

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних
відносин та політичного менеджменту*

Шаховець Марина Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ»**

Спеціальність: 292 “Міжнародні економічні відносини”

Допускається до захисту

Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри

міжнародних відносин

і політичного

менеджменту

д.н.держ.упр.,доц.,

Вікторія ЗАГУРСЬКА-АНТОНЮК

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Грабчук І.Л.

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Юрківський О.Й.

(підпис)

Житомир

2024

Я, Шаховець Марина Олександрівна, цим засвідчую, що представлена до захисту бакалаврська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджена про те, що буду недопущена до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлена його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	6
1.1 Сутність, значення та основні складові конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	19
2.1 Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласоці».....	19
2.2 Оцінка конкурентних середовищ зовнішнього ринку.....	29
2.3 Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринках.....	33
Висновок до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	38
3.1 Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.....	38
3.2 Аналіз ризиків та рекомендації щодо їх мінімізації.....	43
Висновок до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Тема підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках є актуальною в сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної конкуренції. Вибір даної теми обумовлений необхідністю розробки ефективних стратегій для підприємств, що прагнуть зайняти стійкі позиції на зовнішніх ринках та забезпечити свій стабільний розвиток.

Слід зазначити, що ефективним способом рішення цієї проблеми є використання одночасно декількох методів підвищення конкурентоспроможності. Ключем до успіху будь-якого підприємства є неперервний аналіз його місця на ринку та визначення ступеня конкурентоспроможності. Ці фактори визначають здатність господарського суб'єкта до ефективної роботи та конкуренції з іншими учасниками відповідної галузі. Основний акцент при цьому робиться на формуванні нових конкурентних переваг за допомогою впровадження інноваційних стратегій.

Досліджувану тему піднімали в своїх працях О. Г. Янковий, О.Ю. Гохберг, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, Т.В. Гринько, С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко, Н.П. Тарнавська.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі та розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- визначення сутності, значення та основних складових конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- вивчення методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласощі»;
- оцінка конкурентних середовищ зовнішнього ринку;
- розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;

- розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках; аналіз ризиків та рекомендації щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі» на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є методи оцінки конкурентоспроможності та розробка стратегій для АТ «Житомирські ласощі» для виходу на зовнішні ринки.

У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалися сучасні підходи до розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, проводились різні методи оцінки конкурентних переваг такі як: SWOT-аналіз, визначення якості продукту, аналіз стану виробничої потужності, порівняння цін відносно конкурентів та використовувався метод 5 сил Портера. Також був проведений аналіз ризиків які можуть виникнути під час функціонування підприємства на зовнішніх ринках та розробка методів їх мінімізації.

Механізми, що були запропоновані та обґрунтовані для підвищення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах, можуть стати практичним інструментарієм для підприємства, яке займається виробництвом кондитерської продукції. Ці результати дослідження дають організації можливість ефективно протистояти ринковій нестабільності та зниженню кон'юнктури ринку, а також покращити продуктивність виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1 Сутність, значення та основні складові конкурентоспроможності підприємства

В наш час, сучасний стан економіки відображається певною невизначеністю, нестабільністю, кризами, загостреннями конкуренції тощо.

Тому ефективна робота підприємств повинна максимально спрямовуватися на виживання у складних умовах, бути у процесі постійного розвитку і мати здатність підтримувати та створювати конкуренцію іншим підприємствам, як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. Зважаючи на важливість забезпечення конкурентоспроможності підприємств, необхідно вживати комплекс заходів, що охоплюють організаційні, технологічні, інноваційні та управлінські аспекти. Ці заходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Важливо враховувати, що постійні зміни в зовнішньому середовищі призводять до зростання рівня невизначеності та ризику. Це вимагає постійного удосконалення довгострокових стратегій розвитку, щоб отримати конкурентні переваги в умовах жорсткої конкуренції [1].

Таким чином, конкуренція визначає характер стратегії розвитку підприємства та, відповідно, потребує більш детального вивчення підходів до її трактування (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Поняття
1	2
К.Р. Макконнел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців з можливістю вільного входу на ринок і виходу з нього.
Г.Я. Кіперман	Економічне суперництво між товаровиробниками та постачальниками за найбільш вигідні умови збуту

Продовження таблиці 1.1

1	2
П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг	Процес взаємодії та боротьби між конкурентними підприємствами задля забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців.

Джерело: складено на основі [1]

Досліджуючи поняття «конкуренції» та «конкурентоспроможності» можна визначити, що останнє є більш ширшим за своїм значенням тому що застосовується до різних економічних категорій, а саме продукції, підприємств, галузі, національної економіки і також має безліч підходів для його визначення (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Поняття
Г.Я. Кіперман	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
А.Е. Воронкова В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
В.І. Крамаренко	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.

Джерело: складено на основі [1]

З досліджень можна зрозуміти що поняття конкурентоспроможність це здатність підприємства конкурувати своєю продукцією чи послугами з іншими учасниками зовнішнього чи внутрішнього ринку. Також важливим під час дослідження конкурентоспроможності є визначення головних факторів формування (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Фактори формування «конкурентоспроможності»

Використання засобів виробництва; використання трудових та фінансових ресурсів; технічні, естетичні, економічні параметри продукції;
Характер впровадження інновацій; наявність комунікацій; трудовий потенціал; мотивація;
Методи управління; технологія процесу виробництва; рівень організації процесу виробництва; довгострокове планування;
Ціна та продуктивність факторів виробництва; технологія; маркетингові заходи;
Форма власності підприємства; система організації та управління; кваліфікація персоналу

Джерело: складено на основі [1]

Тож фактори формування конкурентоспроможності це все те, що підприємство може контролювати внутрішньо щоб підтримувати конкуренцію на ринку. З іншого боку фактори, що впливають на конкурентоспроможність в більшій мірі залежить від зовнішніх факторів, які підприємство контролювати не може. Хоча це 2 різних групи факторів, але вони однаково взаємодіють і впливають на конкурентоспроможність.

В науковій економічній літературі розрізняють 4 рівні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень: підприємства працюють лише на випуск продукції, тобто вважають за потрібне не удосконалювати структуру менеджменту задля зміни характеристик продукції чи послуг під впливом попиту споживачів;

Другий рівень: підприємство займає позицію нейтральності. Це означає, що продукція повністю відповідає точно таким же вимогам і стандартам, як в їх конкурентів;

Третій рівень: підприємство активно впливає на виробничі процеси, удосконалюється, розвиває продукт або послугу для того, щоб зберегти вже наявну конкуренцію на ринку.

Четвертий рівень: підприємство досягає успіху у конкурентоспроможності тоді, коли працює максимально на якість, ефективність, управління і організацію виробництва [2, с.11-12].

В наш час переважна більшість підприємств займає перший або другий рівень, проте через появу міжнародних організацій підприємства були змушені удосконалюватися та знаходити нові шляхи підвищення

конкурентоспроможності щоб залишатися на рівні і переходити на вищі. Тобто зробивши висновок з попереднього дослідження, підприємству потрібні певні конкурентні переваги, щоб мати здатність конкурувати на ринку (рис.1.1).

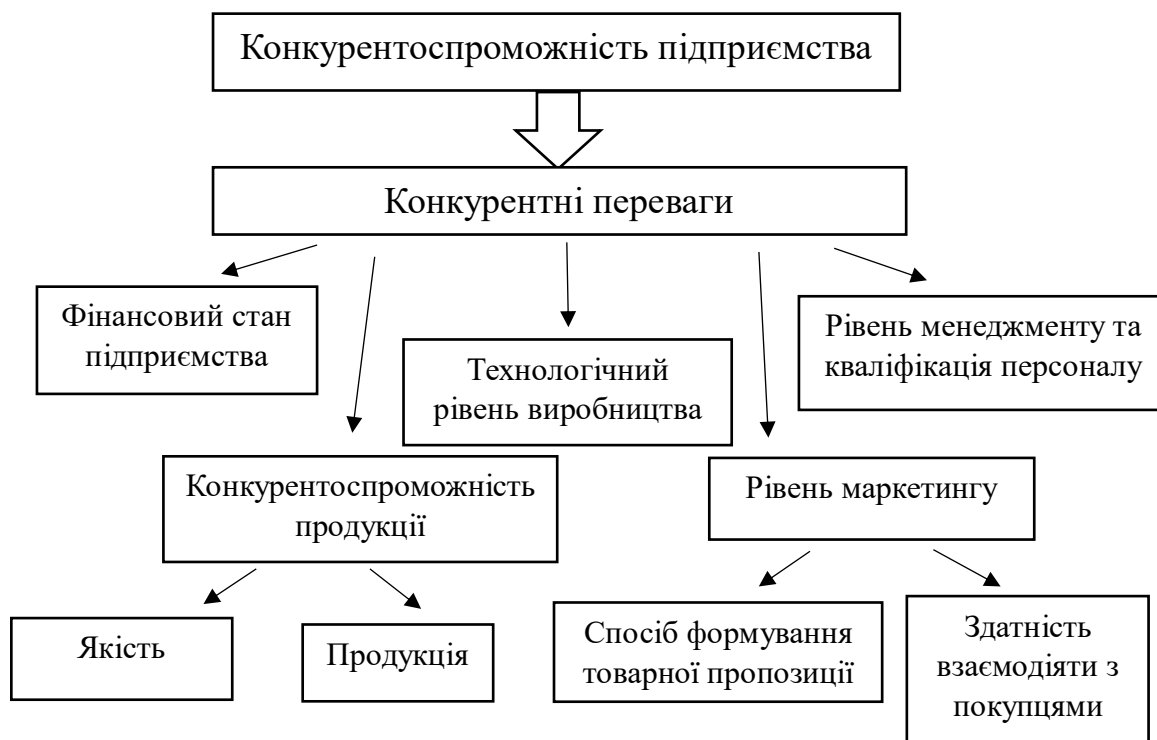


Рис. 1.1. Конкурентні переваги базис конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [2]

На схемі одна із складових була представлена конкурентоспроможністю продукції. В наукових джерелах даються різні визначення цього поняття: це може бути фактор успіху продукції на конкурентному ринку або здатністю вирізнитись серед аналогічної продукції конкурентів. Щоб продукція стала конкурентоспроможною, вона повинна мати прийнятну якість для споживача. Якість може вимірюватися різними характеристиками, залежно від виду продукції, такими як надійність, довговічність, смакові характеристики та відсутність дефектів. Ціна – це грошове вираження вартості товару. Вона

формується під впливом комплексу факторів, таких як технологічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу, податкове законодавство країни та попит на дану продукцію [2].

Тож конкурентоспроможність базується на конкурентних перевагах які певним чином відображають і визначають здатність підприємства витримувати конкуренцію. Це в свою чергу відображає те, як підприємство буде позиціонуватися відносно свої конкурентів. Тому підприємству важливо постійно шукати шляхи та стратегії для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Загально можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це оцінка всіх параметрів бізнесу, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, за допомогою якої можна визначити місце компанії на ринку. Важливо враховувати якість продукції, її ціну, а також інші аспекти, що впливають на успішність підприємства [3].

