

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління**

Кафедра економіки та глобалістики

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Аналіз конкурентоспроможності підприємства в межах галузевого ринку»

Виконала: ст. гр. ЕУБ-41

Гусак Олеся

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Шиманська О. П.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	19
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ.....	29
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Сучасний етап економічного розвитку характеризується посиленням процесів глобалізації, що зумовлює активне поширення новітніх технологій, інтенсифікацію інформаційних потоків та зростання рівня конкурентного протистояння на світовому та національних ринках. За таких умов підприємства змушені постійно формувати та зміцнювати конкурентні переваги, удосконалювати якість та асортимент продукції, модернізувати технології виробництва й матеріально-технічну базу, а також активно впроваджувати інновації.

У динамічному конкурентному середовищі саме ті організації, які володіють стійкими ринковими позиціями та спроможні ефективно реагувати на зовнішні виклики, здатні забезпечити довгостроковий розвиток і зберегти стратегічну стійкість. Відповідно, об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства стає необхідною передумовою визначення його ринкових можливостей, формування ефективної стратегії діяльності та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Актуальність теми зумовлена зростанням інтенсивності конкуренції та динамічністю сучасного ринкового середовища. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим чинником його ефективного функціонування, стратегічної стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Вона визначає спроможність суб'єкта господарювання оперативно реагувати на зміни у галузі, адаптувати виробничі та управлінські процеси до нових вимог, а також формувати й утримувати стійкі конкурентні позиції.

Проведення аналізу конкурентоспроможності дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити рівень його ресурсного потенціалу, технологічної готовності та ринкових перспектив. Отримані результати слугують основою для формування обґрунтованої стратегії розвитку, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійких конкурентних переваг у межах галузевого ринку. Відтак вивчення методів,

моделей і підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності та значної практичної цінності в сучасних умовах високої мінливості ринкового середовища.

Проблематика аналізу конкурентоспроможності підприємства має свої концептуальні особливості, що зумовлені мультидисциплінарним характером цього поняття. Важливий внесок у формування теоретичних засад вивчення конкурентоспроможності здійснили зарубіжні вчені, зокрема І. Ансофф, який розробив підходи до стратегічного планування, та М. Портер, що обґрунтував моделі галузевої конкуренції та концепцію конкурентних переваг. Значну увагу питанням визначення сутності конкурентоспроможності, методології її оцінювання та практичного застосування приділено у працях вітчизняних науковців, серед яких О. Драган, Н. Тарнавська, І. Максимова, Т. Загорна та ін.

Об'єктом дослідження курсової роботи є конкурентоспроможність ПАТ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти, методи й інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також особливості їх застосування на прикладі функціонування ПАТ «Житомирський маслозавод».

Метою дослідження є комплексна оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» у межах галузевого ринку та визначення напрямів підвищення його конкурентних позицій на основі сучасних методичних підходів і аналітичних інструментів.

Досягнення поставленої мети можливе через виконання таких завдань:

– з'ясувати сутність конкурентоспроможності підприємства та розкрити її теоретичні основи, визначивши роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства;

– проаналізувати основні теоретичні й методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та окреслити ключові проблеми її аналізу;

– виконати аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» у межах галузевого ринку з використанням відповідних аналітичних методик;

– обґрунтувати можливі напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» у молокопереробній галузі.

Практичне значення курсової роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства, а також у визначенні ключових напрямів її підвищення. Отримані результати можуть бути використані ПАТ «Житомирський маслозавод» для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації виробничо-економічних процесів, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій у межах молокопереробної галузі.

Структура роботи: обсяг роботи становить 38 сторінок; у ній міститься перелік використаних джерел (всього 28 найменувань); робота доповнена 7 таблицями і 8 рисунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах розвитку ринку молокопродуктів України, що функціонує під впливом воєнного стану, значення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Воєнні дії призводять до порушення логістичних ланцюгів, нестабільності постачань сировини, зростання виробничих витрат, зміни споживчих переваг та посилення невизначеності бізнес-середовища. У таких умовах конкурентоспроможність стає не лише чинником ринкового успіху, а й ключовим елементом економічної безпеки підприємства.

Відповідно до закону конкуренції, у галузевому середовищі найбільш стійко функціонують ті підприємства, які володіють суттєвими конкурентними перевагами. Традиційно до таких переваг належать сила бренду, висока кваліфікація персоналу, оптимальне ціноутворення та підвищена якість продукції. Однак в умовах воєнного стану важливими стають також адаптивність виробництва, гнучкість логістичних процесів, здатність до оперативного переорієнтування ринків збуту та ефективне управління ризиками.

Найуспішнішими залишаються підприємства, які спроможні раціонально використовувати обмежені ресурси, підтримувати стабільність виробництва та пропонувати продукцію, що відповідає актуальним потребам споживачів. Конкуренція в таких умовах стає визначальним механізмом, який стимулює підприємства до інновацій та підвищення ефективності. Попри різноманіття наукових трактувань поняття конкурентоспроможності, більшість дослідників сходяться на тому, що вона відображає здатність підприємства забезпечувати переваги на ринку навіть за умов високої турбулентності та зовнішніх шоків.

У табл. 1.1 відображена низка теоретичних підходів стосовно тлумачення економічної природи конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи різні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, можна констатувати, що остання є комплексною характеристикою

підприємства, яка охоплює «роботу» з удосконалення його внутрішніх і зовнішніх складових діяльності.

Таблиця 1.1

Підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення поняття
П. Алтухов [3]	Порівняльні переваги підприємства щодо інших учасників ринку.
І. Ансофф [4]	Результат конкурентної боротьби і основа розвитку суб'єкта господарювання
Н. Грицишин [9]	Порівняльна перевага організації відносно інших конкурентів
Р. Грецький [8]	Чинник більш успішної діяльності організації у порівнянні з конкурентами
М. Денисенко [10]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що демонструє переваги показників його діяльності, які є причиною успіху підприємства
І. Должанський [13]	Здатність до створення та швидкої реалізації продукції в достатній кількості за високого технологічного рівня обслуговування, а також ефективного використання усіх наявних ресурсів за умов конкурентного ринку
М. Корінько [15]	Здатність підприємства випускати конкурентоздатну продукцію, перевага організації стосовно інших суб'єктів господарювання
Д. Миленський [17]	Здатність організації краще задовольняти потреби споживачів
С. Смерічевська [20]	Обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами становище підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках
С. Хамініч [22]	Здатність раціонально розпоряджатись власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Комплексна порівняльна характеристика організації, що демонструє переваги в показниках діяльності, які забезпечують успіх підприємства в певній галузі (у порівнянні з показниками підприємств-конкурентів)

Джерело: складено за [3; 4; 8-10; 13; 15; 17; 20; 22].

