересу до даного виду продукції, зокрема дегустації, подарунки, проведення лотерей, конкурсів, розіграш призів, конференції, церемонії відкриття, день відкритих дверей тощо.

АТ «Житомирський маслозавод» також здійснює активну комунікацію із споживачами. Зокрема, комунікація здійснюється через сайт підприємства із формою зворотного зв'язку, а також існує гаряча лінія для звернень споживачів. Ефективно побудована комунікація виступає запорукою забезпечення ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Підприємство використовує однорівневий канал збуту, через який реалізується понад 20% продукції та дворівневий канали збуту, які є доволі ефективними та прибутковими. Дворівневий канал включає в себе двох посередників: дистриб'юторів та роздрібних торговців, що є вигідним для Товариства з точки зору співвідношення прибутків і витрат.

Отже, зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволили компанії досягти значних результатів. Традиційне прагнення АТ «Житомирський маслозавод» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в результаті веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Важливу роль у діагностиці діяльності будь-якого підприємства відіграє комплексний аналіз його фінансово-економічного стану. Такий аналіз дозволяє оцінити поточний стан діяльності підприємства, ідентифікувати слабкі місця, визначити сильні сторони та розробити відповідні заходи управлінського впливу. Водночас, важливим є вибір напрямів, критеріїв та показників оцінювання, що будуть визначатися специфікою діяльності досліджуваного підприємства, а також метою проведення відповідного аналізу.

Збір, узагальнення отриманої інформації та зведення її в систему показників дає змогу оцінити доцільність ведення основної діяльності або визнати всі варіанти неприйнятними внаслідок невідповідності мінімальному рівню поставлених вимог. В останньому випадку ставиться завдання на розробку нової

системи планів щодо розробки та впровадження підприємством нових конкурентних стратегій [52].

Для детального аналізу доцільно розглянути основні економічні показники результатів діяльності підприємства на основі річної фінансової звітності за 2020-2022 рік. Даний етап дозволить визначити загальні відомості щодо доцільності ведення бізнесу підприємством (табл. 2.1). Основні економічні показники є одним з першочергових параметрів, які визначають динаміку росту або спаду від ведення основної діяльності, об'єктом дослідження якої виступає саме виробнича діяльність. За умов позитивної динаміки можна зробити висновок вдалого ведення бізнесу, а також на правильно підібрану конкурентну стратегію.

Дані розрахунки (табл. 2.1) дозволяють побачити загальну картину фінансово-економічної діяльності об'єкта досліджень. Відповідно до них, в цілому АТ «Житомирський маслозавод» є прибутковим підприємством, але у розрізі динаміки присутні також негативні тенденції.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	2 205 165	2 442 870	2 263 651	58 486	2,6
2	Валовий прибуток, тис. грн.	561 928	542 888	701 009	139 081	24,7
3	Чистий прибуток, тис. грн.	130 926	59 332	203 805	72 879	55,6
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1 018 342	1 057 370,5	1 015 266	-3 076	-0,3
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	565 191,5	753 380	1 030 744	465 552,5	82
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	815	764	660	-115	-14

7	Фондовіддача	2, 47	2, 65	2, 46	-0,01	-0,04
8	Фондомісткість	0, 40	0, 37	0, 40	0	0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1 093, 6	1 207, 5	1 396, 1	302, 5	27,6
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2 705, 7	3 197, 5	3 429, 8	724, 1	26,7
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3, 9	4, 1	3, 9	0	0

Ми можемо споглядати на позитивну тенденцію доходу порівняно з 2020 роком (підвищення на 2,6%), також підвищення відсотку валового та чистого прибутку (24,7% та 55,6% відповідно). Окрім цього, підприємство підвищило продуктивність праці аж на 26, 7%. Враховуючи зменшення середньооблікової чисельності працівників (на 14%) можна зробити висновок, що одним із факторів підвищення продуктивності праці стала автоматизація і оновлення основного обладнання.

Після узагальнення основних економічних показників діяльності підприємства, доцільно розмежувати окремі їх групи, сфокусувавши більшу увагу на тих системах показників, які є найбільш актуальними для об'єкту дослідження.

Процес здійснення господарської діяльності передбачає ефективне поєднання великої кількості організаційних, трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів [56]. Якість та обсяг виробленої продукції, продуктивність праці, рівень собівартості та інші важливі показники характеризують фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.2)

Через показники господарської діяльності здійснюється оцінка ефективності перетворення природних ресурсів за допомогою різних факторів (праця найманих робітників, ресурси інвестора, економічна політика держави тощо) з метою одержання доданої вартості та прибутку.

Таблиця 2.2

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 205 165	2 442 870	2 263 651	58 486	2,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 562 642	1 899 982	1 562 642	0	0
Валовий: прибуток (збиток)	561 928	542 888	701 009	139 081	24, 7
Інші операційні доходи	10 194	7 211	67 883	57 689	565, 9
Адміністративні витрати	64 302	75 114	70 504	6 202	9, 6
Витрати на збут	292 950	342 400	324 652	31 702	10, 8
Інші операційні витрати	9 187	13 204	62 318	53 131	578,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	205 683	119 381	311 418	105 735	51,4
Фінансові витрати	46 020	45 649	69 081	23 061	50,1
Інші витрати	825	193	172	-653	-79,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	160 868	74 059	249 494	88 626	55
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	130 926	59 332	203 805	72 879	55,6

За даними табл. 2.2 можна відмітити зростання чистого доходу швидшими темпами (2, 6%) за зростання собівартості реалізованої продукції (0%). Це призвело до підвищення валового прибутку на 24, 7%. Операційний прибуток також підвищився доволі швидкими темпами (51, 4%). Однак також можемо звернути увагу на вагоме зростання витрат операційної діяльності (578, 3%). Відповідно до розрахунків, за звітний рік підприємство використовувало тактику оптимізації виробництва та пошуку інших джерел прибутку, про що говорить підвищення інших операційних доходів на 565, 9%.

У величині фінансових результатів безпосередньо віддзеркалюються усі аспекти діяльності підприємства. Результатом господарської діяльності є її економічний підсумок у грошовій формі, який може бути або прибутком, або збитком. Аналіз фінансових результатів діяльності дозволяє визначити найбільш раціональні шляхи використання ресурсів і сформувавши оптимальну структуру засобів підприємства. Варто зазначити також збільшення суми власного капіталу, що говорить про позитивний характер змін у сфері грошово-кредитної політики підприємства.

Важливими показниками для оцінки якості роботи підприємства є показники рентабельності його діяльності (табл. 2.3). Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, який вимірюється у відсотках і показує, скільки копійок прибутку підприємство має від однієї отриманої гривні доходу.

Прибутковість діяльності підприємства показує його загальну ефективність та доцільність проведення даної господарської діяльності в цілому.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності підприємства, %

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	
				+, -
1. Рентабельність активів	8, 27	9, 29	10, 02	1, 75
2. Рентабельність продукції	34, 2	40, 16	36, 04	1, 84
3. Рентабельність реалізації продукції	25, 48	28, 65	26, 49	1, 01
4. Рентабельність від операційної діяльності	10, 23	11, 43	11, 78	1, 55
5. Рентабельність господарської діяльності	6, 37	6, 53	6, 78	0, 41

6. Рентабельність власного капіталу	11, 26	12, 97	15, 39	4, 13
-------------------------------------	--------	--------	--------	-------

Відповідно до даних таблиці 2.3 відмітимо позитивні зрушення показників валової рентабельності, а саме рентабельність продукції підвищилась на 1, 84 пункти, рентабельність реалізації – на 1, 01 пункти, що свідчить про підвищення ефективності формування витрат виробничої собівартості. Рентабельність операційної діяльності також підвищилась – на 1, 55 пункти. Окрім цього, всі показники які ґрунтуються на використанні чистого прибутку у розрахунку, характеризуються позитивними тенденціями до підвищення. Дані зміни викликані дотриманням умов стандартизації та управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що АТ «Житомирський маслозавод» є ефективно функціонуючим підприємством, що характеризується розширеним типом відтворення, зростанням обсягів залучених ресурсів (крім персоналу) та стійким фінансовим станом. Зокрема, підприємство відзначається зростанням показників валової рентабельності та фінансовою стійкістю.

2.3. Оцінка механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод»

Конкурентоспроможність підприємства є важливим параметром його діяльності, що визначає перспективи розвитку суб'єкта господарювання, його можливості до участі у конкурентній боротьбі та ефективність у довгостроковому вимірі. Тож управління конкурентоспроможністю є одним з ключовим напрямів менеджменту діяльності підприємства.

Основною метою управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод» є забезпечення високого рівня ефективності функціонування,

стійкості розвитку та зміцнення ринкових позицій у висококонкурентному середовищі. Відповідно до такої мети реалізуються наступні завдання:

1. Розробка поточних та перспективних планів щодо управління параметрами конкурентоспроможності.
2. Оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності та моніторинг конкурентного статусу підприємства.
3. Визначення цільових орієнтирів у функціональних сферах конкурентоспроможності підприємства.
4. Розробка комплексних програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції.
6. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами з метою підвищення цінності кінцевого продукту.

Система суб'єктів управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод» є досить розгалуженою з огляду на масштаби діяльності підприємства. У найбільш загальному вигляді її можна представити наступним чином:

1. Власник та Наглядова Рада – загальний контроль за показниками ефективності функціонування підприємства, які є результатом управління конкурентоспроможністю.
2. Голова Правління – стратегічне та поточне управління питаннями забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3. Генеральний директор – поточне управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Директор з виробництва – забезпечення ефективності функціонування в виробничій сфері підприємства.

5. Комерційний директор – забезпечення ефективного функціонування збутової сфери.

6. Фінансовий директор – управління фінансовими компонентами конкурентоспроможності.

7. Директор з якості – забезпечення високого рівня якості продукції та системи управління в цілому.

8. Директор з матеріально-технічного постачання – управління якістю та забезпеченістю ресурсами діяльності підприємства.

9. Інші працівники

Дослідження механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод» є важливим етапом для оцінки конкурентоспроможності підприємства загалом. Один із способів розгляду даного питання є дослідження системи управління якістю, адже саме сертифікація і відповідність міжнародним стандартам є одним із важливих факторів механізму управління конкурентоспроможності підприємства.

Щоденно компанія «Рудь» переробляє понад 300 тон молока. Ключовий продукт компанії – морозиво, за добу його виготовляється близько 150 тон.