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Для того щоб надалі аналізувати та оцінювати конкурентоспроможність підприємства потрібно визначити перш за все фактори, які впливають на неї. Їх поділяють в залежності від середовища формування, воно може бути внутрішнім чи зовнішнім. У випадку саме впливу на конкурентоспроможність, визначними факторами є саме зовнішні тому, що підприємство безпосередньо не може вплинути на них. Перш ніж розглядати конкретні фактори конкурентоспроможності підприємства, визначимо, що означає термін «фактор».

Фактор - умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; чинник [4].

У минулому, конкурентні переваги підприємства в основному визначались наявністю трьох ключових елементів виробництва: природних ресурсів, робочої сили та капіталу. Однак, з розвитком виробництва, технологічного прогресу та глобалізації, ситуація змінилася. Ці процеси спричинили появу нових визначальних факторів конкурентоспроможності. Внутрішні фактори - це

контрольовані фактори діяльності організації. В процесі дослідження їх умовно поділили на 8 груп (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	• Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів • Система менеджменту якості та ефективність її функціонування • Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу • Наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	• Витрати ресурсів на одиницю готової продукції • Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції • Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
Технологічний потенціал	• Рівень технологічного оснащення виробництва • Рівень впровадження досягнень НТП
Кадровий потенціал	• Прогресивність оплати праці • Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад • Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту • Підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	• Ефективна конкурентна стратегія підприємства • Наявність стратегічних конкурентних переваг • Рівень інноваційної привабливості • Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	• Наявність власних фінансових ресурсів • Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів • Рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	• Наявність маркетингової служби • Імідж підприємства • Наявність розгалуженої системи збуту • Якість продукції
Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів

Джерело: складено на основі [2,5,6]

Тож внутрішні фактори впливають на підприємство безпосередньо і їх можна контролювати, а ось вплив зовнішніх факторів помітний не одразу. Сила впливу зовнішніх елементів не обумовлена діями підприємства, а визначається станом зовнішнього оточення. Зовнішні фактори мають різну природу, оскільки вони є проявом систем різних рівнів. Дослідження факторів, які впливають на конкурентну здатність організації з боку зовнішнього середовища, дає

можливість прогнозувати перспективи, розробляти стратегію для непередбачуваних ситуацій та вживати заходів для перетворення потенційних загроз у вигідні можливості. Для дослідження макросередовища часто застосовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, який допомагає ідентифікувати загрози та можливості, що існують для організації, а також виявляти фактори, які можуть погіршити ефективність підприємства (табл.1.5) [5,6].

Таблиця 1.5

Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактор	Характеристика складових зовнішніх факторів
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів.
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили тощо

Джерело: складено на основі [6]

Тож конкурентні переваги компанії визначаються рядом зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники створюють умови для входу компанії на ринок, але її здатність до стабільного та ефективного функціонування в довготривалій перспективі визначається внутрішніми чинниками.

Також існує ще один поділ факторів що впливають на конкурентоспроможність підприємства. І вони поділяються на техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (рис.1.2) [6].

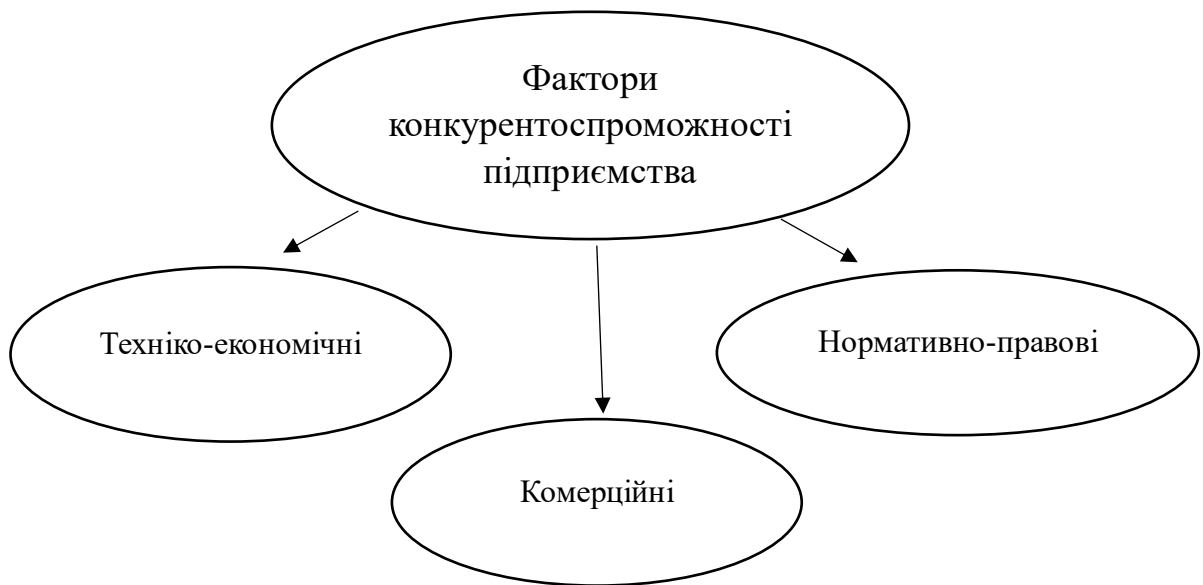


Рис.1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерела: складено на основі [6]

Технічні та економічні аспекти включають такі елементи як якість продукції, ціна продажу, та витрати на експлуатацію або використання продукту. Ці складові залежать від продуктивності та інтенсивності праці, виробничих витрат, наукової складової продукту та інших чинників.

Комерційні фактори включають:

- Ринкову кон'юнктуру (баланс між попитом та пропозицією продукції; національні та регіональні особливості ринку);
- Сервіс, що надається виробничим підприємством (наявність дилерських та дистриб'юторських центрів, станцій обслуговування, якість технічного обслуговування та ремонту);
- Рекламу та імідж компанії (наприклад, відомість торгової марки).

Нормативно-правові фактори включають вимоги до технічної та екологічної безпеки продукції, а також вимоги патентного законодавства [5,6].

Отже, дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на конкурентну здатність організації, дозволяє знизити нестабільність та ризик у

виробничій та економічній діяльності компанії, покращити якість стратегічного планування та прогнозування, зміцнити конкурентну позицію компанії та її продуктів, підтримувати конкурентні позиції та збільшити ринкову частку, яка належить компанії.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у встановленні його ступеня, який надає відносний показник здатності підприємства бути конкурентним на конкретному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є сукупним індикатором його конкурентних переваг та спроможності швидко реагувати та адаптуватися до змінних зовнішніх умов. Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає проведення обчислень набору показників, які відображають різні сторони діяльності підприємства та стану ринкового оточення, аналізу їх значень та тлумачення отриманих даних. Існує безліч підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності. В.І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- 1) методи, ґрунтовані на теорії конкурентних переваг;
- 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- 4) матричні методи;
- 5) інтегральний метод [7].

О.Є. Сомова у своєму дослідженні за результатами вивчення наукової літератури запропонувала виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності:

- 1) методи, що базуються на описі конкурентної боротьби;
- 2) методи, ґрунтовані на узагальненні думок експертів;

- 3) методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства;
- 4) методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками;
- 5) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу [7].

Кожен з цих методів має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності. Тож для зручності сформуємо загальну систему методів оцінки конкурентоспроможності (табл.1.6) та визначимо основні переваги деяких методів (табл.1.7).

Таблиця 1.6

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні та Якісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів; SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні, Індексні (аналітичні), Графічні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа; Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції; Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту, методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера; Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг; Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні та Комплексні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи; Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні та Тактичні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено на основі [8]

Таблиця 1.7

Основні переваги методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Суть методу	Перевага
Матричні методи	Аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції	Точність
Оцінка виходячи з Теорії ефективності конкуренції	Основним критерієм при використанні структурного підходу є концентрація капіталу	Дає можливість оцінити фінансові результати діяльності підприємства
SWOT-аналіз	Аналіз слабких та сильних сторін внутрішнього середовища; виявлення потенційних небезпек зовнішнього середовища та можливостей для розвитку	Багатогранність
Побудова «багатокутника конкурентоспроможності»	Оцінка проводиться за такими чинниками: концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню ринкових лідерів; ціна товару з можливою націнкою	Інформативна графічність
Метод експертних оцінок	Збір суджень і припущень експертів з подальшою обробкою отриманих відповідей і формуванням результатів	Швидке отримання інформації для управлінського рішення
Оцінка з позиції Порівняльних переваг	В якості основного критерію, використовуюваного у даному методі, є низькі витрати	Простота оцінки рівня конкурентоспроможності
Оцінка на базі якості продукції	Критерієм конкурентоспроможності є якість реалізованої продукції	Можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [9].

Так, питання про оцінку конкурентоспроможності підприємства вимагає детального аналізу. Існуючі методики, коли їх застосовують окремо, не відповідають потребам українських компаній, оскільки не вирішують проблему вибору універсального критерію та факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Вибір методу або комбінації методів визначається індивідуально для кожного підприємства, виходячи з його специфічних завдань (діагностика стану, вибір стратегії тощо), рівня прийняття рішень та особливостей конкурентного середовища. Оцінювання конкурентоспроможності має бути комплексним і багатоаспектним, враховуючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, фінансову стабільність підприємства та реальну ситуацію на ринку серед конкурентів [9].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, можна стверджувати, що незалежно від обсягу теоретичних досліджень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компаній, існує багато нюансів, які вимагають додаткового аналізу. Особливо це стосується уточнення визначення та змісту поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Найбільш повне тлумачення конкурентоспроможності включає в себе розгляд цього поняття як сукупного показника стабільної роботи компанії. Цей показник враховує результати діяльності всіх виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, підсистем та використаних ресурсів. Він відображає наявність у підприємства відносних переваг перед іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, пов’язаних з ключовими факторами конкуренції або об’єктивними можливостями конкретного підприємства, а не його конкурентів, для досягнення поставлених цілей та завдань.

Також важливо визначити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв’язок оскільки поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів. Тож якісна стратегія, яка враховує

ринкові умови, потреби клієнтів та конкурентний ландшафт, висока якість продукту або послуги, здатність до інновацій та адаптації до змін, грамотне управління ресурсами, фінансами та персоналом, ефективна маркетингова стратегія та сильний бренд, оптимізація виробничих процесів та зниження витрат, кваліфікований персонал та командна робота все це впливає на конкурентоспроможність підприємства.

У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: кількісні, якісні, графічні, аналітичні та інші. Вибір методу або методів оцінювання конкурентоспроможності є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від завдань, які необхідно вирішити (наприклад, діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівня прийняття рішення та факторів конкурентного середовища. Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1 Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Для кращого аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласощі» для початку потрібно проаналізувати та дослідити кондитерську галузь в Україні та її тенденції розвитку. Щоб краще розуміти наскільки підприємство є конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, щоб надалі воно могло конкурувати в зовнішніх середовищах. Тобто чи справляється підприємство з українськими конкурентами щоб надалі мати гідні конкурентні переваги перед закордонними виробниками [10].

Український ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції та динамічним розвитком, який активізується під впливом пандемії та воєнного стану. Високий попит на солодощі серед українців сприяє зростанню вимог до якості продукції, асортименту, упаковки та інших характеристик. Це, в свою чергу, веде до зміцнення конкуренції між виробниками, появи нових учасників на ринку та необхідності знаходити нові ринки збуту [10].