Така діяльність спрямована на сталий розвиток організації, підвищення ефективності її функціонування та зміцнення ринкових позицій порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства формується на основі його конкурентних переваг та визначає здатність стійко протистояти конкуренції у галузевому середовищі, а також позицію підприємства відносно конкурентів у певному сегменті ринку. На рівень конкурентоспроможності значний вплив мають характер і стан конкурентного середовища, конкурентоспроможність галузі та загальний стан економіки країни. Економічна кон'юнктура визначає умови, взаємозв'язки та інтенсивність конкуренції між підприємствами, що функціонують у відповідній галузі.

Зважаючи на різноманітність економічних характеристик конкурентоспроможності підприємств, що відображені в науковій літературі, можна виділити такі її особливості:

1. Відносність (порівнюваність) – конкурентоспроможність не є властивістю окремого об'єкта сама по собі, а визначається лише при порівнянні з іншими підприємствами. Рівень конкурентоспроможності формується на основі оцінки та порівняння найбільш значущих показників діяльності підприємства з його конкурентами.

2. Часовий характер – досягнутий рівень конкурентоспроможності в певний період не є постійним, оскільки активність інших учасників ринку може призвести до втрати займаних позицій і зниження рівня конкурентоспроможності.

3. Просторовість – конкурентоспроможність оцінюється в межах конкретного галузевого ринку. На одному ринку підприємство може бути висококонкурентним, тоді як на іншому його позиції можуть бути слабкими.

4. Предметність – потребує визначення ключових параметрів, що формують конкурентоспроможність: висока якість продукції та оптимальні ціни, позитивний імідж і сильний бренд, ефективні канали збуту та маркетингова діяльність, патенти на унікальні розробки, висококваліфікований персонал, стабільний фінансовий потенціал та можливості для розвитку.

5. Атрибутивність – виокремлення особливої характеристики, яка найбільшою мірою забезпечує конкурентну перевагу підприємства, зокрема – унікальна продукція, додаткові послуги, інноваційні технології виробництва, економія ресурсів у процесі виготовлення продукції.

6. Інтегральність – неможливо оцінити конкурентоспроможність лише за одним показником, необхідно застосовувати інтегральний підхід, що поєднує найбільш репрезентативні характеристики підприємства.

7. Системність – враховує всю сукупність параметрів та умов, що визначають конкурентоспроможність, а також взаємозв'язки між ними [6].

На основі досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємства можна виділити низку факторів, що її визначають. Фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища та процеси господарської діяльності, а також соціально-економічного середовища, які впливають на

ефективність функціонування підприємства і, відповідно, на рівень його конкурентоспроможності. Вони формують умови для досягнення підприємством стійких переваг у порівнянні з конкурентами та визначають його позиції на ринку. У табл. 1.2 наведено класифікацію внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>Організаційна структура підприємства</p> <p>технічні ресурси</p> <p>Виробництво товару, що відповідає попиту</p> <p>Достатність ресурсів</p> <p>Сучасні технології, які використовуються для виробництва конкурентоспроможної продукції</p> <p>Маркетинг та активний аналіз зовнішнього середовища</p> <p>Наявність інформаційних ресурсів, що дозволяє визначати систему управління виробництва</p> <p>Фінансові ресурси</p> <p>Персонал підприємства</p>	<p>Державна політика</p> <p>Ефективність діяльності ринків капіталу та якість фінансових послуг</p> <p>Рівень розвитку інфраструктури країни</p> <p>Науково-технологічний потенціал країни</p> <p>Наявність конкурентів</p> <p>Характеристики ринку: тип, ємність</p> <p>Державна система стандартизації та сертифікації продукції</p>

Джерело: складено автором за [12].

Зовнішні фактори формуються економічним, соціальним та ринковим середовищем і, як правило, є некерованими та неконтрольованими. Внутрішні ж фактори залежать від самого підприємства, впливають на його ринкові позиції і можуть бути контрольованими та керованими.

До основних факторів конкурентоспроможності, зокрема, підприємств молокопереробної галузі можна віднести: 1) продуктові – якість та безпека продукції, різноманітність асортименту, інноваційність; 2) цінові – конкурентне ціноутворення, гнучкість цінової політики; 3) технологічні та виробничі – сучасні технології, ефективне використання ресурсів, адаптивність виробництва; 4) маркетингові та збутові – канали розповсюдження, імідж

бренду, маркетингові стратегії; 5) кадрові та управлінські – компетентність персоналу, ефективне управління, мотивація працівників; 6) фінансові – стабільність фінансового стану, можливість залучення ресурсів, контроль витрат; 7) зовнішньоекономічні – стан галузі та економіки країни, державна підтримка, регуляторні умови.

Питання конкурентоспроможності є ключовою проблемою для підприємств, що потребує постійного вирішення. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується за наявності таких ознак, як: задоволеність споживачів та готовність здійснювати повторні покупки; 2) відсутність претензій від акціонерів, партнерів та споживачів; 3) задоволеність працівників умовами праці та участю у виробничому процесі.

Успішна діяльність на ринку передбачає постійний моніторинг та аналіз конкурентоспроможності, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати можливості та загрози його функціонування і на основі отриманих даних удосконалювати стратегію розвитку. Аналіз конкурентоспроможності включає розрахунок сукупності показників діяльності підприємства та стану ринку, оцінку їх рівня та інтерпретацію результатів для підвищення ефективності управлінських рішень. У табл. 1.3 відображена етапізація оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Етапи	Опис
I	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.
II	Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, вибір способів та методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
III	Пошук та аналіз необхідної інформації.
IV	Пошук та розгляд додаткових параметрів оцінки конкурентоспроможності.
V	Створення програми заходів та стратегії щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
VI	Контроль за виконанням поставлених завдань та дотримання стратегії.

Джерело: складено автором за [21].

На сучасному етапі для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовується велика кількість методів. У табл. 1.4 представлена класифікація основних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє систематизувати підходи та вибрати найбільш доречні інструменти для аналізу конкретного підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні, кількісні
За формою представлення результату	Матричні, графічні, індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні, комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні, стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні, експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування в групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг

Джерело: складено за [11; 19].

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства мають, насамперед, якісні, кількісні, комплексні та спеціальні методи. Якісні методи характеризуються низьким рівнем математичної формалізації, трудомісткістю реалізації та дискретністю оцінки. Вони не завжди дозволяють використовувати отримані результати для аналізу та визначення напрямів підвищення конкурентних позицій на галузевому ринку. Кількісні методи дають змогу оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за ринкові позиції та приймати виважені управлінські рішення, оскільки базуються на числових показниках і інтегрованих розрахунках. Комплексні методи ґрунтуються на інтегрованому підході до аналізу конкурентоспроможності підприємства та враховують одночасно кілька

напрямів його діяльності, що забезпечує більш повну і об'єктивну оцінку. Спеціальні методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами діяльності, такими як виробничий, інноваційний, маркетинговий, інвестиційний, фінансовий та інші, що дає змогу більш детально аналізувати сильні та слабкі сторони організації.