Досягти таких чисел стало можливо завдяки високоефективному обладнанню:

- Лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak. Обладнання може виготовляти близько 27 000 порцій морозива на годину, відповідно 600 000 порцій на добу. Це перша лінія в країнах Східної Європи, яка здатна виробляти морозиво з такою потужністю.
- Сучасне німецьке обладнання Big Drum дає компанії можливість пропонувати українському споживачу ексклюзивне морозиво.
- Шафа шокової заморозки, яка забезпечує надзвичайну низьку температуру, що, в свою чергу, покращує зовнішній вигляд та якість морозива.

У вересні 2014 року АТ «Житомирський маслозавод» успішно пройшов перевірку Місії Європейського Союзу щодо стандартів якості українських молочних продуктів.

Визнаний бренд морозива компанії «Рудь» - «100% морозиво» - пройшов незалежну перевірку у семи лабораторіях Європи та отримав «Добрий знак». Це засвідчує відповідність як українським, так і європейським вимогам за показниками якості та безпеки.

Підтвердження європейського підходу компанії «Рудь» до якості продукції «Ескімос-Organic» - перше органічне морозиво в Україні та на пострадянському просторі. Продукт також має європейський сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108», що означає, що він виготовлений відповідно до всіх вимог Закону Євросоюзу про органічне виробництво.

IQNet – Міжнародна Мережа Сертифікації – недержавна, некомерційна організація, заснована в 1990 році відповідно до законодавства Швейцарії зі штаб-квартирою в м. Берн. На сьогодні вона є найбільшим постачальником сертифікації системи управління в світі та складається з 36 органів сертифікації. Еквівалентність її діяльності забезпечується за рахунок періодичних оцінок кожного партнера на основі міжнародних настанов і стандартів. Це означає, що вони взаємно визнають виданий сертифікат на систему управління згідно з ISO 9001, ISO 14001 та інші сертифікати партнерів. Даний сертифікат є головним доказом міжнародного визнання.

09.03.2011-11.03.2011 у всіх підрозділах компанії «Рудь» проходив зовнішній інтегрований аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000. За результатами перевірки «Житомирський маслозавод» було нагороджено сертифікатами відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000.

«Органік Стандарт» є українським органом сертифікації органічного виробництва, визнаний в Європі. Він здійснює сертифікацію виробників згідно з

рядом національних стандартів та приватних стандартів асоціацій. Сертифікація компанії «Рудь» була здійснена відповідно до Постанови Ради ЄС № 834/2007 та № 889/2008.

Центр сертифікації «Хаяль» - незалежна організація з сертифікації продукції відповідно до вимог стандарту «Халяль». Це єдиний офіційний орган сертифікації України, підтримку та контроль якого здійснює Духовне управління Мусульман України.

В цілому АТ «Житомирський маслозавод» має наступний перелік сертифікатів відповідності:

1. Сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародному стандарту ISO 9001:2015 (дійсний до 20.05.2023).

2. Сертифікат відповідності системи екологічного управління міжнародному стандарту ISO 14001:2015 (дійсний до 20.05.2023).

3. Сертифікат відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018 (дійсний до 20.05.2023).

4. Сертифікат ТОВ «Органік Стандарт» на переробку та торгівлю органічними продуктами (дійсний до 21.12.2024).

5. Сертифікат «Халяль» (дійсний до 08.08.2023).

6. Сертифікат відповідності вимогам Міжнародного харчового стандарту IFS Food Version 6.1 (дійсний до 26.10.2023).

7. Сертифікат відповідності вимогам Global Standart for Food Saferty (дійсний до 07.10.2024) [50].

Окрім цього, Житомирський маслозавод має ряд нагород, які підтверджують високу якість продукції, конкурентні переваги серед інших виробників та грамотно побудовану систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

АТ «Житомирський маслозавод» функціонує у висококонкурентному середовищі, що аналізує проблему управління конкурентоспроможністю для досліджуваного підприємства. Отже, вважаємо за доцільне визначити рівень конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

Для аналізу рівня обрано два методи: інтегральний та метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Обидва методи являють собою оцінку конкурентоспроможності підприємства, виходячи з системи факторів та показників об'єкта дослідження, яким надається окремий ваговий коефіцієнт групою експертів, що, в свою чергу, оцінюють ступінь значимості групи факторів.

Наступним етапом є порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства. Воно може відбуватись як в розрізі порівняння з підприємствами-аналогами, так і в часовому розділі, де порівнюються стани підприємства за різні проміжки часу. При цьому, пріоритетним буде порівняння саме з аналоговими підприємствами, оскільки це дозволить прослідкувати реальне становище об'єкта дослідження на ринку.

Відповідно до теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, у якого робота всіх служб та підрозділів організована найкращим чином. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів [61].

Обраний метод використовує широкий спектр факторів, які групуються за чотирма основними аспектами: виробничий аспект, фінансовий стан підприємства, ефективність ведення збутової політики та конкурентоспроможність продукції.

Для порівняння з об'єктом дослідження (П1) обрано Товариство з додатково. Відповідальністю «Яготинський маслозавод» (П2) та Товариство з

додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» (ПЗ).
Періодом дослідження обрано 2022 рік.

Основним видом діяльності обох підприємств є:

- Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Суб'єкти господарювання реалізують продукції на національному рівні, переважно в Київській та Черкаській областях, що суміжно з територією реалізації об'єкта дослідження.

Враховуючи середньооблікову чисельність працівників, можна визначити приблизний масштаб виробництва. За масштабом виробництва Яготинський маслозавод є дещо більшим (900 осіб) за Житомирський маслозавод, а Золотоніський маслоробний комбінат, навпаки, є меншим (533 особи).

Варто також зауважити, що основним видом продукції Житомирського маслозаводу є морозиво, в той час, як у обраних підприємств це молоко та дитяче харчування, а також масло солодковершкове та твердий сир. Це не є суттєвим при розрахунку основним економічно-фінансових показників діяльності підприємств але може викликати труднощі при порівнянні якісних показників.

Окрім основного розрахунку, для порівняння показники доцільно первести у відносні величини, бали. Шкала балів у даному методі використовуватиметься у межах 10 балів, де найкращий показник серед трьох років вважатиметься еталоном та отримує 10, середній показник – 5, найгірший – 0. Для кожного показник експертним методом також обрано ваговий коефіцієнт на який буде множитися кожен відносний показник окремого критерію.

Експертами можуть виступати представники з управління якістю молочної продукції, окремі особи, які є основними споживачами продукції, а також вчені,

чий наукові праці зосередженні на обґрунтуванні проблем оцінки конкурентоспроможності підприємства та окремих її елементів. Окрім цього, у питанні оцінки конкурентоспроможності доцільно обрати менеджера з продажів, головного технолога з управління якістю тощо. Кожен з незалежних експертів має володіти аналітичними якостями, дотримуватися принципів неупередженості, критичного мислення тощо.

Відповідно до виконаних розрахунків, доцільно згрупувати вже отримані показники по кожному з аспектів. В першу групу (табл. 2.4) входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

Таблиця 2.4

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Показники	Підприємства			Бали		
	П1	П2	П3	П1	П2	П3
Витрати на 1 грн. продукції	0,911	0,931	0,957	0	5	10
Фондовіддача	2,47	8,45	6,95	0	10	5
Рентабельність реалізації продукції	34,2	19,1	12,1	10	5	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2705,7	3449,2	1874,7	5	10	0

Отже, критерій ефективності виробничої діяльності підприємства становить:

$$\text{ВДП1} = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 15 + 0,1 * 10 = 9,50$$

$$\text{ВДП2} = 0,31 * 10 + 0,19 * 15 + 0,4 * 10 + 0,1 * 15 = 11,45$$

$$\text{ВДП3} = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,4 * 5 + 0,1 * 5 = 9,05$$

Друга група (табл. 2.5) характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування,

здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.5

Фінансовий стан підприємства

Показники	Підприємства			Бали		
	П1	П2	П3	П1	П2	П3
Коефіцієнт автономії	0,726	0,383	0,180	10	0	5
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,656	0,202	0,089	10	0	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,111	0,014	0,319	5	10	0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,902	3,192	1,964	10	0	5

Отже, критерій фінансового стану підприємства становить:

$$\text{ФСП1} = 0,29 * 15 + 0,20 * 15 + 0,36 * 10 + 0,15 * 15 = 13,20$$

$$\text{ФСП2} = 0,29 * 10 + 0,20 * 10 + 0,36 * 5 + 0,15 * 10 = 8,20$$

$$\text{ФСП3} = 0,29 * 5 + 0,20 * 5 + 0,36 * 15 + 0,15 * 5 = 8,60$$

Для оцінки задоволеності споживачів було обрано вісім експертів, які виставили бали по кожному критерію за 15-бальною шкалою. Кожен критерій оцінено з власним коефіцієнтом вагомості, виходячи із найбільш важливих для об'єкта дослідження показників. Така оцінка охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Таблиця 2.6

Рівень конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Оцінка експертів								Коефіцієнт	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	12	15	14	13	11	15	13	10	0,4	5,15
Широта асортименту	12	7	15	14	12	13	12	15	0,2	2,50
Упаковка	15	11	12	10	8	14	15	14	0,1	1,24
Ціна продукції	15	10	12	13	6	13	15	10	0,3	3,53
Сума								1	12,41	

Рівень конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Оцінка експертів								Коефіцієнт	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	9	13	13	9	13	13	7	14	0,4	4,55
Широта асортименту	11	11	12	11	7	13	13	7	0,2	2,13
Упаковка	7	7	8	11	14	11	11	7	0,1	0,95
Ціна продукції	7	9	14	7	9	14	12	12	0,3	3,15
Сума								1	10,78	

Рівень конкурентоспроможності продукції ТДВ «Золотоніський
маслоробний комбінат»

Показники	Оцінка експертів								Коефіцієнт	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	8	13	8	13	14	12	13	9	0,4	4,50
Широта асортименту	10	12	13	12	9	12	8	8	0,2	2,10
Упаковка	14	11	8	11	8	9	9	12	0,1	1,03
Ціна продукції	12	8	14	13	14	12	8	14	0,3	3,56
Сума								1	11,19	

Відповідно до розрахунків АТ «Житомирський маслозавод» має достатньо високий показник рівня конкурентоспроможності порівняно з підприємствами-аналогами, що говорить про вдало підібрану конкурентну стратегію, а також грамотне керівництво. Варто зазначити, що підприємство все таки має певні

недоліки у секторі виробничої діяльності, але все одно працює з орієнтацією на постійний розвиток, що є одним із основних параметрів управління конкурентоспроможністю.