Середній рівень споживання кондитерських виробів в Україні становить 15 кг на особу в рік, що дозволяє Україні зайняти 8-ме місце в світі за цим показником. Більшість споживачів цукерок в Україні належать до вікової категорії від 18 до 55 років, з яких 67% - жінки, а 33% - чоловіки. На сьогоднішній день на українському ринку кондитерських виробів функціонує понад 850 компаній. Серед них найбільш відомими є: «Roshen», «ABK», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». До числа інших виробників, що забезпечують ринок, входять: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Кондитерська промисловість є однією з найбільш

розвинутих галузей харчової промисловості України. Враховуючи, що ринок кондитерських виробів є досить потужним, частка іноземних торгових марок становить лише 5%. Компанія «Roshen» є найвідомішим та найуспішнішим виробником кондитерських виробів в Україні, займаючи 25% ринку. Її найближчими конкурентами є «Mondeliz» з 20% ринку, «Konti» з 16%, «ABK» з 15% та «Світоч», що працює під керівництвом Nestle, з 11% ринку. Інші відомі виробники, такі як «Бісквіт-Шоколад» (4% ринку), «Житомирські ласощі» (2% ринку), «Полтава-кондитер» (1% ринку) та «Ярич» (3% ринку), також мають значний вплив на ринок [10].

Незважаючи на високий рівень конкуренції, цей ринок залишається одним з найбільш популярних та затребуваних об'єктів господарювання. Розвиток цієї галузі стимулюється відсутністю мит на солодоші в Європейському Союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки, користуючись безмитною можливістю. Найбільші країни експортери українських солодошів - це Литва, Польща, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, а також країни Америки та Азії. Підтвердження цього є темп зростання експорту, які становлять 120% в країни колишнього СНД та 60% країн Євро Союзу. Для чіткішого розуміння структури галузі кондитерських виробів в Україні та повного аналізу конкурентоспроможності підприємства «Житомирські ласощі», слід розглянути основних гравців на ринку які є основними конкурентами Житомирського підприємства [10] (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Основні конкуренти АТ «Житомирські ласощі» на внутрішньому ринку

Назва підприємства	Основна інформація
1	2
Корпорація «Roshen»	Визнана непереборним лідером на ринку кондитерських виробів України. Заснована у 1996 році, компанія з того часу активно розвивається і розширює свою присутність на міжнародному ринку. Її продукція доступна для покупки в США, Канаді, ОАЕ,

Продовження таблиці 2.1

1	2
	Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах Європейського Союзу та СНД. Крім того, компанія постійно розширює мережу своїх фірмових магазинів та асортимент продукції, що відповідає зростаючим потребам споживачів.
Група «Конті»	Заснована у 1997 році, ця компанія є однією з трьох провідних компаній на ринку кондитерських виробів України. У 2015 році вона увійшла до списку топ-100 кондитерських компаній світу. Виробничі потужності компанії включають п'ять заводів, проте два з них наразі знаходяться на окупованих територіях. Компанія активно експортує свою продукцію в усі країни СНД. Одним з найвідоміших продуктів компанії є вафельна шоколадна цукерка «Джек».
«ABK»	Ця компанія, що працює з 1991 року, має свої основні виробничі потужності в Дніпропетровській області. Вона експортує свою продукцію в більш ніж 20 країн світу, включаючи Німеччину, Великобританію, Латвію та Ізраїль. У 2015 році компанія зайняла 59-те місце у світовому рейтингу кондитерських компаній. Одним з її найпопулярніших продуктів є серія цукерок «Труфальє». Компанія зазнала втрат через проведення АТО, оскільки їй довелося призупинити роботу своїх заводів в Донецьку та Луганську.
Nestle Україна	На Українському ринку з 1994 року, кондитерка - не основна спеціалізація корпорації. В Україні з 1998 року володіє брендом «Світоч». Найпопулярнішими є батончики - «Aero», «Nuts», «KitKat» (шоколадний бренд номер 3 в світі), Lion, Nesquik Fest, а також драже «сенсації».
Бісквіт-Шоколад	Заснована у 2001 році, включає дві виробничі одиниці. Вона експортує свою продукцію, яка складається з карамелі, цукерок, шоколаду, зефіру, ірису та мармеладу, в більш ніж 20 країн, включаючи США, Канаду та Німеччину. Приблизно 30% виробленої продукції йде на експорт.
Монделіс Україна	Український підрозділ швейцарського гіганта, до 2014 року називався «Крафт Фудз Україна», належить групі «Mondelēz International», найбільшого в світі виробника шоколаду, шоколадних цукерок і печива. Ця фірма найбільше постраждала від нападу росії на Україну.
ПАТ «Полтавкондитер»	Торгова марка «Домінік» представляє кондитерську фабрику, що виробляє до 200 тонн продукції щодня. Її продукція експортується в Естонію та Грузію, хоча вона також постраждала від російського ембарго на українські продукти. Виробничі потужності компанії включають дві фабрики, розташовані в Полтаві. Бренд «Домінік» пропонує близько 50 видів цукерок. Проте, в регіонах її продукцію частіше можна знайти на ринках або в маленьких магазинах.

Джерело: складено на основі [11,12]

Конкуренція в сегменті цукерок на українському ринку є вкрай високою. Виробники постійно підтримують високу якість своєї продукції. Лідери цього ринку регулярно потрапляють до списку «Top 100 Candy Companies», де

основним критерієм відбору є річні виручки від продажів. Компанії «Roshen», «ABK», «Конті», «Світоч» (Nestle), «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер» контролюють дві третини всього ринку і три чверті експорту. Споживачі в Україні віддають перевагу вітчизняному виробнику через низькі ціни порівняно з імпортними, високу якість продукції, яка не поступається європейським брендам, акцент на вітчизняне виробництво як на сучасний тренд кондитерського ринку, великий вибір продукції на будь-який смак, а також широку доступність продукції [13].

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії розрахована швидше на споживача із середнім і низьким рівнем доходу. У компанії є лінійка для діабетиків, в яку входять цукерки на вагу. Виробнича потужність підприємства - 80 тисяч тон продукції на рік. Із таблиці 2.1 можемо зробити висновки що конкуренти на кондитерському ринку є досить потужними і щоб мати певні переваги підприємству доводиться постійно вдосконалюватися та створювати нову продукцію [14].

«Житомирські ласощі» - один із лідерів українського кондитерського ринку. Фабрику було засновано у 1944 році і сьогодні вона є найстарішим із підприємств кондитерської галузі України. Досвід та накопичені знання, надбані за багато років невтомної праці, допомагають компанії динамічно розвиватися, враховуючи сучасні тенденції, зберігаючи традиційні рецепти та незмінно високу якість продукції. Підприємство Житомирські ласощі виробляє шоколадні, пралінові, помадні, вафельні та грильяжні цукерки, нугу, ірис, батончики, вафлі, різні види печива, а також, інші кондитерські вироби. Піклуючись про здоров'я споживачів, технологами фабрики розроблено асортимент дієтичних продуктів, в яких повністю, або частково, замінений цукор. Продукція виготовляється на сучасному високотехнологічному обладнанні. Підприємством впроваджені сертифіковані інтегровані системи управління якістю і безпекою харчових продуктів, відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 і FSSC 22000, що дає можливість продажів солодощів під брендом «Житомирські ласощі» у

торгові мережі багатьох країн світу. Продукція підприємства має декларації відповідності за технічними регламентами Митного Союзу. Виробництво продукції відповідно до норм ісламу підтверджено сертифікатом «Халяль» [14].

Повна назва підприємства Акціонерне товариство «Житомирські ласощі». Акціонерне товариство - це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. У разі вчинення акціонерами протиправних дій до товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їхні права, крім випадків, визначених законом [15].

Підприємство АТ "Житомирські ласощі", код ЄДРПОУ 00382071, було зареєстровано 23.09.1993. Розмір статутного капіталу підприємства складає 18 218 721,12. На час останнього оновлення даних 30.05.2024 стан юридичної особи - не перебуває в процесі припинення. Керівником юридичної особи Акціонерне товариство "Житомирські Ласощі" є Сіденко Людмила Петрівна, Тонкович Андрій Анатолійович. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами. Інші види:

- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів[16]

Для того, щоб провести комплексний та об'єктивний аналіз конкурентоспроможності підприємства «Житомирські ласощі» ми будемо використовувати декілька методів. Такі як: аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз цінової конкурентоспроможності підприємства, аналіз якості продукції та аналіз виробничої потужності.

SWOT-аналіз забезпечує комплексний підхід, оскільки враховує внутрішні та зовнішні чинники розвитку ринку кондитерських виробів. Він надає можливість дізнатися про сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз підприємства «Житомирські ласощі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
○ Є одним з провідних виробників кондитерської продукції в Україні; ○ виробляє високоякісну продукцію, що відповідає стандартам ISO 9001 та ISO 22000; ○ широкий асортимент продукції; ○ продукція компанії експортується в 26 країн світу.	○ В минулому компанія зазнала рейдерського захоплення; ○ зміна власників могла вплинути на стабільність компанії; ○ погана реклама.
Можливості	Загрози
○ Розширення асортименту продукції; ○ введення нових технологій для підвищення якості продукції; ○ розширення експортних ринків.	○ Зростання конкуренції на ринку кондитерської продукції; ○ зміни в законодавстві, що регулює діяльність кондитерських підприємств; ○ зміни в споживчих вподобаннях.

Джерело: складено автором на основі досліджень

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що підприємство має високий рівень виробничих стандартів та досить потужні конкурентні переваги. Враховуючи ці фактори, “Житомирські ласощі” мають потенціал для подальшого розвитку та зростання, але їм слід бути уважними до можливих ризиків та викликів. Компанії слід активно працювати над усуненням слабких сторін та максимально використовувати свої сильні сторони та можливості. Загрози слід розглядати як можливості для покращення та інновацій.

Аналіз п'яти сил Портера — це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі. 5 факторів: постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, замінники, суперництво [17] (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Аналіз 5 сил Портера «Житомирські ласощі»

Фактори	Опис
Сила 1. Потужність постачальника	Її основні постачальники, ймовірно, включають виробників сировини для кондитерської продукції, таких як цукор, борошно, какао, молочні продукти. Ми можемо зробити висновок, що АТ «Житомирські ласощі» залежить від постачальників сировини для виробництва своєї продукції. Якщо постачальники підвищують ціни або обмежують поставки, це може негативно вплинути на бізнес компанії.
Сила 2. Потужність покупця	Продукція підприємства має попит у багатьох містах України. Компанія зосереджена в більшій мірі на споживачів з середнім рівнем достатку. Покупці мають великий вибір кондитерської продукції.
Сила 3. Загроза нових учасників	Вхід на ринок кондитерської продукції може бути складним через високі витрати на виробництво та маркетинг. Однак нові учасники можуть використовувати інноваційні технології або унікальні стратегії, щоб конкурувати з існуючими компаніями. Тому важливо для підприємства постійно удосконалюватися. Наприклад гарною ідеєю було виробляти солодоші відповідно до норм ісламу.
Сила 4. Загроза заміни товарів	Існує загроза заміни продукції АТ «Житомирські ласощі» іншими продуктами, такими як здорові закуски або без цукрові десерти. Це може вплинути на попит на продукцію компанії. Компанія вже виробляє солодоші для людей з діабетом проте гарною новинкою можуть стати корисні солодоші в цілому для всіх споживачів.
Сила 5. Конкурентне суперництво	Конкуренція в цій галузі є високою, і компанія повинна постійно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможною. Основні конкуренти: «Roshen», «ABK», «Конті», «Світоч» (Nestle), «Монделіс Україна» та інші.