Серед численних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства найчастіше використовуються матричні методи, які хоча й не відображають конкретної оцінки конкурентоспроможності, однак дозволяють проаналізувати окремі її складові, середовище функціонування підприємства, обґрунтувати перспективи розвитку. Найбільш застосовуваними матричними методами аналізу конкурентоспроможності підприємства є: матриця БКГ, модель McKinsey; матриця Портера; модель Shell.

Побудова матриці БКГ здійснюється з урахуванням поточного положення підприємства на ринку (рис. 1.1). Вісь ОУ відображає темпи зростання ринку, тоді як вісь ОХ показує відносну конкурентну позицію підприємства, яка визначається як відношення обсягів продажів підприємства до обсягів продажів його головного конкурента.

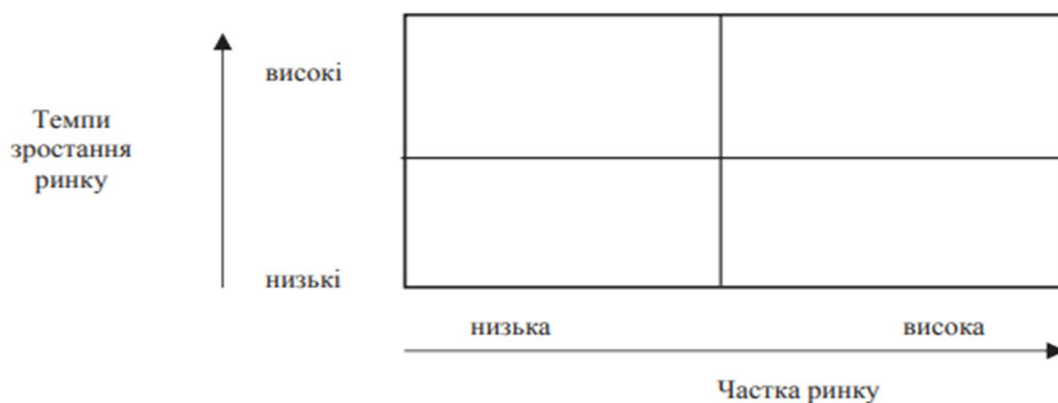


Рис. 1.1. Матриця БКГ [7]

У матриці БКГ квадранти інтерпретуються наступним чином:

Лівий верхній квадрант – «Зірка»: характеризує підприємство з високою часткою ринку на ринку з високими темпами зростання. Такі підприємства

потребують раціонального розподілу доходів та інвестицій для підтримки та посилення своїх конкурентних позицій. Лівий нижній квадрант – «Дійні корови»: підприємство є достатньо конкурентоспроможним на зрілому ринку з низькими темпами зростання. Воно забезпечує стабільний прибуток, який може бути використаний для фінансування інших підрозділів чи проектів. Правий верхній квадрант – «Знаки питання» або «Дикі кішки»: підприємство займає відносно невелику частку ринку на ринку, що швидко зростає, що свідчить як про високий потенціал розвитку, так і про значні ризики, пов'язані з необхідністю значних інвестицій для посилення конкурентних позицій. Правий нижній квадрант – «Собаки»: характеризує підприємство з низькою часткою ринку на ринку з низьким зростанням. Це найменш сприятлива позиція, що свідчить про обмежені перспективи розвитку та слабку конкурентну нішу. Залежно від позиції підприємства у матриці БКГ, ним можуть застосовуватися наступні стратегії:

Стратегія зростання та збільшення частки ринку – характерна для підприємств у квадранті «Знаки питання», що потребують активних інвестицій для зміцнення конкурентних позицій;

Стратегія збереження частки ринку – застосовується для підприємств у квадранті «Дійні корови», які забезпечують стабільний прибуток на зрілому ринку;

Стратегія отримання короткострокового прибутку – може застосовуватися для підприємств у квадрантах «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки», коли необхідно оптимізувати прибутковість за рахунок скорочення частки ринку;

Стратегія ліквідації бізнесу – характерна для підприємств у квадрантах «Собаки» та «Знаки питання», які займають слабкі позиції і мають обмежені перспективи розвитку [16].

Модель McKinsey є багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій підприємства на галузевому ринку, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства забезпечується на основі семи

взаємопов'язаних елементів, які охоплюють стратегію, структуру, систему, стиль керівництва, персонал, навички та спільні цінності (рис. 1.2).

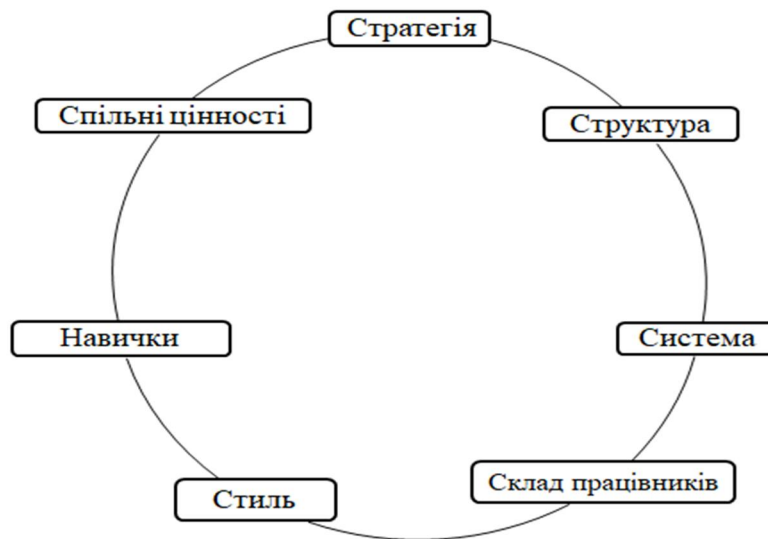


Рис. 1.2. Модель McKinsey / 7S [5]

Зміна будь-якого з елементів моделі McKinsey 7S, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, спричиняє кореляційні зміни в інших елементах. Кожен складовий елемент моделі McKinsey / 7S має свою специфіку: стратегія (strategy) – система заходів підприємства, спрямованих на його розвиток, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін ринкового середовища; структура (structure) – внутрішня організація компанії, що відображає поділ на відділи, ієрархічну субординацію та розподіл функцій між ними; система (system) – сукупність усіх процесів підприємства: система управління, інноваційна система, система мотивації персоналу, фінансова та операційна системи; склад працівників (staff) – трудовий колектив підприємства, що характеризується демографічними, професійними та особистісними особливостями співробітників; стиль (style) – методи управління підприємством, стиль керівництва, взаємозв'язок між керівництвом та персоналом, а також корпоративна культура; навички (skills) – інтелектуальний капітал підприємства, знання, вміння та компетенції працівників, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей; спільні цінності (shared values) – мета та зміст діяльності підприємства, ключові принципи та цінності, заради

яких воно функціонує та розвивається [5]. Модель McKinsey 7S є важливою, оскільки дозволяє встановлювати взаємозв'язки між працівниками, узгоджувати конфлікти та враховувати інтереси персоналу. Вона надає змогу аналізувати не лише фінансові показники, але й людський капітал підприємства, стимулюючи розвиток компетенцій і потенціалу співробітників. Дана модель передбачає систематичний перегляд та оцінку основних внутрішніх факторів діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Матриця Портера – це методика, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та привабливість ведення бізнесу на галузевому ринку за п'ятьма чинниками, які формують мікросередовище підприємства (рис. 1.3).