Найбільш придатним, а тому й найбільш поширеним є використання інтегрального показника рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Як правило, він включає в себе два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача та критерій ефективності виробництва. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати в інтегральний показник. Загальний вигляд такого показника найчастіше наступний:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i * K_i, \quad (2.1)$$

де W – вагомість окремих секторів діяльності підприємства серед загального значення N ,

K – показники конкурентоспроможності за окремими секторами діяльності підприємства.

Також варто звернути увагу на стан фінансово-господарської діяльності підприємства, який хоч і знаходиться на достатньому рівні, але має певні загрози, які у майбутньому можуть спричинити негативні наслідки. Серед порівняних підприємств АТ «Житомирський маслозавод» займає високі конкурентні місця, але досі знаходиться у зоні ризику, коли попри усі заходи, спрямовані на підвищення рівня прибутковості, досі спостерігається негативна тенденція.

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка економічного стану підприємства показала, що АТ «Житомирський маслозавод» є достатньо успішним підприємством, яке стрімко

розвивається, впроваджує нові технології та інновації, знаходить нові шляхи покращення якості продукції та досить вдало використовує власні ресурси. Господарська діяльність постійно розширюється і, не дивлячись на певні недоліки, має достатній рівень рентабельності та фінансової незалежності.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво морозива, але Товариство також спеціалізується на виробництві молоковмісної продукції, заморожених овочів та фруктів, дистриб'юторській діяльності тощо.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що Акціонерне Товариство «Житомирський маслозавод» є ефективно функціонуючим підприємством, що характеризується розширеним типом відтворення, зростанням обсягів залучених ресурсів (крім персоналу) та стійким фінансовим станом, а також зростанням показників рентабельності. Основні проблеми у діяльності АТ «Житомирський маслозавод» пов'язані зі зниженням ефективності використання ресурсів, що позначається у спаді показників ділової активності та зростанням витратомісткості діяльності, що вплинуло на негативні тенденції у формуванні показників рентабельності.

На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів, які мають профільну освіту та великий досвід роботи. В поєднанні зі зваженою стратегією, надійною командою компанія може досягати значних результатів. Традиційне прагнення ТМ «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, покладені в основу міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що врешті веде до підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням інтегрального методу, а також методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, дозволила визначити основні прогалини в управлінні діяльністю

підприємства, але при цьому показала достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

За результатами досліджень було виявлено, що АТ «Житомирський маслозавод» характеризується доволі високим рівнем конкурентоспроможності, порівняно із конкурентами. Такого результату вдалося досягнути завдяки рівню підготовки всіх служб підприємства.

Значною перевагою маслозаводу є відпрацьована система заготівлі сировини. Взаємовідносини між заводом та постачальником базуються на порядності та відповідальності за поставлену сировину. Також підприємство здійснює максимальний контроль якості, як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві. Ціни на молочну продукцію змінюються посезонно, найбільший ріст цін спостерігається з вересня по січень місяць. Починаючи з лютого-березня ціни на молочну продукцію поступово зменшуються. Найнижчі ціни формуються в літні місяці, тобто червень-серпень.

На сьогодні ТМ «Рудь» є лідером на ринку морозива, що дає можливість перепрофілювати діяльність у сторону зовнішнього ринку. Компанія працює відповідно до стратегії розширення, відкриваючи нові ринки на міжнародному рівні. Однак, в силу сучасних подій, велика кількість підприємств по всьому світу вимушені терпіти збитки. Найбільшим ударом для підприємств-експортерів стали закриті кордони – спочатку через карантинні обмеження, зараз через воєнні дії та штучно створені черги на кордонах, а також зруйнована інфраструктура та розірвані зв'язки з ринком на окупованих територіях.

Враховуючи ці деталі, підприємству варто звернути увагу на внутрішній ринок, не втратити позицій і перепрофілювати пріоритетну продукцію. На

сьогодні основним видом продукції для АТ «Житомирський маслозавод» є морозиво. Однак, продукт є доволі специфічним з огляду на його сезонність та орієнтованість в основному на дітей та їх батьків. Враховуючи останні події, основними на ринку наразі є продукти швидкого замороження та продукти першої необхідності.

Популярними як на час карантину, так і на період повномасштабного вторгнення, стали заморожені продукти, які можуть зберігатися довго, але при цьому залишатися смачними та поживними. Тож підприємству варто збільшити обсяги виробництва даного виду продукції.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, його основними цілями можуть виступати:

1. Збільшення обсягу випуску замороженої продукції.
2. Перепрофілювання на внутрішній ринок.
3. Орієнтація збутової політики на національний продукт.
4. Забезпечення високоякісної маркетингової програми, орієнтованої на допомогу населенню у зв'язку із повномасштабним вторгненням.

Спираючись на поставлені цілі, підприємству доцільно розбити заходи для їх досягнення на окремі сектори (табл. 3.1):

- А) сектор виробництва;
- Б) сектор маркетингу та збуту;
- В) адміністративний сектор;
- Г) сектор роботи з клієнтами.

У секторі виробництва основна задача лежить в основному на головному технологу, а також на робітниках. Продукція має бути виготовлена з дотриманням усіх стандартів якості, упаковка щільна, замороження з дотримання технології.

У секторі маркетингу та збуту основні задачі – просування даного виду продукції, поширення реклами, поради у приготуванні, рецепти тощо. Робота зі збутом – це правильно продумані логістичні зв'язки, використання економіко-математичних моделей для оптимізації транспортної логістики з огляду на обмеженість ресурсів.

Адміністративний сектор є основним у побудові вдалої стратегії переорієнтації на потенційно ефективний продукт, концентрація якого на ринку гратиме важливу роль за результатами діяльності. Керівництво має звернути увагу на важливість позиціонування даної ідеї, адже в період воєнного стану населенню важко зберегти здоровий спосіб життя та правильне харчування.

Сектор роботи з клієнтами тісно пов'язаний з маркетинговим сектором та сектором збуту. Робота зі споживачами є однією з пріоритетних, адже від вдалого позиціонування продукту на ринку залежить успіх компанії у виборі даної стратегії. Визначені заходи щодо удосконалення діяльності АТ «Житомирський маслозавод» узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення роботи підприємства відповідно до окремих його секторів

Сектор 1	Відповідальні особи 2	Основні завдання 3
Сектор виробництва	Головний технолог, робітники у виробничих цехах, працівники відділу управління якістю	Продукція має бути виготовлена з дотриманням усіх стандартів якості, упаковка щільна, замороження з дотриманням технології.
Сектор маркетингу та збуту	Головний менеджер з маркетингу, працівники відділу маркетингу та збуту, водії-відповідальні за поставку продукції на точки збуту, менеджери з продажів	Просування продукції, поширення реклами, орієнтованої на переваги продукції, що виготовляється Робота зі збутом – правильно продумані логістичні зв'язки, використання економіко-математичних моделей для оптимізації транспортної логістики з огляду на обмеженість ресурсів (спеціально обладнаний транспорт з холодильними камерами)
Адміністративний сектор	Керівництво, враховуючи заступника директора та керівників відділів	Просування основної ідеї проекту, чітке поставлення задач перед працівниками, забезпечення достатнього рівня мотивації та контролю за виконанням завдань
Сектор роботи з клієнтами	Суміжний із сектором маркетингу та збуту, тому відповідальними особами є менеджери з продажів, відділ маркетингу (а саме особи, відповідальні за рекламу)	Правильно розроблена і впроваджена стратегія позиціонування продукту як на існуючому ринку, так і на нових територіальних розгалуженнях

Для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту використовують такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями і загрозами зовнішнього середовища [63].

SWOT-аналіз має такі переваги:

- періодична діагностика ринку та ресурсів фірми;
- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;

- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.
SWOT-аналіз має такі недоліки:
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В результаті SWOT-аналізу менеджер отримує інформацію, необхідну для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно в першу чергу визначити внутрішні (сильні та слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх вплив та порівняти. Слід відзначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішні чинники є достатньо суттєвими при побудові матриці SWOT (рис. 3.1), де зазначені основні загрози і можливості, сильні та слабкі сторони, а також можливі різновиди корпоративної стратегії.

	Можливості	Загрози
	– Розширення ринків збуту – Продукція широкого вжитку – Зростання можливостей оновлення технічної бази	– Сезонність виробництва – Посилення позицій конкурентів – Уподобання споживачами товарів-замінників – Пандемія коронавірусної хвороби 2019-2021
Сильні сторони	1. Збільшення обсягів збуту за рахунок кваліфікованого персоналу і високої оборотності товару 2. Прибутковість продукції при можливості за рахунок оновлення технічної бази і постійного оновлення асортименту продукції	1. За рахунок чітко визначеної стратегії розвитку підприємства уникається загроза щодо сезонного виробництва (продаж не лише морозива, створення нових технологій виробництва і збереження продукції) 2. Не дивлячись на посилення позицій конкурентів, збереження лідерства на ринку морозива 3. Розширення асортименту продукції довготривалого використання для охоплення аудиторії, що працює дистанційно
– Кваліфікований персонал – Наявність чіткої стратегії розвитку – Наявність сильних брендів – Національна дистрибуція – Лідерство на ринку морозива – Висока оборотність товару – Широкий асортимент продукції		
Слабкі сторони	1. Закупівля нового спеціально обладнаного транспорту для безпечного перевезення продукції 2. Розширення рекламних оголошень (в т.ч. на телебаченні), вихід на потенційно новий ринок завдяки вдало побудованій маркетинговій стратегії	1. Доцільно залучити кошти за рахунок інвестиційних вкладень та позик, що дозволить зробити поштовх до розширення експорту продукції і виходу на міжнародні ринки
– Якість сировини, що поставляється – Порушення температурних режимів зберігання товару на всіх етапах доставки – Нерівномірність якості дистрибуції – Відсутність TV-реклами – Недостатня кількість власних коштів – Бюрократія		

Рис. 3.1. Матриця SWOT для АТ «Житомирський маслозавод»

Варто зауважити, що для вітчизняної молочної галузі 2020-2022 роки виявилися одними з найскладніших. Подальше суттєве погіршення економічної ситуації в Україні спостерігалось у зв'язку з: вторгнення РФ на територію України, окупація територій на сході та півдні країни, а також світова пандемія. Це спричинило масовий спад виробництва по всьому світу, низьким зовнішнім попитом унаслідок гальмування економічного зростання країн – основних торговельних партнерів; зниження купівельної спроможності населення внаслідок

зменшення реальних доходів населення; звуження кредитної активності, скорочення державного фінансування та високий рівень невизначеності.