Джерело: складене на основі [14]

Отже, ми бачимо, що чим вище бар'єри для входу на ринок (наприклад, високі витрати на старт, необхідність отримання ліцензій), тим менша загроза нових учасників, чим більше доступних замінників, тим вище загроза заміни товарів, чим більше покупців і чим менше вони залежать від одного постачальника, тим вище їхня влада, чим менше постачальників і чим більше вони залежать від одного покупця, тим вище їхня влада, чим більше конкурентів і чим менше вони відрізняються, тим вище інтенсивність конкурентної боротьби.

Далі ми проаналізуємо цінову конкурентоспроможність підприємства. Цінова політика є важливим інструментом для досягнення конкурентоспроможності підприємства. Вона впливає на сприйняття продукції споживачами та може бути ключовим фактором у забезпеченні успіху на ринку. Такий аналіз допоможе зрозуміти, як ціни «Житомирських ласощів» відрізняються від цін конкурентів. Якщо ціни «Житомирські ласощі» нижчі, це

може свідчити про їхню цінову конкурентоспроможність. Однак, якщо ціни вищі, це може вказувати на необхідність перегляду цінової стратегії. Дасть розуміння, як “Житомирські ласощі” формують свої ціни, а також вартість, яку продукція “Житомирські ласощі” пропонує споживачам [18].

Для порівняння цін на солодощі «Житомирські ласощі» ми використаємо підприємства основних конкурентів «Roshen» та «ABK» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння цін продукції кондитерських підприємств

Назва продукції	«Житомирські ласощі»	«Roshen»	«ABK»
Печиво цукрове «До кави» традиційне	13,80 грн. (185 г)	16,95 грн. (185 г)	-
Цукерки в коробках	187,80 грн. (210 г)	178, 25 грн. (210 г)	114,75 грн. (235 г)
Шоколадні цукерки вагові	40, 50 грн. (за 100 г)	49,85 грн. (за 100 г)	47, 50 грн. (за 100 г)
Корисні снеки	40 грн. (240 г)	-	17,50 грн. за шт.
Вафлі	19,50 грн. (100 г)	15,85 грн. (72 г)	-

Джерело: складено на основі [19,20,21]

Отже, порівнявши приблизно однакові товари можемо зробити висновок, що «Житомирські ласощі» мають конкурентні ціни на деякі продукти, але є дорожчими для інших. Це може вказувати на високу якість їхньої продукції або на вищі витрати на виробництво. Загалом, їхня цінова конкурентоспроможність залежить від конкретного продукту. Також важливим аспектом є відмінність грамів. Наприклад вафлі від «Житомирських ласощів» є дорожчим проте, це ціна за 100 г. в той час, як дешевша ціна на вафлі від «Roshen» це за 72 г. Ціноутворення відбувається на основі витрат на виробництво, використання робочої сили, маркетингу, рентабельності, якості продукції, попиту та інше.

Важливим у визначенні конкурентоспроможності підприємства є також аналіз якості продукції. Як зазначалося вище продукція «Житомирські ласощі» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 22000 (ISO 22000 є стандартом управління безпечністю харчових продуктів, який застосовується до всіх організацій у ланцюзі виробництва та збуту харчової продукції, включаючи сільське господарство, вирощування, виробництво та переробку) і FSSC 22000,

що дає можливість продажів солодоців під брендом «Житомирські ласощі» у торгові мережі багатьох країн світу [23].

Продукція підприємства має декларації відповідності за технічними регламентами Митного Союзу. Продукція “Житомирські ласощі” відповідає всім вимогам законодавства, що регулює виробництво та продаж кондитерських виробів. В Україні діє Закон "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів", який регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів [22,23].

Щоб найкраще зрозуміти чи якісна продукція солодоців потрібно проаналізувати відгуки споживачів (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Відгуки споживачів

Дата	Відгук	Забарвлення (позитивне/негативне)
4 липня 2023	С: «Я не був там особисто, але щойно отримав гарну коробку шоколадних цукерок від цієї компанії. У коробці дуже класна топографічна карта України. «З України з любов'ю».	+
24 червня 2023	С: «Вподобав дієтичні цукерки Пташка та печиво Осінній сад. Онлайн-крамниця одна з найгірших у світі, але якимось дивом вдається робити замовлення.»	+/-
27 квітня 2024	С: «Мені дуже подобаються Житомирські ласощі, але що сталося з цукерками "Бабусині казки (байки)"? Вони стали зовсім інші на смак.»	+/-
27 січня 2022	С: «Дуже приємно вражена асортиментом і смаком продукції! особливо milk wow nut, BON BLISS, гулівер, стріла, іриси і печиво archy. Всім рекомендую відвідати магазин , придбати цукерочки і зробити своє життя солодшим!»	+

Джерело: складено на основі [24]

Насправді відгуків безліч і зробити об'єктивну оцінку якості продукції важко. Але можна сказати, що попит споживача існує, людям подобається смак «дитинства» про яке нагадують цукерки ромашки, ірис, стріла та інші. Тому популярністю солодоців користуються переважно люди категорії 35+. Звісно

потрібно ще працювати над недоліками та виправляти їх. Тому, що багато видів цукерок, печива чи вафлі втратили свій звичний смак та якість.

І останній етап аналізу конкурентоспроможності підприємства «Житомирські ласощі» є визначення виробничої потужності. Виробнича потужність підприємства “Житомирські ласощі” складає більше 80 тисяч тон продукції на рік. На початку повномасштабної війни Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» зіткнулася з труднощами у зв'язку із виїздом персоналу, порушенням логістики, постачанням сировини, та зупиненням експорту, однак попри все, фабрика міцно тримає свої позиції, продовжує стабільно працювати, нарощувати обсяги виробництва та займатися розвитком фірмової мережі. Задля зменшення навантаження на енергосистему, та безперебійного виробництва продукції, було придбано генератор. У 2022 році Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» збільшила обсяги виробництва продукції на 12 % у порівнянні з показником за 2021 рік. Щоб краще розуміти обсяг виробництва солодощів проаналізуємо обсяг сировини, яка використовується за рік [25] (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Обсяг використання сировини за рік

Назва позиції	Річні потреби, тони
Арахіс	720
Какао-масло	66
Какао терте	240
Какао порошок натуральний	120
Какао порошок алкалізований	180
Масло вершкове	48
Родзинки	120
Сіль кухонна	120
Білий цукор	5400
Борошно	5400
Яєчний порошок	60
Маргарин	180
Фруктоза	96
Кокосова крихта медіум	48

Джерело: складено на основі [25]

Отже можемо зробити висновок, що для певного сегменту споживачів продукція «Житомирські ласощі» є дуже популярною. Проте якщо порівнювати з компаніями конкурентами то підприємству ще є куди розвиватися тому, що не

вистачає нових ідей, технологій, якості, гарної реклами та багато іншого. Хоча «Житомирські ласощі» мають свої переваги як от доступна ціна та цукерки зі смаком «дитинства». Так як країна є експортером солодоців до 26 країн доречно також проаналізувати конкурентне середовище в якому буде працювати чи вже працює підприємство «Житомирські ласощі».

2.2 Оцінка конкурентних середовищ зовнішнього ринку

Хоча внутрішні фактори відіграють важливу роль у конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі», важливо також розглянути зовнішнє конкурентне середовище, в якому підприємство вже працює. «Житомирські ласощі» постачає продукцію до Німеччини, Ізраїлю, Молдови, США, Естонії, Латвії, Азербайджану та багато інших країн. Для прикладу оцінки конкурентного середовища ми обрали Польщу в яку «Житомирські ласощі» експортує товар протягом багатьох років. Для повної оцінки конкурентного середовища потрібно проаналізувати кондитерський ринок Польщі, основних конкурентів для «Житомирських ласощів» та макроекономічні фактори які впливають на експорт та в цілому здатність підприємства конкурувати в Польщі [26, 27]

Оцінюючи ринок кондитерських виробів у Польщі можна визначити що для нього характерна динамічність і різноманітність. Польща залишається найбільшим ринком шоколаду в Центральній та Східній Європі. Попри складнощі, галузь не втрачає оптимізму щодо 2024 року. Ринок зростає в ціні через зростання цін, які можуть коливатися від кількох до десятка відсотків. Кондитерська промисловість, зіткнулась з численними викликами. Серед них – висока інфляція, війна в Україні, високі ціни на енергоносії, зростання витрат на робочу силу та, як наслідок, уповільнення роздрібних продажів. Крім того, какао за останній рік подорожчало на 75% [26, 27]

Дані Euromonitor показують, що зростання споживання шоколадних виробів у Польщі очікується в найближчі 5 років. Очікуване споживання у 2028 році становить 6,4 кг на людину, що приблизно на 0,5 кг більше, ніж зараз.

Польський споживач також стає все більш обізнаним. Для нього важливий не тільки смак, але і якість, підтверджене складом, способом отримання сировини або упаковкою. Останніми роками на купівельні звички поляків природним чином вплинула пандемія. Споживачі більше часу проводили без фізичної активності вдома, що вплинуло на їхній підхід до вибору солодких сніків. Солодощі - велика категорія в магазинах малого формату площею до 300 кв.м. За обсягом реалізації вона посідає четверте місце після алкоголю, тютюнових виробів та напоїв. Його частки перевищують 4%. Вартість продажів у порівнянні з попереднім півріччям зросла приблизно на 10%. Найбільшими видами солодощів є: печиво, шоколадні батончики та шоколадні цукерки, з частками вартості 18%, 13%, 12% [26, 27]

Одним із трендів, що зростають, є солодощі, орієнтовані на вегетаріанців та веганів. Все більше споживачів шукають більш здорові варіанти: з простим складом, без додавання цукру та консервантів. Статистичний поляк витрачає на солодощі близько 800 злотих на рік. Поляки люблять солодке, про що свідчить той факт, що 84% поляків заявляють, що вони їм подобаються. У 57% солодощі асоціюються з поліпшенням настрою так як вони приносять задоволення і покращують настрій. 23% опитаних використовують їх щодня. 41% поляків їдять солодощі кілька разів на тиждень. Раз на тиждень або кілька разів на місяць 15%. 2% опитаних взагалі не їдять солодке. Велике значення має і ослаблення злотого по відношенню до всіх основних валют, головним чином через те, що основна сировина для шоколадних компаній (какао) продається через Лондонську фондову біржу, де розрахунковою валютою є британський фунт. Забезпечення безперервності ланцюжка поставок також залишається критичною проблемою, наприклад, через перебої з доступністю обраної сировини, що стало значним ризиком для багатьох виробників в умовах політичної невизначеності [26,27].