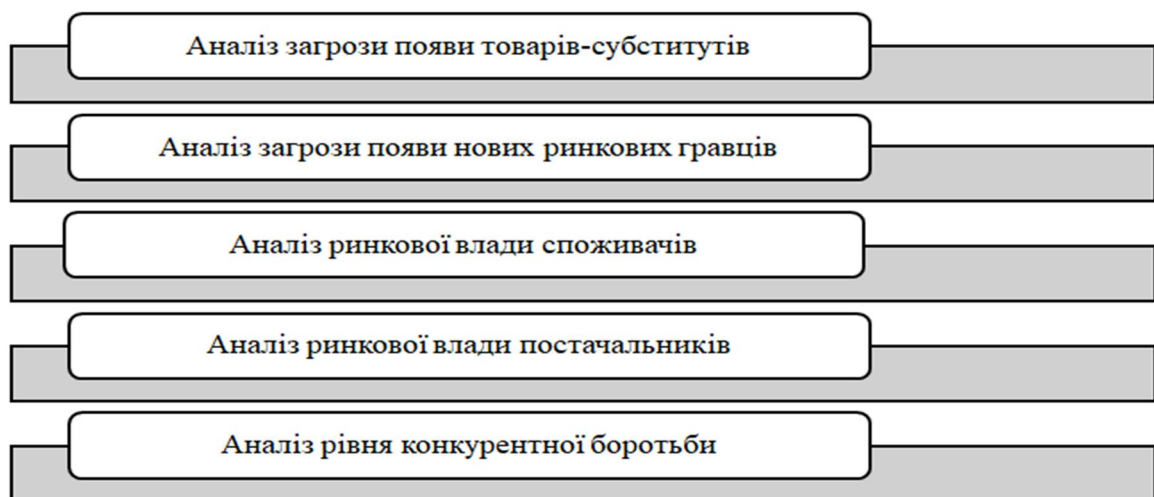


Рис. 1.3. Матриця Портера [19; 23]

Модель Shell зосереджує увагу на двох ключових показниках: грошових потоках підприємства та віддачі від інвестицій. Вона дозволяє аналізувати різні види бізнесу, що перебувають на різних етапах життєвого циклу. Модель має вигляд системи координат, розділеної на 9 квадрантів, де вісь X відображає сильні сторони підприємства, а вісь Y – привабливість галузі (рис. 1.4).

Подвоїти обсяг виробництва / згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі
Обережно продовжувати бізнес / частково згорнути бізнес	Обережно продовжувати бізнес	Стратегія зростання
Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія генератора грошових коштів

Рис. 1.4. Модель Shell [14, с. 74]

Найоптимальнішою та найбажанішою позицією для підприємства є «Лідер у бізнесі», що характеризується високою привабливістю галузі та сильною позицією компанії без суттєвих слабких сторін і загроз з боку конкурентів. За таких умов підприємству рекомендується продовжувати інвестування, навіть якщо поточні вигоди обмежені, з метою забезпечення майбутнього зростання та зміцнення конкурентних позицій. «Стратегія зростання» передбачає, що галузь, в якій функціонує підприємство, є помірно привабливою, а сама компанія займає сильні позиції. Оптимальною стратегією є збереження досягнутої позиції шляхом забезпечення стабільного фінансового потоку та інвестування у більш перспективні напрямки бізнесу. «Стратегія генератора грошових коштів» характеризує підприємство, яке належить до лідерів у непривабливій галузі, де існує загроза з боку сильних конкурентів. У такому випадку доцільним є впровадження обмежених інвестицій для отримання максимального короткострокового доходу. «Стратегія посилення конкурентних переваг» означає, що підприємство, за умови раціонального розподілу ресурсів, має потенціал стати лідером у привабливій галузі. Найбільш ефективною є помірна інвестиційна активність, спрямована на зміцнення конкурентних позицій. «Обережно продовжувати бізнес» – позиція, за якої підприємство має середню привабливість галузі, не володіє значними сильними сторонами та ресурсними перевагами, проте й не є аутсайдером.

Рекомендовано постійний моніторинг ринку та оптимізацію витрат, щоб уникнути втрати конкурентних позицій.

Одним із найпоширеніших графічних методів оцінки конкурентоспроможності є метод побудови багатокутних профілів. Він передбачає визначення ключових критеріїв конкурентоспроможності підприємства, встановлення їх ієрархії та формування багатокутника, який відображає рівень конкурентоспроможності за різними параметрами. Основними перевагами цього методу є наочність і простота використання, а також можливість порівняння діяльності кількох підприємств одночасно. Серед недоліків слід зазначити неможливість визначити інтегральний показник загальної конкурентоспроможності підприємства та відсутність можливості прогнозування майбутніх змін у його рівні.

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняються більшою комплексністю та об'ємністю. Вони базуються на порівнянні показників привабливості галузі та показників ефективності діяльності підприємства, що аналізується. Аналітичні методи ґрунтуються на проведенні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними.

Комплексні методи вважаються найбільш ґрунтовними, оскільки передбачають аналіз усіх ключових параметрів діяльності підприємства. Основною перевагою таких методів є отримання достовірної та об'єктивної інформації про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, кожен із розглянутих методів має як переваги, так і недоліки, що обумовлює необхідність застосування системи методів для більш повної та цілісної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його функціонування на галузевому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Перед безпосереднім аналізом конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» доцільно сконцентруватись на загальних тенденціях ринку молока та молочних продуктів в Україні, які завжди були одними з найбільш поширених і вживаних серед населення. Молоко є цінним джерелом білків, лактози, мінеральних солей та вітамінів, що позитивно впливають на стан здоров'я людини. Ринок молока та молочних продуктів визначається низкою ключових факторів, серед яких – стан ринкової інфраструктури, платоспроможність виробників, обсяги та ефективність виробництва, дієвість ринкових механізмів. Незважаючи на ці чинники, ринок молокопродуктів характеризується високою конкуренцією та різноманітністю пропозиції. Сучасний ринок пропонує споживачам широкий асортимент продукції, включно з молоком, вершками, сухим молоком, маслом, кисломолочними продуктами (кефір, сметана, йогурт), твердими та кисломолочними сирами, а також морозивом. За даними Державної служби статистики України, у 2015–2021 рр. середнє споживання молока та молочних продуктів на душу населення складало приблизно 201,5-209,9 кг/рік (рис. 2.1).