Враховуючи орієнтацію підприємства на виробництво такого виду продукції як морозиво, керівництво не приймає до уваги можливий розвиток інших видів продукції. Диверсифікація і розширення їх виробництва дозволить не лише охопити нові ніші, але також підвищить поточний стан діяльності підприємства на новий рівень.

Порівнюючи об'єкт дослідження з підприємствами-аналогами варто помітити обсяги виробництва кожного з них. Дані розрахунки показують, що АТ «Житомирський маслозавод» не має достатньо високий масштаб виробництва, що може бути викликано рядом факторів. Це може бути як знос обладнання, так і політична ситуація в країні та рівень добробуту населення

Отже, основну увагу для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства керівництво має звернути на сектор виробництва, який, відповідно до розрахунків, має не достатньо міцні позиції. Одним із варіантів виступає розширення виробництва і диверсифікація другорядних видів продукції.

На сьогодні існує достатня кількість методичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та окремих її елементів.

Але навіть при багатогранності і широкому виборі методів вони не є універсальними для кожного підприємства. Доцільно враховувати як специфіку галузі оцінюваного підприємства, так і регіональні особливості, які нерідко дають значні відхилення відповідно до, здавалося б, стандартних розрахунків.

Ще одним варіантом підвищення конкурентоздатності є зміна моделей функціонування підприємства. Замість статичної, яка передбачає спеціалізацію та необхідність фокусування діяльності на одній із універсальних стратегій, - концентрація на певному сегменті, повинне розвиватися її динамічне втілення, яке проявляється в активності управління, в системі всіх видів технологічних та економічних взаємодій, адекватної змінам зовнішнього середовища. Це

досягається за рахунок інтеграції процесів виготовлення, реалізації та управління різних підходів, способів та методів розвитку функціональних циклів, використання сучасних інформаційних технологій.

В сучасних умовах також важливим є вміння швидко реагувати на зовнішні фактори та пристосовуватись до нових умов. Тому одним із методів управління конкурентоспроможністю підприємства варто також використати метод підвищення гнучкості підприємства. Враховуючи останні події 2021-2023 років, без правильно побудованої системи адаптації, створення фінансових запасів та розроблених прогностичних управлінських рішень підприємства не зможе якісно реагувати на нові непередбачувані обставини.

Крім цього, для більш якісного управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод» є важливим контроль інновацій і технологій, особливо з екологічної точки зору. Наприклад, при узгодженні нових проєктів доцільно розглядати також їх вплив на екологію, незалежно від того, чи є для цього проєкту обов'язковою оцінка впливу, чи ні. У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами. Впровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності маслозаводу у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів, енергії, організація процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

До основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; підвищення техніко-економічних і якісних характеристик продукції; підвищення техніко-економічних

та якісних характеристик продукції; виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками; виявлення переваг та недоліків товарів-аналогів, які виробляються конкурентами, використання одержаних результатів у діяльності фірми; модернізація обладнання; визначення можливих модифікацій продукту; всебічне зниження витрат; виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу: пристосування продукції до роботи в різних умовах; диференціація продукції; посилення впливу на споживачів тощо.

Окремо варто виділити бенчмаркінг як метод забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінг – це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами й організаціями-лідерами, і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в організації: це методологія, спрямована на вимір події з метою порівняння її з кращим, в чому б це краще не складалося, і потім адаптування її до власної ситуації та умов. Існує безліч показників-індикаторів, які дозволяють прослідкувати покращення або погіршення позицій об'єкта дослідження, знайти прогалини та слабкі місця, а також зосередитися на шляхах їх усунення та вдосконалення [30].

Бенчмаркінг не обмежується конкурентною інформацією, він шукає інновації, заглядаючи за межі галузевої парадигми. За допомогою структурованих досліджень та обміну отриманими даними компанії, що конкурують, можуть підняти загальногалузевий стандарт якості (яскравий приклад – створення Молочного альянсу).

Елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах з вдосконалення методів роботи українських підприємств. Саме тому запровадження даного інструменту є одним із вдалих методів, які доцільно використати в цілях удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод».

Таким чином, запропоновано використати наступні методи оцінки і вдосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод»: сегментування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства по секторах для систематизації плану дій і забезпечення принципу виконуваності; проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх факторів для пошуку нових способів усунення проблемних ланок; реалізація інноваційного проекту в сегменті виробництва та збуту як метод освоєння нового сегменту ринку; використання Agile для підвищення рівня гнучкості підприємства як метод уникнення неготовності до раптових зовнішніх змін; проведення контролю інноваційної діяльності в аспекті її екологічності; використання бенчмаркінгу для поглибленого вивчення конкурентного середовища.

3.2. Заходи щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод»

Відомо, що організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язаний з розробкою та ефективним функціонуванням підсистем управління:

1. Управління якістю.

Одна з найважливіших складових компонентів організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якість товарів і послуг може забезпечити фірмі значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність же науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства може позбавити його, з одного боку, вже завойованих конкурентних позицій на ринках, а з іншого - зробити неможливим ефективне ведення конкурентної боротьби на нових ринках, оскільки якість продукції, як відомо, є одним з головних конкурентних переваг товару.

2. Управління виробничою діяльністю.

Одна з важливих підсистем, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки. Для більшості виробничих підприємств актуальною є проблема технічного оновлення, а також удосконалення методів та технології виробництва продукції, що, в першу чергу, пов'язано з необхідністю економії виробничих ресурсів та поліпшенням рівня якості продукції, що випускається.

3. Управління фінансовою діяльністю.

Даний процес в свою чергу відображає уміння правильного розпорядження результатами діяльності, а також оптимізацію руху фінансових потоків, що забезпечує виконання життєво важливих для підприємства функцій.

4. Управління маркетинговою діяльністю.

Маркетингова діяльність є однією з ключових з позиції забезпечення взаємодії зі споживачем. Відтак, удосконалення структури маркетингового відділу, організація маркетингових досліджень ринку, ідентифікація пріоритетних напрямів здійснення збутової політики, оцінка рівня конкурентоспроможності продукції є важливими компонентами загальної системи заходів.

5. Управління персоналом підприємства.

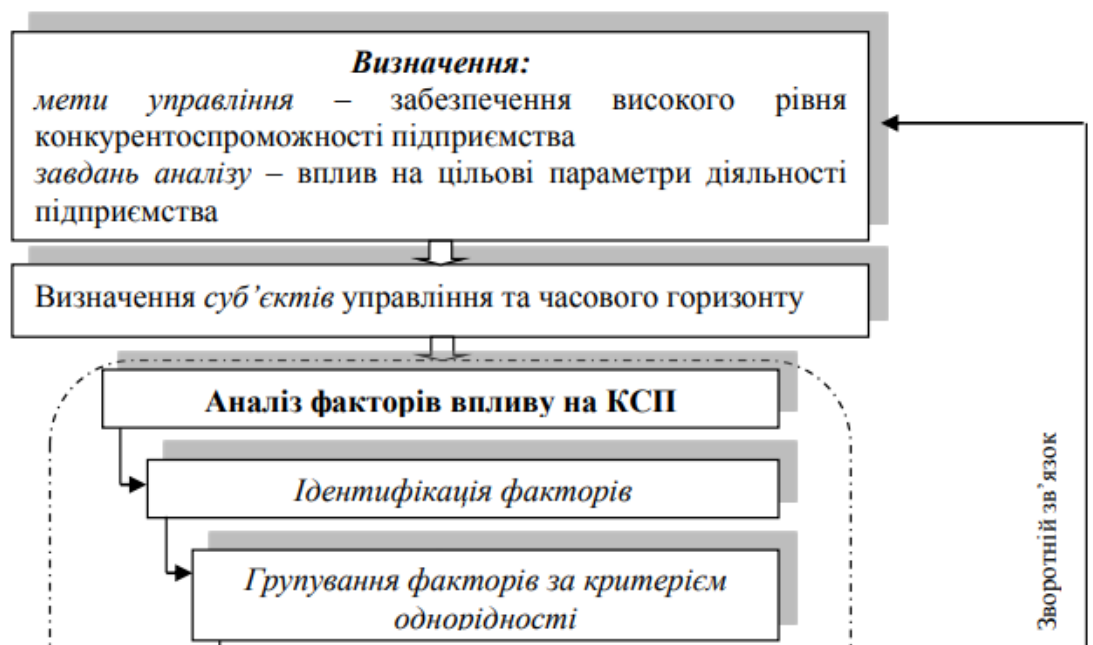
Саме від цієї підсистеми залежить і рівень продуктивності праці робітників, і якість робіт, що виконуються, і, як результат, ефективність роботи підприємства. Тому ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами

його діяльності, направлено на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку [67].

Організаційно-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства включають також керуючу систему, цілі і задачі управління. При цьому, залежно від ситуації, цілями підприємства може бути підтримка конкурентоспроможності на зазначеному рівні, підвищення конкурентоспроможності, або її відновлення. Вони являють собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на комплексному підході, тож важливим є врахування усіх чинників, що на нього впливають. З урахуванням того факту, що управління конкурентоспроможністю є складним процесом, вважаємо за доцільне запропонувати відповідний алгоритм, що певним чином організує та стандартизує відповідний процес (рис. 3.2).