Незважаючи на зниження купівельної спроможності поляків і меншу схильність до покупок, солодощі все ще залишаються важливим елементом кошика для покупок. Осінньо-зимовий сезон є одним з найважливіших для

кондитерської промисловості, особливо шоколадної. Різдво – один із найгарячіших періодів розпродажів для виробників кондитерських виробів. В сезон відпусток споживачі шукають продукцію найвищої якості. Простий, повсякденний і в той же час елегантний подарунок – це те, що шукають споживачі для своїх близьких. Категорія кондитерських виробів є однією з найбільших і затребуваних на продовольчому ринку [26, 27].

Основними конкурентами для «Житомирських ласощів» є E. Wedel, Mondelez Polska Production sp. z o.o. та FERRERO Polska Sp. z o.o (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Основні конкуренти «Житомирських ласощів» на польському ринку

Назва підприємства	Основна інформація
Ferrero Polska	У 1992 році було прийнято рішення про створення компанії Ferrero Polska з місцезнаходженням у Варшаві. У Польщі Група Ferrero наразі представлена трьома компаніями: FERRERO Polska Sp. z o.o. o FERRERO Polska Commercial Sp. z o.o. та Ferrero Polska Management Services Sp. z o.o. Сьогодні, маючи виробничу потужність понад 150 000 тонн на рік, Белський завод є третім за величиною виробничим майданчиком FERRERO у світі. Понад 80% її загального обсягу продукції призначено для експорту. У Групі Ferrero працює майже 3 000 осіб у Польщі. За останні 30 років Група FERRERO інвестувала в Польщу понад 750 мільйонів євро.
Mondelez Polska Production	Mondelez Polska Production sp. z o.o. є частиною Mondelēz International, глобальної компанії, яка працює в понад 150 країнах. Вона займається виробництвом різноманітних закусок та кондитерських виробів. Її штаб-квартира розташована в Варшаві. Mondelez Polska Production має сім виробничих підприємств в Польщі. Mondelez – це, перш за все, висока якість своїх снеків, які чудово відповідають трендам і запитам споживачів.
E. Wedel	Кондитерська фабрика у Варшаві, яка входить до японсько-південнокорейського холдингу «Lotte». Найстаріша в Польщі шоколадна фабрика. Шоколадна фабрика заснована у 1851 році Карлом Ернестом Веделем. З 2010 року входить до структури японсько-південнокорейського холдингу «Lotte». У березні 2012 року Е.Ведель став першим національним спонсором Чемпіонату Європи з футболу УЄФА Євро 2012. Компанія пропонує такі культові продукти, як Ptasia Mleczko, Torcik Wedlowski, Wedlowska Mix.

Джерело: складено на основі [28,29,30]

Отже проаналізувавши конкурентів можна сказати, що Ferrero Polska, Mondelez Polska Production та E. Wedel є важливими гравцями на ринку кондитерських виробів в Польщі. Враховуючи всі фактори, «Житомирським

ласощам» буде важко конкурувати з цими компаніями на польському ринку. Це обумовлено їхнім великим виробничим потенціалом, широким асортиментом продукції, сильними партнерськими відносинами з постачальниками та впізнаваністю бренду.

Також важливим аспектом є оцінка та аналіз макроекономічних факторів зовнішнього середовища які будуть впливати на конкурентоспроможність «Житомирських ласощів» на ринку Польщі (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Макроекономічні фактори впливу на діяльність підприємства	
Фактори	Характеристика
Інфляція	Висока інфляція може знизити купівельну спроможність споживачів, що може негативно вплинути на продажі
Валютний курс	Коливання валютного курсу між гривнею та злотим може вплинути на вартість експорту товарів
Політична стабільність	Польща має відносну стабільну політичну систему, що сприяє бізнесу. Однак, поточна війна в Україні може вплинути на торговельні відносини
Торговельна політика	Польща є членом Європейського Союзу, що забезпечує доступ до великого ринку. Однак, є певні торговельні бар'єри, які потрібно враховувати. Основні правила Митного союзу ЄС включають: відсутність митних зборів на внутрішніх кордонах між країнами-членами ЄС; загальні митні збори на імпорту з-поза ЄС; загальні правила походження продуктів з-поза ЄС; та загальне визначення митної вартості
Регулятивна політика	Польща має ряд законодавчих вимог, які повинні бути виконані, включаючи вимоги до сертифікації та маркування
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Джерело: складено на основі [31,32]

Оцінивши та проаналізувавши кондитерський ринок, основних конкурентів та макроекономічні фактори впливу в Польщі можна визначити що це дуже потужне конкурентне середовище. В якому важко працювати і мати певні конкурентні переваги, а тому щоб підвищувати конкурентоспроможність підприємства АТ «Житомирські ласощі» потрібно мати чітку та сильну стратегію. В цілому “Житомирські ласощі” мають потенціал для успіху. Однак, для того, щоб максимізувати цей потенціал та забезпечити стабільний та

продуктивний вихід на зовнішні ринки, на яких підприємство ще не працює, необхідно розробити ефективну стратегію виходу.

2.3 Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Стратегічне планування включає набір дій, які мають на меті виявлення нових ринків, пошук потенційних партнерів для виробництва та продажу товарів, а також розширення вже відомих ринків, все це з метою досягнення довготривалих цілей компанії. При плануванні входу на міжнародні ринки, компанія має: а) визначити цільовий ринок; б) обґрунтувати метод входу на цей ринок; в) вирішити, коли це буде зроблено; г) визначити обсяги проникнення на ринок. [34]

Створення стратегії для входу на іноземний ринок вимагає попереднього аналізу цього ринку, зокрема: обсягу ринку, ступеня конкуренції, політичного та економічного становища, рівня державного контролю ринку (особливості системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та недорогої робочої сили, рівня виробничих витрат, якості транспортної інфраструктури, соціокультурних факторів. На основі отриманих результатів приймається рішення про доцільність входу на цей ринок. Компанія також бере до уваги близькість до внутрішнього ринку виробника, відповідність продуктів потребам споживачів різних країн. Для компанії важливо обрати такий ринок, де вона матиме стабільну конкурентну перевагу. При виборі методу входу на зарубіжні ринки враховуються цілі компанії; обсяги її діяльності; завдання, які компанія ставить перед собою; характер продукту та бажання контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови [33, 34]

При плануванні входу підприємства на міжнародний ринок необхідно врахувати ключовий елемент макросередовища - глобальну ринкову кон'юнктуру. Глобальна ринкова кон'юнктура відображає специфічну економічну обстановку на світовому ринку, яка формується в певний момент часу

в результаті взаємодії різноманітних факторів, що впливають на рівень та динаміку цін, а також баланс попиту та пропозиції товарів та послуг. Створення стратегії входу на іноземний ринок повинно включати декілька етапів, кожен з яких має на меті вирішення певних завдань [33] (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

Етапи	Характеристика
1 етап	Визначення мотивів виходу на зовнішні ринки
2 етап	Аналіз потенціалу підприємства з метою виявлення перспектив його виходу на зовнішні ринки
3 етап	Вибір методу оцінки зовнішніх ринків
4 етап	Вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу
5 етап	Аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків
6 етап	Оцінка можливостей подолання бар'єрів
7 етап	Визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду
8 етап	Вибір ринку та SWOT- аналіз
9 етап	Формування стратегії сегментування ринку
10 етап	Визначення основних конкурентних переваг
11 етап	Формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару
12 етап	Вихід на зовнішній ринок

Джерело: складено на основі [33]

Основні способи виходу підприємств на зовнішній ринок можна представити такими видами як експорт, кооперація та інтеграція. У випадку «Житомирських ласощів» це може бути прямий та непрямий експорт. Тобто «Житомирські ласощі» при прямому експорті здійснює операції самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірніх компаній чи філій зі збуту за кордоном, але це потребує великих капіталовкладень. Варіант при непрямому експорті здійснюється через посередників: національних посередників-експортерів, вітчизняних агентів з експорту або кооперативної організації, що управляє експортом компанії. При цьому способі, прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній [33, 34].

Також «Житомирські ласощі» можуть обрати кооперацію або інтеграцію. При кооперації можна використати: підрядне виробництво / управління по

договору; ліцензійний договір / франчайзинг; виробництво за контрактом або компенсаційні угоди. Якщо обрати інтеграцію то тут є такі способи виходу як, спільне підприємництво (підрядне виробництво); складальне виробництво; пряме інвестування або поглинання. У кожного виду є свої переваги, недоліки та ризики тому підприємство повинно уважно підходити до вибору певної діяльності [33, 34].

Загалом «Житомирські ласощі» на зовнішньому ринку займає доволі пасивну позицію. Тому, виходячи на зовнішній ринок, підприємству варто подумати про розробку стратегії наступу або прориву. Підприємство вже експортує солодоші на ринки багатьох країн проте для виходу на нові потрібні певні інновації та переваги. Залежно від характеру діяльності, стратегії виходу на зовнішній ринок можна поділити на: а) стратегії активного розширення зовнішніх ринків; б) стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; в) стратегії лідерства; г) стратегії залишкового бізнесу [34] (табл.2.10)

Таблиця 2.10

Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Види стратегії	Сутність стратегії
1	2
а) Стратегія розширення меж ринку (стратегія «старий товар – новий ринок»)	завоювання нових ринків продажу, інтеграція нових сегментів ринку та груп споживачів з різних країн у діяльність організації
а) Стратегія активної експансії (стратегія «новий товар – новий ринок»)	дослідження ринку в зарубіжних країнах, які раніше не були охоплені, та які виявляють інтерес до нових товарів, а також виявлення нових сегментів на вже відомих зарубіжних ринках, де також існує попит на нові товари
а) Стратегія наступу	включає активну, наполегливу стратегію компанії, яка має на меті завоювати та розширити свою долю на міжнародному ринку
а) Стратегія «завоювання плацдарму»	підготовчий етап входження на ринок (розробка мережі збуту, організація складських приміщень, збір початкової інформації; входження на ринки сусідніх країн, ринки з подібними умовами діяльності, але з нижчим рівнем конкуренції)
б) Стратегія оборони	захист наявних ринкових позицій
б) Стратегія «утримання периметра оборони»	розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків
б) Стратегія «старий товар – старий ринок» (стратегія глибокого впровадження на ринок)	відносний обмежений розмах підприємницької активності, коли вже відомий продукт продовжує реалізовуватися на ринку, який було раніше освоєно

Продовження таблиці 2.10

1	2
в) Стратегія челенджера (того, хто рветься вперед)	завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства
в) Стратегія нішера (вузької спеціалізації)	вони фокусують своє вторгнення на вузько визначеному спеціалізованому ринковому сегменті; пропонують на ринку обмежену лінію товарів, але високої якості та яскраво індивідуалізованих, за середніми та високими цінами через вузьку та спеціалізовану мережу збуту
г) Стратегія послідовник	Імітація дій найуспішніших компаній на даному ринку; обирається найбільш доступний сегмент, який надає мінімальну ефективність, пропонується товар низької якості за низькою ціною, використовуються економічні канали збуту
г) Стратегія виживання	це стратегія, що діє лише один день, зосереджена на вирішенні виключно економічних завдань без врахування наслідків своїх дій, що може призвести до невідомої шкоди майбутній міжнародній діяльності компанії

Джерело: складено на основі [34]

Тож підприємство «Житомирські ласощі» може обрати будь яку з видів цих стратегій в залежності від виробничої потужності, економічного становища, конкурентних переваг і багато інших факторів. Проте важливо гарно проаналізувати діяльність підприємства для того щоб обрати правильний напрямок який в майбутньому не зашкодить компанії.