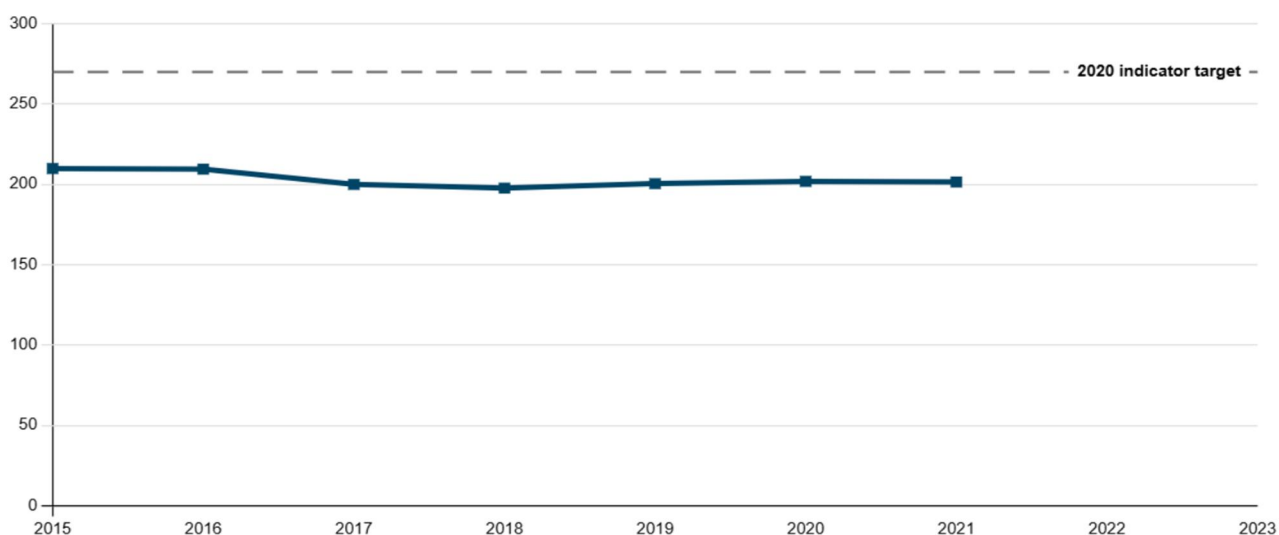


Рис. 2.1. Споживання молока та молочних продуктів на особу в Україні, кг/ рік

[25]

Ключовими тенденціями розвитку ринку молочних продуктів України за останні роки є зміни як товарної, так і географічної структури експорту. На сьогодні основну частку зовнішніх продажів займає вершкове масло та суміжні продукти, що утворюються в процесі його виробництва. Ціна українських молочних продуктів на міжнародному ринку на 16% нижча за середньосвітовий рівень, що надає продукції України значну конкурентну перевагу.

Основними країнами-імпортерами української молочної продукції є Туреччина, Єгипет, Нідерланди, а також Марокко.

Українські експортери ефективно скористалися умовами, що склалися на ринку ЄС у певний період 2022 року, що дозволило за підсумками 2022 року вивести експорт українського масла на рівень, значно вищий порівняно з довоєнним роком, та зайняти перше місце серед постачальників цього товару до ЄС, випередивши навіть традиційного лідера – Нову Зеландію [26]. Основною передумовою розвитку експорту є наявність достатнього обсягу якісної сировини, яка з початком воєнних дій опинилася під серйозною загрозою. За перший рік війни поголів'я скоротилося на 13,5%. Значна частина молочнотоварних ферм опинилася на тимчасово окупованих територіях, як і деякі переробні підприємства. Це свідчить, що у найближчій перспективі нарощування виробництва молока хоча б до довоєнного рівня не відбудеться. Дефіцит сировини призведе до її здорожчання, що на тлі зниження цін на сировинному ринку в ЄС створюватиме значні перешкоди для українського експорту, оскільки готова продукція не зможе бути конкурентною за ціною [26].

У 2022 році, у зв'язку з воєнними діями на території України, навесні експорт молочних продуктів зазнав значного обмеження. Через порушення логістичних ланцюгів та неможливість відправляти товар через порти Чорного моря вартість доставки до країн-імпортерів зросла в декілька разів – у низці випадків до п'яти разів. Деякі трейдери-імпортери взагалі припинили контракування українського товару, а інші – перестали здійснювати

передоплату, яка раніше була звичайною практикою. Однак уже влітку 2022 року ситуація на зовнішньому ринку кардинально змінилася. Українські виробники спільно з трейдерами та за підтримки урядових структур змогли налагодити нові логістичні маршрути, що дозволило стрімко відновити та наростити експорт. Особливу роль у цьому процесі відіграли дружні країни ЄС, які значно спростили транзит через свою територію і, головне, надали можливість постачати продукцію в Європу без квот та мит. Ліва частина окремих категорій товарів – масла, сухого молока, казеїну – у 2022 році була реалізована саме на європейському ринку.

На рис. 2.2 та 2.3 відображена динаміка експорту молокопродуктів у перерахунку на молоко (тис. т) та в грошовому виразі за період 2018-2023 років

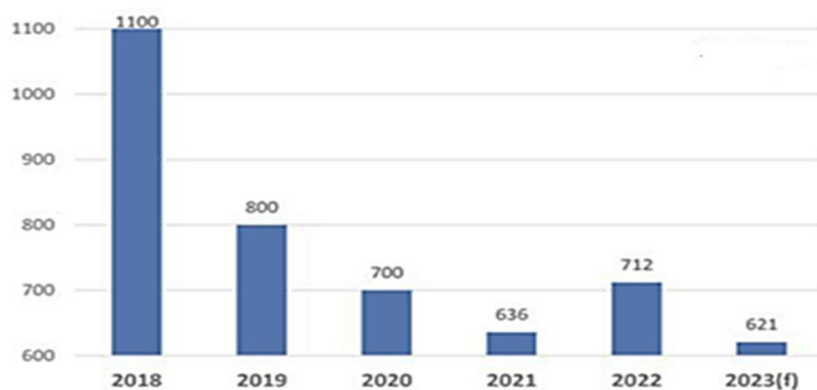


Рис. 2.2. Динаміка експорту молокопродуктів у перерахунку на молоко, 2018-2023 рр., тис. т [26]