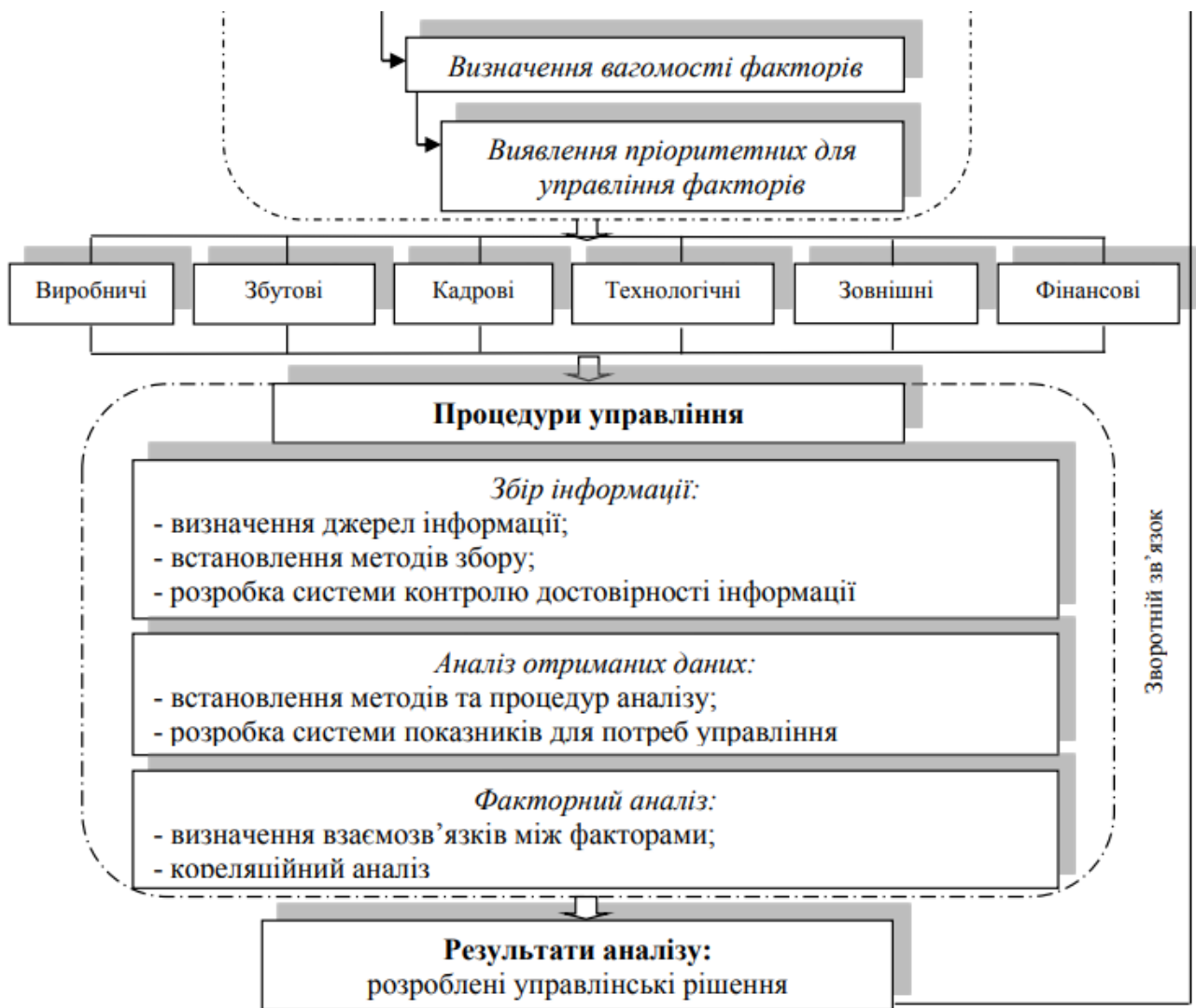


Рис 3.2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства

Засади управління конкурентоспроможністю підприємства включають функції управління, реалізація яких здатна забезпечити досягнення поставлених перед керуючою системою цілей.

Функціонування підприємства залежить не лише від успішної та стабільної роботи його внутрішнього середовища, а й від зовнішніх факторів, що теж несуть значний вплив на результати діяльності. Незважаючи на те, прямий цей вплив чи опосередкований, необхідно проводити ретельний аналіз зовнішніх сил, що дасть змогу підприємству в подальшому поліпшити свої управлінські рішення, конкурентне становище на ринку, забезпечити швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, а отже, гарантувати успішне функціонування у внутрішньому середовищі.

Кожна організація є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. АТ «Житомирський маслозавод» не є виключенням. За даними аналітичної компанії AR-group, в рейтингу ТОП-5 лідерів ринку морозива в Україні склад компаній не змінився: АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), «Ласунка» (ТМ Ласунка), «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо), «Фірма Ласка» (ТМ Ласка) і ФМ «Хладопром» (ТМ Хладік). Отже, враховуючи численні дослідження (включаючи власний аналіз рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання), АТ «Житомирський маслозавод» досі залишається лідером серед національних виробників морозива.

При цьому, підприємство має ряд недоліків, які не дозволяють у повній мірі працювати достатньо ефективно для забезпечення максимального рівня прибутку. Дані прогалини прямо та опосередковано впливають на розвиток підприємства у різних сферах його діяльності.

Товариство не має достатнього обсягу власних вільних оборотних активів, саме тому для забезпечення прибуткової виробничої діяльності користується в тому числі й залученими, зокрема кредитними ресурсами. Окрім цього, підприємство має певні недоліки у секторі виробництва, що призводить до зниження кількості реалізації продукції за рахунок послаблених виробничих потужностей.

Ризик-менеджмент у фінансовій сфері АТ «Житомирський маслозавод» передбачає реалізацію наступних заходів:

- ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства.

Процес ідентифікації окремих видів фінансових ризиків передбачає виділення систематичних і несистематичних видів ризиків, що характерні для господарської діяльності підприємства, а також формування загального портфеля фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства;

– визначення розміру можливих фінансових втрат при настання ризикової події за окремими видами фінансових ризиків.

Розмір можливих фінансових втрат визначається характером здійснюваних фінансових операцій, обсягом задіяних в них активів та максимальним рівнем амплітуди коливань доходів при відповідних видах фінансових ризиків;

– оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня фінансових ризиків.

Суб'єкт господарювання у звітному році не використовував страхування кожного основного виду прогнозованої операції та хеджування як метод страхування цінового ризику

На сьогоднішній день АТ «Житомирський маслозавод» є одним з найкращих підприємств як в Житомирській області, так і по Україні в цілому. Про це свідчать його фінансові показники та імідж підприємства, як національного виробника якісної і конкурентоздатної на національному ринку молочної продукції, а також і за кордоном. Дилерська мережа з реалізації продукції створена на території України, Чехії, Югославії, Молдови та Ізраїлю. Морозиво також поставляється в США, а сухе знежирене молоко експортується у Великобританію, Німеччину, Японію, Ізраїль, Голландію, Чехію та інші країни світу.

Завод успішно впроваджує нові технології, що дає можливість випускати морозиво та іншу продукцію з більш вишуканим смаком. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є впровадження ефективних методів аналізу. Враховуючи той факт, що основу конкурентоспроможності підприємства формує рівень конкурентоспроможності його продукції, вважаємо за доцільне доповнити систему управління таким методом збору інформації як опитування споживачів.

Якщо на підприємстві будуть сформовані власні концептуальні засади щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, це позитивно впливатиме на зростання основних економічних параметрів, а саме їх ефективності, та сприятиме подальшому розвитку підприємства в аспекті технологічного оновлення, посилення конкурентних переваг тощо. Впровадження адаптивних механізмів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме пристосуванню до умов тих ринків, на які підприємство планує реалізовувати свою продукцію, обґрунтуванню вибору інструментарію дії на розвиток конкурентного потенціалу.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;
- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);
- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;
- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;
- використанні світового досвіду [68].

До основних елементів адаптивного управління слід віднести також внутрішні змінні підприємства, що формують його потенціал і дають змогу оцінити адаптаційні можливості виживання й розвитку. Внутрішні змінні зазвичай називають соціально-технічними підсистемами, тому що вони мають соціальний і технічний компоненти.

Особливості адаптивного підходу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язані з розробленням та реалізацією найбільш результативних та оперативних стратегій відображення діючим підприємством та його мережевими структурами впливів середовища. До адаптаційних заходів у системі управління належать:

- оптимізація рівня ризику прийняття рішення та маневрування ресурсами;
- використання економіко-математичних методів та моделей діагностики, що підвищують оперативність прийняття управлінських рішень;
- забезпечення високої маневреності та гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок процесів пасивної та активної адаптації та ін [71].

Даний підхід слугує рішенням для підприємств, які мають низьку ліквідність і нестачу власних коштів, саме тому адаптивний метод управління має гарну перспективу для затвердження на АТ «Житомирський маслозавод».

Отже, комплексний підхід до вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає удосконалення відповідної системи управління. З урахуванням того факту, що управління конкурентоспроможністю є складним процесом, у роботі запропоновано

відповідний алгоритм, що певним чином організує та стандартизує відповідний процес.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

АТ «Житомирський маслозавод» є одним з ключових гравців на ринку морозива та молочної продукції. Бренд «Рудь» є відомим як в Україні, так і за її межами, що визначає конкурентний статус підприємства. Водночас, диверсифікація споживчих запитів та зростання ринкової сили покупців визначають необхідність подальшого удосконалення з метою утримання існуючих позицій.

Підприємство є прибутковим та сумлінно виконує свою роботу, має постійних споживачів та стабільний попит. Окрім цього, проведення аналізу господарської діяльності підприємства показало, що у АТ «Житомирський маслозавод» показники та коефіцієнти знаходяться на рівні нормативу, багато з них перевищують мінімальну лінію показника. Це говорить про вдале ведення господарської діяльності підприємства, не дивлячись на високий рівень кредитів та позик.

Ідеєю для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства представлено реалізацію інвестиційного проекту у секторі виробництва та збуту. Проект передбачає виробництво та реалізацію нового способу приготування морозива, а саме Тайського смаженого морозива. Позиціонування проекту здійснюється в сегменті постійного бажання людей спробувати щось незвичне, екзотичне.

У сфері виробництва морозива підприємці шукають нові цікаві ідеї, які дозволяють поглянути на звичні ласощі іншими очима. І маленька революція на ринку морозива трапилася за останні кілька років, коли Європа дізналася про тайське морозиво у вигляді ролу. Досі ніша залишається вільною – і це відмінний

шанс почати торгівлю «смаженим» морозивом. Такі ласощі вже з'явилися в мегаполісах, але для багатьох це досі в дивину. Тому у тайського морозива є всі шанси, щоб завоювати ринок і стати популярним продуктом.

Тайське морозиво прийшло в Європу з Азії і швидко потіснило звичні десерти. Споживачі люблять новинки, а новинки, що викликають гастрономічний захват, міцно закріплюються в повсякденному меню. Прикладом даного феномену є звична нині страва – японські суши, які десять років тому були екзотикою. Тому не дивно, що бізнес на смаженому морозиві виявляється прибутковим і перспективним.

Враховуючи популярність даного суб'єкта господарювання, позитивний імідж і довіру споживача до його продукції, попит на новий спосіб приготування ласощів буде достатньо високий, не дивлячись на відносно недешевий товар.