Висновок до розділу 2

В цьому розділі для того, щоб зрозуміти чи підприємство «Житомирські ласощі» має досить потужні конкурентні переваги перед закордонними виробниками, ми проаналізували конкурентоспроможність компанії, ринок солодоців в Україні та в Польщі, визначили основних внутрішніх та зовнішніх конкурентів, провели SWOT-аналіз, використали метод 5 сил Портера, намагалися оцінити якість продукції за відгуками споживачів, порівняли ціни з основними конкурентами, визначили макроекономічні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, а також розібрали етапи майбутнього виходу підприємства на нові ринки, підібрали якими способами «Житомирські ласощі» можуть співпрацювати з іноземними ринками та визначили деякі

основні стратегії входу. Однозначно можна сказати, що український ринок кондитерських виробів, як і закордонний характеризується високим рівнем конкуренції та динамічним розвитком. Тому підприємству «Житомирські ласощі» важко утримувати позиції як внутрішньо так і зовнішньо. Але певний потенціал присутній і компанія має багато переваг такі як: смак «дитинства» (виробник зберігає традиційні смаки які мають перевагу для певного сегменту клієнтів) приємна низька ціна, велика виробнича потужність, продукція підтверджена сертифікатами «Халяль», ISO 9001 та ISO 22000.

Тож для того щоб підприємству підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках та ще й виходити на нові, потрібне постійне вдосконалення. Тобто це нові ідеї, стратегії, інноваційні впровадження, можливо підключення нових партнерів чи постачальників, розвиток реклами. Для «Житомирських ласощів» потрібний такий певний ре-старт, змінити пасивну стратегію на активну, щоб зацікавити нових споживачів як в Україні так і закордоном.

Але щоб правильно обрати стратегію потрібен повний гарний аналіз всього підприємства. Із представлених в цьому розділі стратегії найкращими для «Житомирських ласощів» можуть бути: стратегія розширення меж ринку (стратегія «старий товар – новий ринок») підприємство вже має високоякісний продукт і довгу історію. І вони можуть використати це для входження на нові ринки, особливо в країнах, де є попит на традиційні солодощі; стратегія «завоювання плацдарму» допоможе підготуватися до входження, зосереджуючись на ринках з подібними умовами діяльності, але з нижчим рівнем конкуренції або стратегія нішера (вузької спеціалізації) можна використати спеціалізацію на високоякісних традиційних солодощах, щоб зайняти вузьку нішу на нових ринках.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1 Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках

В сучасному світі проста наявність робочої сили, капіталу та сировини вже не гарантує конкурентоспроможності компанії. Це пояснюється тим, що ці ресурси стали широко доступними, і тому вже неможливо отримати перевагу за рахунок цих відмінностей. Для того, щоб забезпечити лідерство компанії на міжнародних ринках, сьогодні важливо випереджати конкурентів у розробці та освоєнні нових продуктів, нових технологій, нового дизайну, нового рівня виробничих витрат, нових цін, а також інновацій у системі розподілу та продажу.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою категорією ринкової економіки, яка відображає здатність та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища. Вдосконалення конкурентних позицій підприємств є гарантією успішної діяльності країни на міжнародному ринку. Ефективна діяльність компанії в конкурентній сфері полягає в правильному аналізі та виборі відповідної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Існує велика кількість підходів та форм стратегії для покращення конкурентного становища компанії на будь-якому зовнішньому ринку. Основна мета полягає в виборі правильної стратегії. Одна із форм підвищення конкурентоспроможності для АТ «Житомирські ласоці» може бути введення ефективних методів управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Існує декілька видів планування зовнішньоекономічної діяльності, а саме: оперативне, стратегічне, тактичне та поточне [35] (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Види планування ЗЕД

Стратегічне планування	Процес, який включає розробку довготермінових стратегій, що охоплюють від 5 до 10 років. Воно визначає основні напрямки розвитку підприємства, включаючи плани на розподіл та залучення необхідних ресурсів.
Тактичне планування	Річний план діяльності, який також може бути адаптований для коротко- та середньострокових періодів, забезпечуючи гнучкість у виконанні завдань.
Оперативне планування	Визначає конкретні завдання, відповідальних осіб та методи виконання. Це зазвичай стосується короткострокових цілей і вимагає призначення відповідального співробітника, який має чітке розуміння своїх обов'язків та очікуваних результатів.
Поточне планування	Встановлюються для керування поточними фінансовими операціями в контексті зовнішньоекономічної діяльності, з метою ефективного розподілу бюджетних ресурсів.

Джерело: складено на основі [35]

Проаналізувавши підприємство АТ «Житомирські ласощі» в попередніх розділах можна визначити, що найкраще буде використовувати саме стратегічне планування. Проте на підприємстві окрім стратегічного планування обов'язково мають бути й інші види також. Тому, чим детальніше визначені завдання, тим якісніше буде робота виробництва. «Житомирським ласощам» для підвищення конкурентоспроможності необхідно проводити планування експортної діяльності в наступному порядку:

- Збір даних про економічні умови, продукцію та послуги зарубіжних ринків, включаючи аналіз таких аспектів, як обсяги ринку, темпи зростання певних секторів, системи оподаткування тощо;
- Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства та вивчення існуючих викликів на етапі планування;
- Формулювання основної місії та конкретних завдань, які стоять перед підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- Розбиття головної мети на менші завдання з чіткими дедлайнами;

- Розробка кількох можливих стратегій для досягнення цілей;
- Вибір альтернативного варіанту;
- Реалізація даного плану в процес організації ЗЕД “Житомирські ласощі”;
- Моніторинг та адаптація стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі та несподіваних обставин [35]

Планування експорту для АТ “Житомирські ласощі” є ключовим елементом для зміцнення їх позицій на міжнародних ринках. Це стає важливою складовою управління підприємством, яка відіграє роль фундаменту в його організації. Враховуючи зростаючу кількість непередбачуваних обставин, що виникають в природі та економіці, процес планування допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє підтримці конкурентоспроможності на ринку, незважаючи на непередбачувані ситуації.

Наступною формою для підвищення конкурентоспроможності підприємства «Житомирські ласощі» на зовнішніх ринках може бути впровадження та використання інформаційних технологій задля економічного та соціального розвитку компанії. Впровадження цифровізації допоможе “Житомирським ласощам” піднятися на новий, інноваційний рівень. Це дозволить їм стати конкурентоспроможними на ринках, де цифрові технології відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами через сервіси та додатки. Для досягнення найбільшого ефекту впровадження цифровізації необхідно пройти через п'ять кроків трансформації [36]:

- Встановлення пріоритетів та їх розширення
- Проведення тестувань та постійне вдосконалення
- Стабільна ІТ-інфраструктура та кваліфіковані фахівці як ключ до виробничого успіху
- Використання інформації як ключового елементу конкурентної боротьби
- Розвиток культури цифровізації в компанії [36]

При впровадженні цифровізації компанія “Житомирські ласощі” отримує більш гнучкі бізнес-процеси. Це дозволяє їм швидко адаптуватися до змінних

умов, таких як потреби клієнтів, активність конкурентів та економічна політика держави. Така форма підвищення конкурентоспроможності допоможе зміцнити певні конкурентні переваги:

- Досвід застосування технологій на практиці
- Визначення напрямів трансформації діяльності
- Оцінка втрат у результаті погіршення репутації [36]

Впровадження цифрової економіки підприємствами сприяє зростанню купівельної потужності, оскільки цифрові платформи створюють інтенсивну конкуренцію за ціною. Електронні торгові майданчики дозволяють не лише придбати товар за вигідною ціною, але й детально ознайомитися з характеристиками товару, враховуючи відгуки реальних користувачів. Порівняння вибору з іншими варіантами змушує конкурентів забезпечувати високу якість продуктів та послуг, надавати додаткові знижки та покращувати обслуговування, що сприяє зниженню цін [36].

Також підприємство «Житомирські ласощі» може успішно використати вже базові стратегії для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках такі як (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Базові стратегії підвищення конкурентоспроможності

Назва стратегії	Характеристика
1	2
Стратегія лідерства на основі низьких витрат	Відображається у здатності зменшувати витрати нижче, ніж у конкурентів, що дозволяє компанії стати лідером за доступністю продукції на ринку. Проте, слабкість цього підходу полягає у вразливості перед такими чинниками, як інфляційні процеси, законодавчі зміни, протекціоністські тенденції та обмеження ресурсів.
Стратегія індивідуалізації	Полягає у створенні унікальних характеристик продукту, щоб він виділявся серед аналогів конкурентів і приваблював більше покупців.
Стратегії концентрації на ринковій ніші	Стратегія зосередження полягає у фокусуванні на вузькому сегменті ринку. Мета - надавати краще обслуговування покупцям в обраній ринковій ніші, ніж це роблять конкуренти.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Стратегія найкращої вартості	Для успішної стратегії необхідно поєднати низькі витрати з високою якістю. Підприємство повинно забезпечити високу якість продукції при більш низьких витратах порівняно з конкурентами.
Стратегія інновацій	Інновації - це процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих продуктів і технологій. Підприємства, спрямовані на інноваційну діяльність, повинні мати висококваліфікований персонал та достатні фінансові ресурси для створення та впровадження нововведень на ринок.
Стратегія фокусування	Ця стратегія найчастіше використовується невеликими підприємствами, які спеціалізуються на одному сегменті ринку та розташовані в невеликих регіонах. Така діяльність спрямована на певне коло покупців.

Джерело: складено на основі [37]

Для ефективної конкурентної стратегії на зовнішньому ринку важливо мати точні знання про структуру ринку, характер конкуренції та внутрішній потенціал підприємства. Розробка та виведення на ринок нових товарів і послуг є ключовим для конкурентоспроможності «Житомирських ласощів». Найкращим варіантом є об'єднання декількох стратегій для ефективнішого результату. Доцільним було б використати стратегію індивідуалізації («Житомирські ласощі можуть розробити спеціальні рецепти, упакування або сервіс відмінний від інших»), стратегію інновацій (впровадження нових технологій для підвищення якості продукту та упакування) та стратегію фокусування (зосередження на певних сегментах ринку в Європі, наприклад спеціалізуватися на органічних або традиційних продуктах).

Отже, можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства «Житомирські ласощі» на зовнішніх ринках існує багато шляхів. На практиці найкраще використати декілька форм разом, для максимально позитивного результату. Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами у всіх параметрах. Тому головне завдання для «Житомирських ласощів» рухатися поступово і чітко визначити пріоритети

та розробити стратегії, які відповідають ринковим умовам та сприяють розвитку сильних сторін підприємства [37].