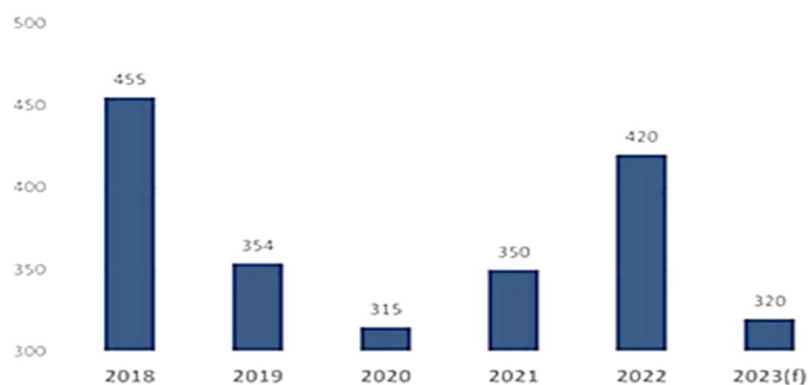


Рис. 2.3. Динаміка експорту молокопродуктів в грошовому виразі, 2018-2023 рр., млн. дол. США [26]

За даними аналітиків, в 2023 р. промислове виробництво молока дещо «стабілізувалося», тоді як виробництво у домогосподарствах продовжувало знижуватися. Прогнози на період 2023-2024 передбачали, що такі чинники, як знижене поголів'я, логістичні ризики, енергетичні проблеми залишатимуться стримуючими для різкого зростання молочної галузі.

Разом з тим, у деяких регіонах України нині спостерігається приріст продуктивності на фермах, що слугує надією на поступове відновлення. У 2025 році спостерігалось зростання обсягів виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах окремих регіонів України порівняно з аналогічним періодом попереднього року: Львівська область (+24 %), Хмельницька (+17 %), Миколаївська (+16 %), Чернівецька (+15 %), Тернопільська (+11 %), Вінницька (+9 %), Полтавська (+6 %), Рівненська (+5 %), Житомирська (+5 %), Волинська (+5 %), Київська (+4 %), Черкаська (+3 %), Чернігівська (+2 %). На рис. 2.3 відображена кількість виробленого сирого молока сільськогосподарськими підприємствами 7 областей України, які охопили загалом 56% [27].

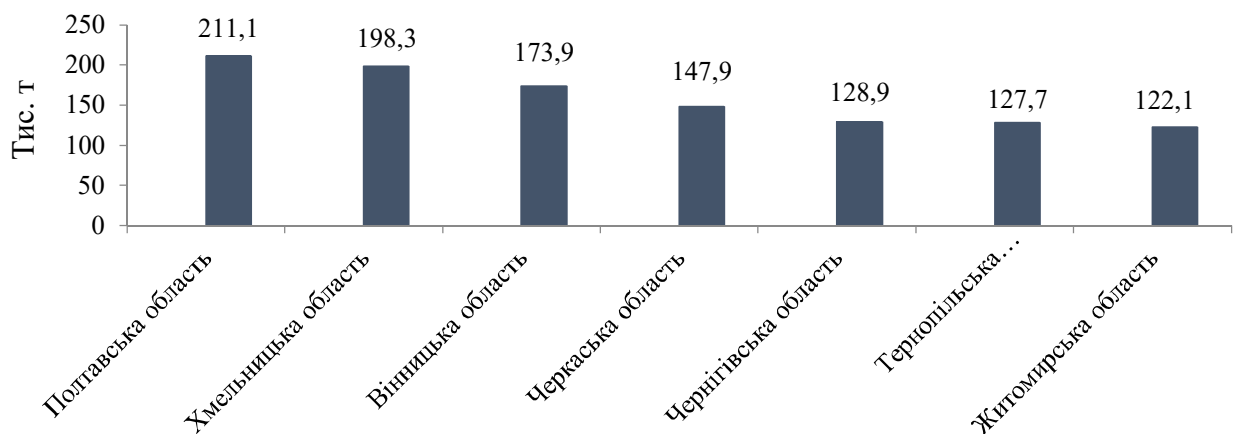


Рис. 2.3. Кількість виробленого сирого молока сільськогосподарськими підприємствами 7 областей України, січень-березень 2025 р., тис. т (побудовано автором за [27])

Вітчизняні молокопереробні підприємства зі застарілою технологічною базою не здатні конкурувати за якістю з підприємствами розвинених країн. Унаслідок цього вони не готові закуповувати сире молоко за ринковими

цінами, оскільки змушені продавати власну продукцію за заниженими цінами, щоб залишатися конкурентоспроможними на експортних ринках. Водночас в умовах зростання собівартості виробництва молока такі низькі закупівельні ціни не відповідають інтересам виробників сировини, створюючи економічну напругу між фермерами та переробними підприємствами. Стримуючими факторами впровадження інновацій на окремих підприємствах є:

- недостатня науково-дослідницька база та неготовність організацій використовувати новітні технології і науково-технічні досягнення;
- брак власних коштів та значні терміни окупності інноваційних проектів, що обмежує можливість їх реалізації;
- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази, яка б стимулювала інноваційну діяльність;

У табл.2.1 відображені основні можливості та загрози розвитку ринку молочної продукції України під час війни.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз сучасного стану і перспектив розвитку вітчизняного ринку
молокопродуктів**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Збереження промислового виробництва молока навіть у складних умовах війни.</p> <p>Наявність висококваліфікованих фахівців та досвідчених фермерів у промисловому секторі</p> <p>Поступова модернізація окремих промислових ферм із підвищенням продуктивності.</p> <p>Орієнтація на експорт молокопродуктів, зростання експортних обсягів і позитивний торговельний баланс.</p> <p>Доступ до дружніх європейських ринків (спрощений транзит, безмитні поставки, відсутність квот).</p>	<p>Застаріла технологічна база багатьох молокопереробних підприємств.</p> <p>Обмежена конкуренція на внутрішньому ринку та низькі закупівельні ціни для виробників сировини.</p> <p>Велика частина фермерських господарств постраждала від війни, частина на окупованих або постраждалих територіях.</p> <p>Недостатня енергоефективність і висока собівартість виробництва молока.</p> <p>Залежність від логістики, енергопостачання та стану інфраструктури.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення експорту молочних продуктів на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу.</p> <p>Впровадження сучасних технологій переробки та енергозберігаючих рішень.</p> <p>Інвестиції в модернізацію фермерських господарств та переробних підприємств.</p>	<p>Продовження військових дій та загроза зруйнування логістики та виробничих потужностей.</p> <p>Коливання цін на світовому ринку молочних продуктів і сировини.</p> <p>Конкуренція з боку дешевших імпортованих</p>

Підвищення ефективності та якості продукції для доступу до преміальних сегментів ринку. Використання державної підтримки та програм стимулювання виробництва молока та переробки.	продуктів або виробників із розвинених країн. Дефіцит робочої сили, демографічні проблеми та еміграція. Коливання внутрішнього попиту через падіння купівельної спроможності населення.
---	---

Джерело: складено за [18].