ТМ «Рудь» – відомий бренд не лише на рівні області, а і на національному та міжнародному рівнях, імідж підприємства як головного виробника морозива, а також модні тенденції стосовно нестандартного приготування їжі (смаження морозива), зацікавленість людей у чомусь незвичному і особливому формують засади для забезпечення успішності проекту.

Основною цільовою аудиторією виступають молоді люди 14-25 років, а також діти та їх батьки. Площею реалізації обрано початкові торгові точки в обласному центрі Житомирської області, Україна – м. Житомир. Локальні місця реалізації – центри відпочинку, ТРЦ «Глобал», вул. Михайлівська (центральна пішохідна вулиця міста), кафе-морозиво «Рудь», парк ім. Барона де Шодуара.

За всіма показниками оцінки ефективності проекту даний проект є вартий до розгляду з можливою реалізацією впродовж наступних років, що є вдалою інвестицією в розвиток підприємства. Особливістю продукції є її незвичність. Друге ім'я тайського морозива - смажене. Це часто збиває людей з пантелику, тому що вони не розуміють, як можна посмажити морозиво. Але насправді, смажене морозиво являє собою морозиво, закручене у вигляді ролу. Готують

ласощі з суміші для приготування м'якого морозива, використовуючи плоску поверхню спеціального фризера. «Смаженим» його прозвали за те, що його приготування чимось нагадує процес смаження млинців.

Проект вже є реалізованим у м. Львів (ICE-ROLL Cafe) і користується величезною популярністю у населення [73]. Відомо, що на одне з традиційних заходів від ТМ «Рудь» – Свята морозива – запрошували представників даного стартапу для того, щоб гості свята змогли посмакувати морозивом такого оригінального способу приготування. Саме тому доцільно звернути увагу на даний сегмент ринку, який на сьогодні користується популярністю.

Аналіз цільової аудиторії. Враховуючи, що потенційний продукт не є специфічним, недоцільно обмежувати цільову аудиторію, звужуючи потенціал продажів. Основними споживачами є діти, але дана продукція зацікавить також підлітків і дорослих. Якщо раніше усі купували солодку вату, то тепер на її заміну приходить смажене морозиво.

Основними інгредієнтами для приготування даного типу продукту стануть фрукти, овочі (авокадо), рослинне молоко та йогурти, морозиво-джелатто зі зниженим вмістом вуглеводів і підвищеним вмістом корисних жирів.

Отже, потенційним покупцем продукту будуть сім'ї з дітьми, а також ті, хто дотримується правильного харчування і слідкує за тонусом свого тіла, при цьому не відмовляючи собі у смачному, якщо воно є корисним.

Згідно з останніми тенденціями, все більша кількість людей схильна споживати продукти з низьким вмістом вуглеводів, але з високим вмістом корисних жирів (прикладом таких продуктів є авокадо, червона риба, чіа, соки холодного віджиму та інші «модні» продукти). Але враховуючи те, що до України дані тенденції прийшли не так давно, ніша виробництва такої специфічної продукції ще не є зайнятою.

Основними конкурентами в даній галузі будуть уже існуючі торгові точки з приготування тайського морозива, але конкурентною перевагою від ТМ «Рудь»

стане її відомість і позитивний імідж, а також незвичне «здорове» морозиво, повне корисних інгредієнтів.

Центр виробництва АТ «Житомирський маслозавод» є сталим, а саме за адресою вул. Івана Гонти, 4, м. Житомир, Житомирська обл., Україна. Відомо, що підприємство вже має обладнання для виробництва італійського «м'якого» морозива, яке ідеально підходить для «смаження», а також йогуртів різних смаків для різних вподобань.

Ліквідаційна вартість обладнання буде складати 5% від первісної вартості основних засобів незалежно від виду.

Отже, для реалізації проекту капітальні витрати складатимуть: вартість фризера для виготовлення тайського морозива, 3 шт. – 1,5 млн. грн., вартість холодильних камер для зберігання інгредієнтів, 3 шт. – 150 тис. грн., сума коштів, необхідна для закупівлі сировини та матеріалів на початковий рік – 1,2 млн. грн., навчання і оплата праці працівникам, які будуть виготовляти морозиво (сезонно) – 1,2 млн. грн., оренда точок збуту – 450 тис. грн., маркетингові дослідження, витрати на збут – 350 тис. грн.

Загальний обсяг капіталовкладень, необхідних для реалізації проекту:

- власний капітал складає 3,15 млн. грн.

- залучений капітал – 1,7 млн. грн.

Всього – 4,85 млн. грн.

Залучений капітал – це кредит на 3 роки за наступних умов: відсотки за кредит складають 22% і сплачуються щорічно за формулою простих відсотків.

Враховуючи налагоджений зв'язок з постачальниками, АТ «Житомирський маслозавод» не потребує додаткових витрат для їх пошуку, адже основними інгредієнтами морозива є фрукти, ягоди, овочі, італійське морозиво, шоколад, топінги, йогурт тощо. Варто зауважити можливість вторинних витрат з уже

існуючого виробництва продукції, а саме овочеve і фруктове пюре, яке стане основою кількох категорій нового виду продукції.

Технологія виробництва смаженого морозива не є особливо складною, але є досить видовищною, тому рекомендується розміщувати торговельну точку в форматі островця. Там морозиво готується на відкритій кухні, що може привернути увагу людей. При цьому жодного реального смаження, звичайно ж, не відбувається. Навіть навпаки, температури є мінусовими. Спеціально приготовлена суміш охолоджується до температури в мінус 25 градусів [74]. Коли суміш досягає потрібної консистенції, її згортають в рол. Процес займає не більше 5 хвилин. Існують різні рецепти приготування тайського морозива: його готують з натуральних йогуртів, суміші для м'якого морозива та інших компонентів. Варіацій багато. І вибрати їх пропонується самому покупцеві. А враховуючи основи поведінкової економіки, споживачу потрібно давати ілюзію вибору, як, наприклад, не «купляти-не купляти», а «купляти з морозива-купляти з йогурту» тощо [75].

Доцільно визначити операційні витрати на одиницю продукції. Враховуючи витрати на оплату праці на весь період реалізації проекту сумою в 1,2 млн. грн., а також витрати на збут у розмірі 350 тис. грн., оренда приміщень для реалізації збуту (віднесемо їх до загальновиробничих витрат) – 450 тис. грн. (з яких 150 тис. грн. на оплату праці маркетолога).

Для реалізації проекту обрано чотири основних позиції морозива, а саме: морозиво Класичне, Вітамін, Енергія, Особливе.

Продукція є сезонною, тому впродовж 5 місяців буде працювати 3 точки збуту, додаткові 3 місяці – лише 1 точка. Отже, кількість робочих днів складає в середньому 240 днів 1 точка, по 150 днів ще 2 точки. Середній продаж за перший рік реалізації проекту відображено у табл. 3.2. Враховуючи популяризацію даного продукту, заплановано збільшити обсяги реалізації у другому та третьому роках реалізації проекту.

Таблиця 3.2

Обсяги реалізації продукції (зі зростаючою тенденцією), одиниць)

Точка збуту	Рік	Класичне	Вітамін	Енергія	Особливе
А	1	7200	6000	5280	3600
	2	7300	6100	5380	3650
	3	7350	6200	5400	3700
	4	7350	6200	5400	3700
	5	7350	6200	5400	3700
Б, В	1	4500	3750	3300	2250
	2	4600	3850	3400	2300
	3	4650	3900	3500	2350
	4	4650	3900	3500	2350
	5	4650	3900	3500	2350
Всього		82650	69300	61260	41550
Вартість сировини, грн.		19,0	23,0	24,0	26,0

Доцільно побудувати таблицю загальних витрат (табл. 3.3) на кожен товар, щоб мати можливість визначити його собівартість та ціну. Загальна сума витрат є більшою за початковий обсяг інвестицій за рахунок того, що не враховується сума подальших витрат на сировину та інгредієнти товарів. Враховуючи збільшення обсягів реалізації продукції по роках, обсяг матеріальних витрат щороку буде відрізнятися.

Таблиця 3.3

Розрахунок загальних витрат (1 рік), тис. грн

х	Витрати, що формують с/в					Витрати, що не формують с/в		Разом
	Класичне	Вітамін	Енергія	Особливе	Загально виробничі	Адмін. Витрати	Витрати на збут	
Амортизація	0	0	0	0	33	0	0	33
Матеріальні витрати	307,8	310,5	285,12	210,6	0	0	200	1314,02
Оплата праці	0	0	0	0	240	0	150	390
ЄСВ	0	0	0	0	52,8	0	33	85,8
Разом	307,8	310,5	285,12	210,6	325,8	0	383	1822,82

Відповідно до розрахунків, не враховано адміністративних витрат, бо у реалізації даного проекту адміністрування буде проводитись вже діючими працівниками, а отже, не враховується як нові витрати у даному проекті. Виконання плану становитиме 95%, частина загальновиробничих витрат (5%) буде не продуктивною, а отже не враховується до с/в продукції.

Всього за 5 років реалізації 95% розподілених загальновиробничих витрат складатиме 1547,55 тис. грн. Доцільно розрахувати собівартість і ціну одиниці основного переліку товарів (табл. 3.4), це дозволить визначити подальші виручку та операційні витрати при розрахунку фінансових результатів.

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості і ціни одиниці продукції, грн.

	Класичне	Вітамін	Енергія	Особливе
%ЗВ	28%	28%	26%	19%
с/в1	24,28	29,39	30,67	33,22
Ціна1	65,78	79,63	83,09	90,02
с/в2	24,17	29,26	30,53	33,07
Ціна2	74,58	90,28	94,20	102,05
с/в3	24,09	29,17	30,43	32,97
Ціна3	74,17	89,79	93,69	101,50
с/в4	24,09	29,17	30,43	32,97
Ціна4	74,17	89,79	93,69	101,50
с/в5	24,09	29,17	30,43	32,97
Ціна5	74,17	89,79	93,69	101,50

При врахуванні цін на ринку, запропоновані ціни є конкурентними, споживач буде готовий заплатити таку ціну за оригінальний та екзотичний товар. Отже, враховуючи, що термін реалізації складає 5 років, загальна сума чистого прибутку за п'ять років складатиме 7333 тис. грн.. Відповідно до розрахунків і планового обсягу продажів, доцільно навести фінансові результати (табл. 3.5), які підприємство отримає від реалізації даного проекту.

Таблиця 3.5

Розрахунок планових фінансових результатів реалізації проекту, грн.