3.2 Аналіз ризиків та рекомендації щодо їх мінімізації

В ході своєї роботи підприємство «Житомирські ласощі» може зіштовхнутися з різноманітними ризиками, які відрізняються за часом та місцем виникнення, а також за набором внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їх рівень. Тому методи аналізу та опису цих ризиків також відрізняються. Кризові явища перешкоджають розвитку підприємницької діяльності та, відповідно, конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність має відповідати фінансово-економічним параметрам зовнішнього середовища, що є проблематичним у періоди кризи. В основі кризи, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, лежать певні фактори. Ці фактори можна поділити на дві основні групи: зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (залежать від діяльності підприємства). Зовнішні фактори, які можуть вплинути на роботу підприємства «Житомирські ласощі» [38]:

- соціально-економічні (інфляції; нестабільність податкової системи; зростання безробіття);
- ринкові фактори (посилення монополії на ринку; нестабільність валютного ринку);
- інші зовнішні фактори (політична нестабільність; стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації).

Внутрішні фактори:

- управлінські (високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; погане управління витратами виробництва);
- виробничі (застарілі та зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати);

- ринкові (низька конкурентоспроможність продукції; залежність від обмеженого кола постачальників і покупців) [38]

Найбільше на підприємство «Житомирські ласощі» будуть впливати саме внутрішні фактори тому, що прийняття неправильних рішень може вплинути на економічні та фінансові показники компанії, призвести до погіршення якості продукції, збільшення витрат, відбудеться обмеження ринкових можливостей і в цілому здатність до змін у будь яких умовах. Але також варто врахувати, що зараз в Україні війна тому суттєво на роботу і конкурентоспроможність підприємства також можуть вплинути такі ризики як: відключення світла або повний блекаут, обстріли, нестача ресурсів, проблеми з логістикою через мобілізацію чоловіків та багато іншого.

Для того щоб мінімізувати ризики підприємство «Житомирські ласощі» повинно розробити певні стратегії для їх усунення. Найкращим варіантом для вирішення проблеми буде саме відділ управління ризиками або антикризове управління. Управління ризиком на підприємстві являє собою динамічний процес, який повинен забезпечити своєчасне реагування на настання певних подій чи формування обставин в умовах невизначеності та дозволити сформувати ряд альтернативних варіантів реагування щодо здійснення операції, проєкту чи певного виду діяльності залежно від поставлених цілей. Для того, щоб отримати позитивний результат, ризики обов'язково потрібно розділити на певні категорії для того щоб проаналізувати які потрібно вирішувати першочергово. Умовно можемо поділити їх на ті які потребують негайного опрацювання, у співвідношенні витрати-переваги та ризики які є незначними. Після визначення першочерговості ризиків слід дотримуватись певної етапності у їх вирішенні [39] А саме:

1. Організувати та забезпечити управління ризиками підприємства;
2. Пошук джерел виникнення ризиків та встановлення факторів які зумовлюють їх дію;
3. Оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства;
4. Визначення масштабів загроз від дії ризиків, враховуючи всі фактори;

5. Опрацювання різних сценаріїв розвитку ситуації;
6. Обрання методів управління ризиками та їх впровадження [39].

Постійний моніторинг економічного стану підприємства та впливу зовнішніх факторів, які мають значний вплив на результати його діяльності, є ключовим для своєчасного виявлення та вжиття необхідних превентивних заходів для запобігання кризи та ризиків. Це завдання виконується через неперервний нагляд за економічним станом підприємства. Вжиття превентивних заходів для запобігання кризовим явищам на підприємстві є найбільш економічно вигідним напрямком антикризового управління.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі ми визначили, що в наш час на зовнішніх та внутрішніх ринках існує жорстка конкуренція. Тому підприємству важливо випереджати своїх конкурентів у розробці нових продуктів, освоєнні сучасних технологій та удосконаленні виробництва. Проаналізувавши роботу підприємства «Житомирські ласощі» в попередніх розділах ми визначили які стратегії найкраще використати для підвищення конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках. Доцільним є об'єднання декількох стратегій для ефективнішого результату. А саме правильне управління зовнішньо-економічною діяльністю та впровадження цифровізації для підняття підприємства на новий інноваційний рівень і для зростання купівельної потужності. Ми визначили, що підприємство також може застосовувати та об'єднувати декілька базових стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

Найкращим поєднанням для «Житомирських ласощів» є одночасне використання стратегії фокусування, інновації та індивідуалізації. Головна ціль для «Житомирських ласощів» рухатися поступово і чітко, визначити пріоритети та розробити стратегії, які відповідають ринковим умовам та сприяють розвитку сильних сторін підприємства. Звісно при роботі підприємства та при

використання шляхів підвищення конкурентоспроможності існують безліч ризиків які суттєво можуть вплинути на процеси в компанії. Тому ми проаналізували основні зовнішні та внутрішні фактори загрози, встановили що найбільше впливають саме внутрішні: управлінські, виробничі та ринкові. Визначили процес поетапності за яким підприємству потрібно діяти для виявлення і усунення певних проблем. Отже, важливим є постійний аналіз підприємства для того, щоб розуміти та визначати які стратегії в який час доцільніше використовувати для найкращого результату. А також вагомий аспект для роботи підприємства є своєчасне та правильне розподілення та визначення ризиків і мінімізації щодо них.

ВИСНОВКИ

Враховуючи нестабільність сучасного ринку, здатність підвищувати конкурентоспроможність компанії стає ключовим фактором ефективної діяльності та загального розвитку підприємства.

Розглянуто сутність, фактори конкурентоспроможності підприємства та визначаємо основні методики її оцінювання та аналізу. Встановлено, що конкурентоспроможність – це здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Підприємство АТ «Житомирські ласощі» повинно мати базис конкурентних переваг щоб мати здатність конкурувати на ринку. Такими перевагами в ході дослідження є: фінансовий стан підприємства, рівень менеджменту, технологічний стан виробництва, якість, продукція, рівень маркетингу тощо.

Важливим в аналізі також є вплив факторів на конкурентоспроможність підприємства. Ми визначили, що фактор – це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища. Їх поділяють в залежності від середовища формування, воно може бути внутрішнім чи зовнішнім. Різниця в тому, що внутрішні фактори підприємство може контролювати, а зовнішні ні. Основні внутрішні фактори впливу на АТ «Житомирські ласощі»: виробничий потенціал, ресурсний потенціал, технологічний потенціал, кадровий потенціал, інноваційний потенціал, інвестиційний потенціал, маркетинговий потенціал, ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Зовнішні фактори впливу: державна політика, правове середовище, економічні умови, монополізація економіки, ресурсний потенціал, ринкова інфраструктура, соціальні умови. Дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на конкурентну здатність організації, дозволяє знизити нестабільність та ризик у виробничій та економічній діяльності компанії, покращити якість стратегічного планування та прогнозування, зміцнити конкурентну позицію компанії та її продуктів,

підтримувати конкурентні позиції та збільшити ринкову частку, яка належить компанії.

Визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у встановленні його ступеня, який надає відносний показник здатності підприємства бути конкурентним на конкретному ринку. Основними методами оцінки які ми визначили є: кількісні та якісні, матричні, індексні (аналітичні), графічні, методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту, методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність, спеціальні та комплексні, стратегічні та тактичні. Кожен з методів має власний набір переваг та недоліків. Найкращим їх використанням буде застосування одразу декількох таких форм оцінювання конкурентоспроможності. Це може бути одночасне використання SWOT-аналізу, моделі БКГ, прогнозування фінансового стану, метод експортної оцінки та інші.

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє компанії не лише оцінити зовнішнє середовище, впливові фактори та виявити сильні та слабкі сторони, але й надає можливість швидко відреагувати на зміни у середовищі та адаптуватися до них.

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії розрахована на споживача із середнім рівнем доходу. Досвід та накопичені знання, надбані за багато років невтомної праці, допомагають компанії динамічно розвиватися, враховуючи сучасні тенденції, зберігаючи традиційні рецепти та незмінно високу якість продукції. Основними конкурентами АТ «Житомирські ласощі» є корпорація «Roshen», «ABK», «Конті» та інші. За допомогою SWOT-аналізу перевагами підприємства було визначено велику виробничу потужність компанії, сертифіковані інтегровані системи управління якістю і безпека харчових продуктів, виробництво продукції з підтвердженням сертифікату «Халяль» та проведення експортних операцій у багатьох країнах світу. З недоліків виявлено часта зміна власників, рейдерське захоплення, погана реклама, нестача працівників, відсутність сучасних ідей щодо нових смаків та упаковки. Також

було порівняно ціни «Житомирських ласощів» та її конкурентів на основну продукцію, а також проаналізовано відгуки покупців для оцінки якості товару. Результатом такого аналізу є висновок про те, що ціни порівняно з конкурентами є меншими і доступними для більшості груп споживачів. Щодо відгуків то вони розділилися 50/50, покупці задоволені ціною, пакуванням, проте є певні нарікання на погіршення якості деяких цукерок.

Також було досліджено та проаналізовано конкурентне середовище, в якому підприємство АТ «Житомирські ласощі» працює багато років, а саме ринок кондитерських виробів у Польщі. Для нього характерна динамічність і різноманітність. Польща залишається найбільшим ринком шоколаду в Центральній та Східній Європі. Були визначені головні конкуренти для «Житомирських ласощів»: Ferrero Polska, Mondelez Polska Production, E. Wedel. Враховуючи всі фактори, «Житомирським ласощам» буде важко конкурувати з цими компаніями на польському ринку, це обумовлено великим виробничим потенціалом, широким асортиментом продукції, сильними партнерськими відносинами з постачальниками та впізнаваністю бренду.

Проаналізовано макроекономічні фактори, які впливають на підприємство саме на цьому ринку є: інфляція, валютний курс, політична стабільність, торговельна політика, регулятивна політика та соціальні умови.

Встановлено, що в цілому «Житомирські ласощі» мають потенціал для успіху хоча працювати в цьому конкурентному середовищі важко як і мати сильні конкурентні переваги через інші компанії. Однак, для того, щоб максимізувати цей потенціал та забезпечити стабільний та продуктивний вихід на зовнішні ринки, на яких підприємство ще не працює, необхідно розробити ефективну стратегію виходу.

Обґрунтовано етапи виходу підприємства АТ «Житомирські ласощі» на нові зовнішні ринки: визначення мотивів виходу зовнішні ринки; аналіз потенціалу підприємства з метою виявлення перспектив його виходу на зовнішні ринки; вибір методу оцінки зовнішніх ринків; вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу; аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків; оцінка можливостей

подолання бар'єрів; визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду; вибір ринку та SWOT- аналіз; формування стратегії сегментування ринку; визначення основних конкурентних переваг; формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару; вихід на зовнішній ринок.

Основні способи виходу підприємства «Житомирські ласощі» можна представити такими видами, як експорт, кооперація та інтеграція. Тобто «Житомирські ласощі» при прямому експорті здійснює операції самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів. Загалом «Житомирські ласощі» на зовнішньому ринку займає доволі пасивну позицію. А для того щоб перемагати в жорсткій конкурентній боротьбі, корпорація повинна діяти впевнено й агресивно. Найкращими для «Житомирських ласощів» є: стратегія розширення меж ринку, стратегія «завоювання плацдарму» та стратегія нішера (вузької спеціалізації).