Як бачимо з табл. 2.1, на функціонуванні вітчизняного ринку молокопродуктів загалом вкрай негативно позначається чинник війни, який зумовлює песимістичні перспективи. Разом з тим нестача молока погіршує експортні позиції досліджуваної галузі (див. рис. 2.2, 2.3).

На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька ключових завдань, вирішення яких є критично важливим для подальшого розвитку вітчизняного ринку молочної продукції:

- створення дієвої законодавчої бази для молокопереробних підприємств, що забезпечить правову підтримку та стимулюватиме інноваційну діяльність;
- формування умов раціональної конкуренції на внутрішньому ринку, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та якості продукції;
- захист споживачів від фальсифікованої та неякісної продукції, що підвищить довіру до вітчизняних товарів і стимулюватиме їх споживання.

Розвиток ринку молочної продукції після закінчення війни може бути забезпечений шляхом створення фермерських господарств за участі молокопереробних підприємств, що дозволить вирішити проблему стабільного постачання якісної сировини для подальшого виробництва молочних продуктів.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, все ж ринкові умови спонукають до постійної оцінки конкурентоспроможності підприємств, що становить об'єктивну необхідність. Виграш у конкурентній боротьбі залежить від оперативного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективної боротьби за здобуття сильної позиції на ринку. ПАТ «Житомирський маслозавод» є одним із лідерів на ринку молочних продуктів України. Основними видами діяльності підприємства за КВЕД є:

10.51 – перероблення молока, виробництво масла та сиру;

10.52 – виробництво морозива.

Крім цього підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю власною продукцією, як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном, а також веде зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Основні види продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» під торговою маркою «Рудь» включають морозиво, масло та сухе знежирене молоко. Виробництво молочної продукції здійснюється відповідно до технологічних інструкцій та стандартів ДСТУ, оскільки головним завданням підприємства є забезпечення споживачів високоякісною натуральною молочною продукцією та підтримка конкурентоспроможності на ринку. Продукція підприємства перш за все орієнтована на місцевий ринок – Житомир та Житомирську область. Водночас ПАТ «Житомирський маслозавод» розширює ринки збуту за рахунок таких міст України, як Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль, Полтава, Одеса, Київ, Рівне, Вінниця, Хмельницький, Чернівці та інших, а також на міжнародних ринках: Чехія, Польща, Німеччина, Англія, Голландія, США та країни Балтії. Для підтримки виробничо-комерційної діяльності підприємство відкриває філії та представництва.

Підприємство до війни успішно впроваджувало нові технології, що дозволило розширити асортимент продукції та створити нові її види з більш вишуканими смаками. Окрім морозива різних сортів, ПАТ «Житомирський маслозавод» виробляє коров'яче масло, технічний казеїн та кисломолочну продукцію. Важливим завданням для підприємства як до, так і під час війни є оцінка рівня конкурентоспроможності. Його рівень визначають сильні та слабкі сторони підприємства, які наведено в табл. 2.2.

Виявлення сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства дозволяє обрати оптимальну стратегію його розвитку та забезпечити стійкий і успішний прогрес на ринку. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на галузевому ринку необхідно регулярно здійснювати аналіз фінансових показників, що відображають економічну та

комерційну діяльність підприємства, визначають ефективність його роботи та дають змогу своєчасно приймати управлінські рішення.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «Житомирський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Лідерство на ринку молочних продуктів України.</p> <p>Широкий асортимент продукції: морозиво, масло, сухе знежирене молоко, кисломолочна продукція, технічний казеїн.</p> <p>Висока якість продукції, відповідність стандартам ДСТУ.</p> <p>Наявність власної торгової марки «Рудь» та впізнаваного бренду.</p> <p>Активне розширення ринків збуту як в Україні, так і за кордоном (Європа, США).</p> <p>Впровадження нових технологій, розвиток нових видів продукції з покращеними характеристиками.</p>	<p>Залежність від закупівлі сировини у зовнішніх виробників, що впливає на собівартість.</p> <p>Частина виробничих потужностей може потребувати модернізації для підвищення якості та зниження витрат.</p> <p>Необхідність постійних інвестицій у нові технології для підтримки конкурентоспроможності.</p> <p>Висока конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках.</p> <p>Обмежена науково-дослідницька база для інноваційного розвитку продукції.</p> <p>Залежність від стану логістики та зовнішньоекономічних умов (міжнародні ринки).</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення експорту до нових країн та вихід на преміальні сегменти ринку.</p> <p>Модернізація виробництва та впровадження інноваційних технологій.</p> <p>Партнерство з фермерськими господарствами для забезпечення стабільних поставок сировини.</p> <p>Розвиток власної мережі філій та магазинів для збільшення частки внутрішнього ринку.</p> <p>Використання державних програм підтримки молочної галузі та експортних стимулів.</p>	<p>Продовження війни та руйнування логістичних та виробничих ланцюгів.</p> <p>Коливання цін на сировину та світовому ринку молочних продуктів.</p> <p>Зростання конкуренції від імпортової продукції та інших великих виробників молочних продуктів.</p> <p>Падіння купівельної спроможності населення та внутрішнього попиту.</p> <p>Зміни у законодавчій та нормативно-правовій базі, що можуть ускладнити діяльність.</p>

Джерело: складено автором самостійно.

У табл. 2.3 відображено кілька показників економічної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2024 р. Підприємство продемонструвало зростання виручки у 2024 році, що засвідчує його стабільну ринкову позицію навіть під час війни. Високий рівень активів (>2,7 млрд грн.) вказує на значний виробничий потенціал. Інвестиції у виробництво обсягом 40,5 млн грн. у 2023–

2024 роках підтверджують модернізаційний розвиток досліджуваного підприємства. Зазначимо, що нестача статистичних даних у відкритому доступі щодо витрат і прибутків ПАТ «Житомирський маслозавод» унеможливило здійснення повноцінного аналізу його ефективності, внутрішньої структури витрат та рентабельності.

Таблиця 2.3

Деякі економічні показники діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2024 р.

Показники	2024 рік
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції)	3 378 734 тис. грн.
Активи	2 783 623 тис. грн.
Обсяг інвестицій, 2023-2024 рр.	40 500 тис. грн.

Джерело: Opendatabot за 2024 р.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю «п'яти сил Портера» дав змогу комплексно оцінити рівень інтенсивності конкурентної боротьби та визначити чинники, що впливають на стратегічні позиції ПАТ «Житомирський маслозавод». Зокрема:

1. Конкуренція серед наявних підприємств. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції у молочній промисловості України є високим, що зумовлено значною кількістю виробників, високим ступенем стандартизації продукції та ціновою чутливістю споживачів. У сегменті морозива, де досліджуване підприємство виступає одним із лідерів, конкуренція також є інтенсивною через наявність великих національних брендів та імпортової продукції.