Фінансові показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Валовий дохід (виручка)	3856942	4465761	4506338	4506338	4506338	21841718
Чистий дохід	3214118	3721468	3755282	3755282	3755282	18201432
Валовий прибуток	1774298	2257948	2275132	2275132	2275132	10857642
Операційний прибуток	1391298	1874948	1892132	1892132	1892132	8942642
Чистий прибуток	1140864	1537457	1551548	1551548	1551548	7332966

Відповідно до розрахунків, підприємство отримує додатній результат від реалізації даного проекту, а отже, він є прибутковим. Далі доцільно розглянути результати діяльності зі сторони реалізації інвестиційного проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План продажу тайського морозива

Найменування продукції:	Річні обсяги чистого прибутку від продажу продукції за планом, грн.					Сума
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	
Класичне	315217	423648	425202	425202	425202	2014472
Вітамін	317982	428918	432796	432796	432796	2045290
Енергія	291990	395026	400001	400001	400001	1887019
Особливе	215675	289864	293549	293549	293549	1386186
Сума (ЧПі), грн.	1140864	1537457	1551548	1551548	1551548	7332966
Амортизація, грн.	171000	171000	171000	171000	171000	855000
Фінансові витрати, грн.	374000	374000	374000	0	0	1122000

Основними показниками, що характеризують ефективність інвестицій (табл. 3.7) є чиста теперішня вартість проекту (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності інвестицій (PP), дисконтований період окупності (DPP), індекс прибутковості (PI).

Таблиця 3.7

Аналіз ефективності реалізації інвестиційного проекту

i, роки	CF _i , грн.	I _i , грн.	KD _i	CF _i *KD _i , грн.	I _i *KD _i , грн.	KD _i	CF _i *KD _i , грн.	I _i *KD _i , грн.
1	937864	3150000	0,87	815534	2739130	0,67	625243	2100000
2	1334457	0	0,76	1009041	0	0,44	593092	0
3	1348548	1700000	0,66	886692	1117778	0,30	399570	503704
4	1722548	0	0,57	981852	0	0,20	344510	0
5	1722548	0	0,50	856411	0	0,13	226838	0
Σ	7065965	4850000	x	4549530	3856908	x	2189253	2603704

Відповідно до початкових даних, основні показники визначення доцільності реалізації проекту складатимуть:

NPV є більше нуля (692622 грн.), а отже, проект є прибутковим.

PI дорівнює 1,18 що більше одиниці, а отже на 1 грн. вкладених коштів припадає 1,18 грн. прибутку.

IRR – це така дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. В даному випадку IRR=0,35 – це означає, що продисконтовані доходи будуть дорівнювати продисконтованим інвестиційним витратам при ставці дисконту 35%.

DPP (Discounted Payback Period) - дисконтований період окупності – це термін часу, за який продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту перекриють продисконтовані інвестиційні витрати на цей проект. Враховуючи, що значення дисконтованого періоду окупності 4,19, тоді інвестиційний проект окупиться трохи більше, ніж за 4 роки, тобто швидше за період реалізації у 5 років.

NTV (Net Terminal Value) – чиста майбутня вартість або чиста термінальна вартість – при значенні чистої майбутньої вартості 1402167 грн. доцільно вважати, що проект є прибутковим і вартим до реалізації.

Реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності передбачає розробку організаційних та оперативних процедур профілактичного характеру. Вони вказують, що необхідно робити у випадку виникнення небажаної ситуації і яких наслідків слід чекати в результаті.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб вчасно відреагувати на вже існуючі погрози у вашому бізнесу, але й мінімізувати їх негативні наслідки.

Основними ризиками в діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент підприємства постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та видів продукції, розширює ринки збуту продукції.

Окрім цього, присутня специфіка продукції – сезонність. Найбільші обсяги продажу товарів припадають на весняні та літні місяці, осінній і зимовий період характеризується зниженням попиту і, відповідно, зменшенням виручки.

Відповідно до проекту з реалізації тайського морозива основними ризиками виступають:

- сезонність;
- можливі черги через відносно довге приготування порції морозива;
- попит залежить від рівня доходів населення, росте під час свят і вихідних;
- не кожен готовий до інновацій та специфічного товару.

Враховуючи дані ризики, доцільно взяти до уваги маркетингові прийоми, які дозволять мінімізувати втрати (акція вихідного дня, знижки на третю покупку, додатковий смачний додаток за згадування в соціальних мережах Instagram, Twitter, Facebook, Tik Tok тощо).

Не зважаючи на даний перелік ризиків, проект має також ряд переваг, які перекривають і знижують вплив ризиків на фінансовий результат проекту:

- високий попит на товар;

- можливість працювати на відносно малій площі – компактність;
- новизна і відносно незаповнена ніша;
- широкий вибір інгредієнтів для приготування морозива – можливість індивідуально підібрати смак за вподобаннями споживача;
- екзотичність товару.

Отже, врахувавши основні ризики проекту, можна зробити висновок, що проект є вартим до розгляду, адже кожен ризик вирішується професійною маркетинговою політикою і менеджментом реалізації даного проекту.

Висновки до розділу 3

На сьогоднішній день АТ «Житомирський маслозавод» є одним з найкращих підприємств як в Житомирській області, так і по Україні в цілому. Про це свідчать його фінансові показники та імідж підприємства, як національного виробника якісної і конкурентоздатної на національному ринку молочної продукції, а також і за кордоном.

Серед основних методів оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності продукції варто відзначити методику оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу, обсягів продажів, диференціальний, комплексний та змішаний методи. Також варто відзначити бенчмаркінг як пошук еталонного значення, експертний метод, а також оцінку на основі опитування споживачів.

Відповідно до оцінок експертів, продукція Житомирського маслозаводу отримала найвищі результати, що говорить про ефективну збутову та виробничу політику підприємства.

Можна зробити висновок, що споживач віддає перевагу морозиву торгової марки «Рудь», високо оцінює його якість та смак, стежить за новинками і готовий

купувати дорожче морозиво, але високої якості, з натуральних продуктів відповідно до всіх норм та технологій.

Відповідно до вивченої літератури та проведеного дослідження запропоновано використати наступні методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Житомирський маслозавод»: сегментування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства по секторам для систематизації плану дій і забезпечення принципу виконуваності; проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх факторів для пошуку нових способів усунення проблемних ланок; реалізація інноваційного проекту в сегменті виробництва та збуту як метод освоєння нового сегменту ринку; використання Agile для підвищення рівня гнучкості підприємства як метод уникнення неготовності до раптових зовнішніх змін; проведення контролю інноваційної діяльності в аспекті її екологічності; використання бенчмаркінгу для поглибленого вивчення конкурентного середовища.

Крім цього, ідеєю для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства представлено реалізацію інвестиційного проекту у секторі виробництва та збуту. Проект передбачає виробництво та реалізацію нового способу приготування морозива, а саме Тайського смаженого морозива.

Фінансовий аналіз показав перспективу розвитку даного проекту і суттєвий прибуток від його реалізації, як в цілому, так і з урахуванням зміни вартості грошей у часі. Інвестиційний проект є прибутковим, а отже, вартим до розгляду. Враховуючи переваги та недоліки даного бізнесу, можна зробити висновок, що підприємству доцільно реалізувати проект з виробництва і продажу тайського морозива як один із способів отримання додаткового обсягу прибутку за відносно невисокі вкладення в проект.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад та прикладних аспектів у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки та узагальнення.

1. Рівень конкурентоспроможності підприємства – це комплексний індикатор, що визначає його життєздатність, стійкість та ефективність функціонування, можливості до раціонального формування та використання виробничих, науковотехнічних, трудових та фінансових ресурсів. Зазначений показник обумовлює результати діяльності усіх підрозділів суб'єкта господарювання (тобто, стан його внутрішнього середовища), а також визначає здатність підприємства до впровадження адаптивних реакцій на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Особливо важливою є здатність підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміни у споживчій поведінці. Конкурентоспроможність не є іманентною (внутрішньо властивою) якістю підприємства. Вона може бути виявлена лише у процесі зіставлення показників досліджуваного підприємства з показниками інших суб'єктів галузі або підприємств, що випускають товаризамінники. При цьому рівень конкурентоспроможності буде різнитися залежно від ринку, на якому проводиться оцінка (наприклад, внутрішній чи зовнішній ринок).

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

3. Одним із ключових етапів управління конкурентоспроможністю підприємства є її оцінювання. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, водночас, невід’ємним компонентом процесу управління у визначеній сфері в цілому. На сьогодні теорією та практикою управління сформовано значну кількість методів, які класифікуються за різними ознаками. Найбільш комплексними при оцінці конкурентоспроможності суб’єктів господарювання є індексні методи. Вони передбачають вибір декількох підприємств-аналогів для створення порівняльної бази. Конкретний вибір методу залежить від специфіки об’єкта оцінювання, доступності інформації та суб’єктивного бачення фахівця-аналітика.

4. Україна має досить значну кількість законів, які регулюють сучасне конкурентне бізнес-середовище, не дозволяючи окремим суб’єктам господарювання створювати дискримінацію щодо інших підприємств завдяки своєму певному статусу або репутацією. Відповідно до концепції державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції України пріоритетні напрями та заходи її реалізації поділяються на ті, що спрямовані на розвиток конкурентного середовища, і ті, що захищають конкуренцію. Розвиток конкурентного середовища відбувається через пряме та непряме втручання держави в економічні та ринкові процеси шляхом здійснення про-конкурентного внутрішньогалузевого регулювання та безпосереднього втручання держави через відкриття нових ринків й усунення антиконкурентного галузевого регулювання.

5. Об’єктом дослідження виступило одне з провідних підприємств України серед виробників молочної продукції і, зокрема, морозива – акціонерне товариство «Житомирський маслозавод». Підприємство є провідним серед виробників морозива, молочних продуктів, заморожених напівфабрикатів тощо. Його продукція доставляється по всіх кутках України, а також виходить за її межі. Бренд «Рудь» розповсюджений і знаний далеко за межами країни, він говорить не лише про смачну і корисну продукцію, але і про її якість та високий клас. Товариство має безліч нагород: дипломи, медалі, відзнаки, що є

переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

6. За результатами проведено аналізу можемо зробити висновок, що АТ «Житомирський маслозавод» є ефективно функціонуючим підприємством, що характеризується розширеним типом відтворення, зростанням обсягів залучених ресурсів (крім персоналу) та стійким фінансовим станом. Зокрема, підприємство відзначається достатнім (але не абсолютним) рівнем ліквідності, фінансовою стійкістю та зростанням показників валової рентабельності. Основні проблеми у діяльності АТ «Житомирський маслозавод» пов'язані зі зниженням ефективності використання ресурсів, що позначається у спаді показників ділової активності, та зростанням витратомісткості діяльності що вплинуло на негативні тенденції у формуванні показників рентабельності.