Проаналізовано напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. Існує велика кількість підходів та форм стратегії для покращення конкурентного становища компанії на будь-якому зовнішньому ринку. Основна мета полягає в виборі правильної стратегії. Одна із форм підвищення конкурентоспроможності для АТ «Житомирські ласощі» є введення ефективних методів управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Існує декілька видів планування зовнішньоекономічної діяльності, а саме: оперативне, стратегічне, тактичне та поточне. Найкращий варіант використовувати декілька методів одночасно тому, що чим детальніше визначені завдання, тим якісніше буде робота виробництва. Ще одним методом є впровадження цифровізації яке допоможе «Житомирським ласощам» піднятися на новий, інноваційний рівень. Це дозволить їм стати конкурентоспроможними на ринках, де цифрові технології відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами через сервіси та додатки. Впровадження цифрової економіки підприємствами сприяє зростанню купівельної потужності, оскільки цифрові платформи створюють інтенсивну конкуренцію за ціною.

Визначено, що компанія може використовувати також базові стратегія для підвищення конкурентоспроможності. Доцільним було б використати стратегію індивідуалізації («Житомирські ласощі можуть розробити спеціальні рецепти, упакування або сервіс відмінний від інших), стратегію інновацій (впровадження нових технологій для підвищення якості продукту та упакування) та стратегію фокусування (зосередження на певних сегментах ринку в Європі, наприклад спеціалізуватися на органічних або традиційних продуктах).

Проаналізовано зовнішні та внутрішні ризики впливу на конкурентоспроможність підприємства і виявлено, що це може бути інфляція, політична нестабільність, залежність від обмеженого кола постачальників і покупців, високий рівень комерційного ризику, стихійні лиха та багато інших. Для того щоб мінімізувати ризики підприємство «Житомирські ласощі» повинно розробити певні стратегії для їх усунення. Найкращим варіантом є антикризове управління. Для того, щоб отримати позитивний результат, ризики обов'язково потрібно розділити на певні категорії для того щоб проаналізувати які потрібно вирішувати першочергово і надалі притримуватись правильної поетапності їх вирішення. Вжиття превентивних заходів для запобігання кризовим явищам на підприємстві є найбільш економічно вигідним напрямком антикризового управління.

Отже підприємство АТ «Житомирські ласощі» має потенціал для того щоб конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проте для утримання позицій підприємству необхідні сучасні зміни та впровадження нових ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. [URL:http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470](http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470)
2. Білошицька Т.А. Дослідження конкурентоспроможності підприємства 2021. с. 10-12. [URL:https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e268b602-ced7-4eab-9bbe-d248f157d523/content](https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e268b602-ced7-4eab-9bbe-d248f157d523/content)
3. Павлова Н.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення 2020 с.8,11 [URL:http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/732/Pavlova.pdf?sequence=1](http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/732/Pavlova.pdf?sequence=1)
4. Словник української мови: тлумачення «фактор». [URL:https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80](https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80)
5. Шухманн В.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства 2020 [URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41088/1/150%21.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41088/1/150%21.pdf)
6. Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства 2019. [URL:https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf)
7. Євтіхов В.С. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства 2022 с.402-404. [URL:https://www.researchgate.net/profile/VadymPolishchuk/publication/365610152_Osoblivosti_finansovoi_politiki_v_umovah_vijskovogo_stanu/links/637a769e54eb5f547cec296b/Osoblivosti-finansovoi-politiki-v-umovah-vijskovogo-stanu.pdf#page=402](https://www.researchgate.net/profile/VadymPolishchuk/publication/365610152_Osoblivosti_finansovoi_politiki_v_umovah_vijskovogo_stanu/links/637a769e54eb5f547cec296b/Osoblivosti-finansovoi-politiki-v-umovah-vijskovogo-stanu.pdf#page=402)

8. Дашко І.М. Дослідження основних методі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства 2020-2021.
[URL:http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf)
9. Л. М. Березіна, О. В. Вараксіна, А. С. Олійник, А. Г. Рак Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства 2021. [URL:http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3518&i=4](http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3518&i=4)
- 10.Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. с. 58-59.
[URL:http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf)
- 11.Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. 2020
[URL:http://ufexpo.com.ua](http://ufexpo.com.ua)
- 12.Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. 2019.
[URL:https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019.](https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019)
- 13.Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни 2022 ст. 1-10
[URL:https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124/6378](https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124/6378)
- 14.Житомирські ласощі: офіційний сайт. [URL:https://zl.com.ua/company](https://zl.com.ua/company)
- 15.Акціонерне товариство. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text)
- 16.You control: Житомирські ласощі. 2024.
[URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382071/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382071/)
- 17.5 сил Портера. Дія: Бізнес.
[URL:https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera](https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera)
- 18.Сергеева О.Р. Цінова політика в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2017.
[URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/13.pdf)
- 19.АВК: офіційний сайт компанії. [URL:https://avksweets.com/catalog/](https://avksweets.com/catalog/)
- 20.Roshen: офіційний сайт компанії. [URL:https://roshenstores.com/catalog](https://roshenstores.com/catalog)
- 21.Житомирські ласощі каталог: офіційний сайт компанії.
[URL:https://zl.com.ua/catalog/](https://zl.com.ua/catalog/)

22. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Нормативна база.

[URL:https://ovm.gov.ua/index.php/normativna-baza/90-zakoni/139-zakon-ukrayiny-pro-osnovni-pryntsypy-ta-vymohy-do-bezpechnosti-ta-iakosti-kharchovykh-produktiv](https://ovm.gov.ua/index.php/normativna-baza/90-zakoni/139-zakon-ukrayiny-pro-osnovni-pryntsypy-ta-vymohy-do-bezpechnosti-ta-iakosti-kharchovykh-produktiv)

23. Стандарт iso 22000. Система менеджменту безпечності харчових продуктів

[URL:https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-22000-systema-menedzhmentu-bezpeky-kharchovykh-produktiv/](https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-22000-systema-menedzhmentu-bezpeky-kharchovykh-produktiv/)

24. ТОП 20: Довідка та відгуки

[URL:https://top20.ua/zh/magazinyi-supermarketyi/konditerskie-izdeliya/zhitomirski-lasoschi-zhl.html](https://top20.ua/zh/magazinyi-supermarketyi/konditerskie-izdeliya/zhitomirski-lasoschi-zhl.html)

25. Житомирські ласощі: розділ для постачальників.

[URL:https://zl.com.ua/suppliers/suppliers.php](https://zl.com.ua/suppliers/suppliers.php)

26. 300Gospodarka: Polski rynek czekolady rośnie w dwucyfrowym tempie.

[URL:https://300gospodarka.pl/news/polski-rynek-czekolady-rosnie-w-dwucyfrowym-tempie-ale-to-zasluga-coraz-wyzszych-cen](https://300gospodarka.pl/news/polski-rynek-czekolady-rosnie-w-dwucyfrowym-tempie-ale-to-zasluga-coraz-wyzszych-cen)

27. Monika Górka, HURT & DETAL: Słodki rynek 2022

[URL:https://hurtidet.pl/article/art_id,37132-60/slodki-rynek/#:~:text=Kluczowe%20fakty%20o%20rynku%20s%C5%82odczy%20i%20prognozy%20przysz%C5%82ego,Zmieniaj%C4%85%20si%C4%99%20t%C5%BCe%20preferencje%20smakowe.%20...%20%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2](https://hurtidet.pl/article/art_id,37132-60/slodki-rynek/#:~:text=Kluczowe%20fakty%20o%20rynku%20s%C5%82odczy%20i%20prognozy%20przysz%C5%82ego,Zmieniaj%C4%85%20si%C4%99%20t%C5%BCe%20preferencje%20smakowe.%20...%20%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2)

28. E. Wedel : офіційний сайт компанії. [URL:https://wedel.pl/o-firmie](https://wedel.pl/o-firmie)

29. Mondelez Polska Production sp. z o.o. : офіційний сайт компанії.

[URL:https://www.mondelezinternational.com/poland-baltics/mondelez-polska-production-sp-zoo/](https://www.mondelezinternational.com/poland-baltics/mondelez-polska-production-sp-zoo/)

30. Ferrero w Polsce: офіційний сайт компанії.

[URL:https://www.ferrero.pl/Ferrero-w-Polsce/](https://www.ferrero.pl/Ferrero-w-Polsce/)

- 31.Ладунка І.С., Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. 2016 с.190-191
[URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf)
- 32.International Trade Administration: Poland - Country Commercial Guide
[URL:https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-customs-regulations](https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-customs-regulations)
- 33.Хринюк О.О., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок 2022. Економіка та суспільство
[URL:https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392](https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392)
- 34.Світлана Полковниченко, Ірина Єльчищева. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів 2019 с.90-91; 95-96
[URL:http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978](http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978)
- 35.Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. 2021
[URL:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-14.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-14.pdf)
- 36.Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. 2022
[URL:http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29259/1/%d0%9a%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0_%d0%ae_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29259/1/%d0%9a%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0_%d0%ae_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf)
- 37.Тульчинська С.О., Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку 2021 с.32-33
[URL:https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/3/9](https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/3/9)

38. Дашко І.М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2020 с.75-77
[URL: http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/92/84](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/92/84)
39. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. 2023 с.204-206
[URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12796/1/business-inform-2023-1_0-pages-203_209.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12796/1/business-inform-2023-1_0-pages-203_209.pdf)

АНОТАЦІЯ

Шаховець М.О. «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота студентки IV-го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня бакалавр спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 48 сторінках друкованого тексту, у тому числі 2 рисунки, 19 таблиць, список використаних джерел налічує 39 найменувань.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ» розглядається сутність, значення та основні складові конкурентоспроможності, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та методи оцінки конкурентоспроможності.

У другому розділі «ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ», було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласоці», оцінено конкурентне середовище (ринок Польщі) а також визначено які фактори впливають на підприємство на зовнішніх ринках. Були запропоновані та проаналізовані стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

У третьому розділі «ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ», було розроблено стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирські ласоці» на зовнішніх ринках та визначено основні ризики при використанні стратегій та способи їх мінімізації.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегія.

ANNOTATION

Shahovets M.O. "INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN FOREIGN MARKETS" - Manuscript.

Bachelor's thesis of a student of the 4th year of full-time education to obtain the bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" Zhytomyr Polytechnic State University. Faculty of National Security, Law and International Relations, Zhytomyr, 2024.

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of used sources. The main content is laid out on 53 pages of printed text, including 2 figures, 19 tables, the list of used sources includes 39 items.

The first chapter "THEORETICAL ASPECTS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN FOREIGN MARKETS" examines the essence, meaning and main components of competitiveness, factors affecting the competitiveness of the enterprise and methods of assessing competitiveness.

In the second chapter, "PRACTICAL ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF ZHYTOMIRSKI LASOSCHI" CJSC, an analysis of the competitiveness of ZHYTOMIRSKI LASOSCHI CJSC was carried out, the competitive environment (Polish market) was assessed, and what factors affect the company in foreign markets were determined. The company's strategies for entering foreign markets were proposed and analyzed.

In the third section, "MAJOR WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ZHYTOMYRSKI LASOSCHI" IN FOREIGN MARKETS, strategies were developed to increase the competitiveness of ZHYTOMYRSKI LASOSCHI in foreign markets, and the main risks when using strategies and ways to minimize them were identified.

Keywords: competitiveness, enterprise, strategy.