7. Для визначення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» було обрано наступних конкурентів: Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» і Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Відповідно до розрахунків, об'єкт дослідження має найвищий інтегральний показник, що говорить про високий рівень його конкурентоспроможності. Враховуючи, що кожне з підприємств має значення інтегрального показника понад 270, можна зробити висновок про вдале ведення діяльності кожного з представлених суб'єктів господарювання. При цьому, доцільно звернути увагу на стан фінансовогосподарської діяльності підприємства, який хоч і знаходиться на достатньому рівні, але має певні загрози, які у майбутньому можуть спричинити негативні наслідки. Серед порівняних підприємств АТ «Житомирський маслозавод» займає високі конкурентні місця, але досі знаходиться у зоні ризику, коли попри усі заходи, спрямовані на підвищення рівня прибутковості, досі спостерігається негативна тенденція.

8. Одним з методів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства виявлено сегментування заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства по секторам для систематизації плану дій і забезпечення принципу виконуваності. Аналіз дозволив зробити висновок щодо основних напрямів удосконалення: виробничий сектор – дотримання усіх стандартів якості та технологій, збутовий сектор – правильно продумані логістичні зв'язки, поширення реклами з урахуванням правильної побудови комунікативного каналу, адміністративний сектор – підвищення рівня зацікавленості керівництва, чітке поставлення задач підлеглим, сектор по роботі з клієнтами – побудова якісної стратегії взаємодії зі споживачами.

9. Крім зазначеного методу запропоновано також проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх факторів для пошуку нових способів усунення проблемних ланок, використання Agile для підвищення рівня гнучкості підприємства як метод уникнення неготовності до раптових зовнішніх змін, проведення контролю інноваційної діяльності в аспекті її екологічності, використання бенчмаркінгу для поглибленого вивчення конкурентного середовища.

10. Одним із шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства представлено реалізація проекту по виробництву і реалізації принципово нового продукту, спрямованого на використання сильних сторін підприємства. Під сильними сторонами розуміється значна перевага маркетингової політики підприємства, популярність бренду, а також позитивний імідж компанії. Проект представляє собою продаж «смаженого» морозива, яке є відносно новим продуктом для України. Початковою збутовою програмою є реалізація проекту на території одного міста, але даний проект може бути розширеним до національних масштабів. Фінансові розрахунки дозволили переконатися в перспективності даного проекту, що дає змогу зробити висновок про доцільність його реалізації. Важливим чинником виступає ризик сезонності, а також неготовності населення до екзотики. Але дані ризики перекриває ряд переваг, а також уже здобутий рівень розвитку діяльності підприємства.

ДЖЕРЕЛА

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с
2. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019).
3. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194.
4. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с.
5. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 23. – С. 281-286.
6. Головний портал про фондовий ринок України Stockworld. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/26748/156>.
7. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сіньюн // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 472 с. С. 52-74.
8. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с

9. Науменко М.О., Рига О.С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №63. С. 223-228
10. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
11. Петухова О.М. Інвестування : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 336 с.
12. Koev S. R., Pavliuk S., Derhaliuk M., Sokolova, L., Portna, O. Resource Strategy For Enterprise Management As A Tool To Ensure Its Competitiveness. Academy of Strategic Management Journal. 2020. Vol. 19, Iss. 4. Pp. 1-8.
13. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава: науковопрактичний журнал. 2020. № 5. С. 108-111.
14. Овчиннікова В.О. Концептуальні положення управління стратегічним союзом. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств : колективна монографія ; за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 97-110.
15. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155-163.
16. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274-282.
17. Басманова О.Є. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій. Харків : Вид-во НУА, 2015. 52 с.

18. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

19. Інформаційний портал smida. URL: www.smida.gov.ua.

20. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2010. № 18(1). С. 344-351.

21. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 292 с

22. Лаготюк, Вікторія. "Концепція «екологічного маркетингу»—запорука підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів." Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “ (2023): 118-120.

23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підр. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 410 с.

24. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 18-19 травня 2016 року), 2016. С. 267-268

25. Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf

26. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг: підр. Київ : Знання, 2011. 318 с

27. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор розвитку. – 2014.

28. Славков, Микола, Ольга Калантаєвська, and Олена Губарь. "ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ СВІТІ." *Економіка та суспільство* 56 (2023).

29. Воронюк, Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса : ОНАХТ, 2019. - 24 с.

30. Безус, П. І., and В. І. Терепенко. "Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції." *Ефективна економіка* (2017).

31. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management Under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Iss. 4. Pp. 1-7.

32. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.

33. Кобзар, Юлія Григорівна. "Теоретико-методичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства та напрямки її підвищення." (2023).

34. Курінна, Аліна. "Бренд-маркетинг як інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції." (2023).

35. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

36. Євтушенко, Н. О., and Д. К. Гончар. "Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України." (2021).

37. Drobyazko S., Barwińska-Małajowicz A., Ślusarczyk B., Zavidna L., Danylovych-Kropyvnytska M. Entrepreneurial Education Quality Management To Improve University Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22, Iss. 4. Pp. 1-6.

38. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. -№1. – С.69-78.

39. Суханова, Алла. "Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства." *Економіка та суспільство* 26 (2021).

40. Остапчук, Ірина. "СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА." *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. ЧИ 745 с.: 487.*

41. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

42. Євтушенко, Наталя Олександрівна, Ніна Іванівна Дрокіна, and Н. В. Савенко. "Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект." *Економічний простір* 156 (2020): 129-135.

43. Балдинюк, Василь. "Система управління конкурентоспроможністю підприємства." *Економіка та суспільство* 42 (2022).

44. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Редакція від 22.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

45. Основні напрями економічної політики держави : Господарський кодекс України від 2003. № 436-IV. гл. 2. ст. 10. Редакція від 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

46. Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції : Господарський кодекс України від 2003. № 436-IV гл. 3. Редакція від 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

47. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

48. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.

49. Про природні монополії : Закон України від від 20.04.2000 № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>

50. Офіційний сайт ТМ «Рудь». URL: <https://rud.ua/>

51. Олійник, А. С., О. В. Романова, and А. М. Лопан. "МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ." *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути: тези доп. I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 6-7 лютого 2020 р.–Дніпро, 2020.–Т. 2.–571 с.: 481.*

52. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник. Львів : 2015. 408 с.

53. Самойленко, В. В. "Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах." (2021).

54. Глазьев, С., et al. "ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА." *Голова оргкомітету: 27.*

55 . Герасимова, В. О., and В. О. Сидоренко. "Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства." (2019).

56. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. екон. спец. - 2-е вид., переробл. і доповн. Житомир : 2001. 300 с.

57. Слободянюк, Н. О., and О. В. Ведмідцька. "МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ." *СТРАТЕГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ: АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року).*—Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2023. 354 с. (2023): 245.

58. Верхола, Богдана. "Основні засади управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах." (2022).

59. Повна, Світлана Вікторівна. "Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій." *Проблеми і перспективи економіки та управління* 1 (21) (2020): 063-071.

60. Khakhula, B. V. "МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА." *РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ*: 89.

61. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, І.В. Гречина та ін. К.: Знання, 2013. 380 с.

62. Феоктістов, Владислав Русланович. "Удосконалення маркетингових засобів підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства." (2023).

63. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підр. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 410 с.

64. Васильченко, М. І., and А. Ю. Овсієнко. *Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності*. Diss. Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", 2023.

65. Старух А.І. Конспект лекцій загальноуніверситетської вибіркової навчальної дисципліни «Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу», Львів, 2020.

66. Щадило, Максим. "Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану." *Актуальні питання у сучасній науці* 1 (7) (2023).

67. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

68. Ганузек Л. М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. «Економіка і менеджмент – 2017». Проблеми і перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в умовах економічної нестабільності.

69. Березіна, Л. М., et al. "Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства." *Агросвіт* 21-22 (2021): 35-42.

70. Ляшук, А. О., and І. М. Гончаренко. "Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства." *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2023.

71. Піскун Д.Н. Удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства на засадах розвитку адаптивного маркетингу. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2018. Вип. 29 (68), № 6. С. 74-77.

72. Станіславський, Євгеній. "ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА." *МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ*

*І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ (2023)*

73. Головний сайт львівського виробника морозива. URL:
<http://www.icerollcafe.com/>

74. Якубечко, А., О. Іжевська, and Я. Дрозд. "ІННОВАЦІЙНІ ВИДИ
ХОЛОДИЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА." *СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ* (2020).

75. Вус, Вікторія Юріївна. "Удосконалення технології морозива для
ресторану в м. Львів." (2021).

ДОДАТКИ

Основні економічні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	3 116 323	3 103 661	3 736 091	619 768	19,8
2	Валовий прибуток, тис. грн.	508 455	319 157	645 244	136 789	26,9
3	Чистий прибуток, тис. грн.	129 547	-	155 639	26 092	20,1
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1 210 056	1 057 370,5	1 210 056	0	0
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	610 412	837 380	901 744	291 332	47,7
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	846	800	710	-136	16
7	Фондовіддача	2, 91	2, 78	2, 61	-0,3	10,3
8	Фондомісткість	0, 50	0, 39	0, 50	0	0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1 693, 3	1 703, 8	1 718, 5	25,2	0,1
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2 905, 7	3 357, 5	3 561, 8	656,1	22,5
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,2	4,5	4,2	0	0

Основні економічні показники господарської діяльності ТДВ
«Золотоніський маслоробний комбінат»

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	999 229	1 167 032	1 165 371	166 142	16,6
2	Валовий прибуток, тис. грн.	107 818	46 755	188 494	80 676	74,8
3	Чистий прибуток, тис. грн.	71 519	-	127 877	56 358	78,8
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	241 056	291 302	307 561	66 505	27,5
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	190 321	215 081	200 131	9 810	5,1
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	533	533	533	0	0
7	Фондовіддача	1, 05	0, 98	1, 61	0,56	53,3
8	Фондомісткість	0, 12	0, 09	0, 30	0,18	150
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1 131, 3	1 003, 8	1 518, 5	387,2	34,2
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1 997, 7	1 557, 5	2 153, 8	156,1	7,8
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,5	2,9	3,4	0, 9	36