2. Загроза появи нових конкурентів. Бар'єри входу в галузь залишаються відносно високими, оскільки виробництво молочної продукції потребує значних капітальних інвестицій, доступу до якісної сировини та дотримання суворих стандартів безпечності. Це обмежує ймовірність появи потужних нових гравців, хоча розвиток малих переробних господарств і крафтових виробництв дещо підвищує конкурентний тиск у окремих ринкових сегментах.

3. Сила впливу постачальників. Постачальники сирого молока мають високий рівень ринкової сили, що пов'язано з дефіцитом сировини, скороченням поголів'я та зростанням собівартості її виробництва після 2022 року. Це посилює залежність переробних підприємств від фермерських господарств і впливає на структуру їх витрат.

4. Сила впливу покупців. Торговельні мережі та дистриб'ютори мають значний вплив на виробників молочної продукції, зокрема через концентрацію ритейлу, вимоги до цінової політики та домінування власних торгових марок. Висока цінова чутливість кінцевих споживачів додатково посилює силу покупців.

5. Загроза товарів-замінників. Ринок демонструє зростання частки альтернативних продуктів, зокрема рослинних напоїв та заморожених десертів, що формує середній, але такий, що підвищується, рівень загрози з боку продуктів-субститутів.

Таким чином, можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» є значним, підприємство займає активну позицію у конкурентній боротьбі, хоча й не демонструє позицію лідера.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» У МЕЖАХ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ

В умовах воєнного стану та глибоких структурних трансформацій національної економіки забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства набуває критичного значення. Для збереження позицій на ринку та підтримання стійкості виробничої діяльності керівництво підприємства має діяти проактивно, враховуючи підвищені ризики, нестабільність логістики, зміни споживчих пріоритетів та зростання конкурентного тиску як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах постає як комплексний процес організаційних, технологічних та управлінських змін, що потребує стратегічного підходу та здатності підприємства швидко адаптуватися до динамічних умов війни.

Процес підвищення конкурентоспроможності охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства – від забезпечення стабільності ринків збуту й оптимізації виробничих процесів до оновлення технологічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення безперебійності постачання сировини. В умовах воєнних викликів основою цього процесу виступає розробка комплексної стратегії розвитку, яка узгоджуватиме короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями зміцнення ринкових позицій.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання таких ключових завдань:

- удосконалення нормативно-правових механізмів, що регулюють діяльність підприємств у період воєнного стану, та формування сприятливого конкурентного середовища;
- проведення системного моніторингу економічних результатів діяльності підприємства та оперативне реагування на ризики, зумовлені бойовими діями;

- впровадження прогресивних стандартів якості та суворе дотримання вимог ДСТУ, що особливо важливо в умовах загострення конкуренції та необхідності підтримання довіри споживачів;
- регулярний аналіз та оцінювання рівня конкурентоспроможності на галузевому ринку з урахуванням змін у споживчому попиті й логістичних обмеженнях;
- прогнозування можливих змін у функціонуванні галузевого ринку, спричинених перебоями у виробництві, постачанні сировини, зміною зовнішньоторговельних умов;
- врахування причин кількісних і якісних змін у діяльності підприємства для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу зумовлюються потребою забезпечення стійкості операційної діяльності, адаптації до обмежень та швидких змін у зовнішньому середовищі. До ключових способів належать:

- системне виявлення й аналіз потреб споживачів, у тому числі трансформації попиту під впливом воєнних ризиків, а також оцінка стратегій конкурентів для своєчасного реагування на ринкові зрушення;
- формування ефективної та адаптивної маркетингової політики, орієнтованої на підтримання взаємодії зі споживачами, розвиток онлайн-каналів та посилення ринкової присутності попри логістичні чи комунікаційні обмеження;
- розроблення та освоєння нових видів продукції, що відповідають актуальним умовам, включаючи товари критичного попиту або продукцію із підвищеною надійністю та енергоефективністю;
- удосконалення якісних характеристик продукції, запровадження інноваційних рішень та технологічних покращень для зміцнення конкурентних переваг;

– модернізація виробничого обладнання чи повне оновлення технічної бази, що сприяє зниженню технологічних ризиків та забезпечує безперервність виробничих процесів в умовах нестабільності;

– оптимізація витрат без втрати якості, зокрема шляхом енергоефективних рішень, раціоналізації ресурсів та удосконалення внутрішніх процесів;

– підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів, зорієнтованого на збереження довіри, оперативність реагування та гнучкість взаємодії в умовах воєнних обмежень.

Враховуючи специфіку функціонування сучасного ринку молочної продукції під час війни, до ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» можна віднести:

1. Забезпечення й управління якістю продукції.

Для формування стійких позицій на галузевому ринку підприємству необхідно гарантувати відповідність продукції національним і міжнародним стандартам якості. Висока насиченість ринку молочної продукції зумовлює потребу у чіткому дотриманні сертифікаційних вимог, відстеженні безпечності виробництва та підвищенні органолептичних характеристик продукції. У воєнних умовах, коли логістичні ланцюги ускладнені, а сировинна база зазнає ризиків, управління якістю стає критично важливою передумовою збереження довіри споживачів.

2. Формування ефективної інноваційної політики.

Інноваційна діяльність повинна охоплювати технологічні, організаційні, управлінські та фінансові рішення, спрямовані на впровадження нових продуктів і модернізацію виробництва. З огляду на динамічні зміни в уподобаннях споживачів та обмеження, пов'язані з воєнним станом, здатність підприємства передбачати перспективні інновації та управляти ними комплексно є визначальною для зміцнення ринкових позицій. Розвиток продукції з підвищеною тривалістю зберігання, енергозберігаючих технологій

чи альтернативних форм пакування може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги.

3. Формування та реалізація ефективної стратегії розвитку.

Конкурентні переваги можуть бути досягнуті лише за умови коректного вибору та реалізації стратегії, що дозволяє визначити орієнтири розвитку, адаптувати діяльність до кризових змін та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. У післявоєнний період одним із доцільних напрямів для ПАТ «Житомирський маслозавод» є стратегія диверсифікації. Вона передбачає розширення діяльності підприємства за межі традиційної спеціалізації та вихід на нові сегменти – наприклад, виробництво дитячого харчування або напоїв. Переваги реалізації стратегії диверсифікації включають: економію на масштабах виробництва та зниження відносних витрат; підвищення рівня управління завдяки диверсифікованій структурі діяльності; доступ до нових ринків і розширення цільової аудиторії; оновлення технологічної бази та розширення асортименту; стабілізацію фінансових результатів і зміцнення стійкості бізнесу.

4. Формування ефективної маркетингової стратегії.

Для посилення ринкових позицій підприємству необхідно вдосконалювати рекламну діяльність, розвивати сучасні канали комунікації зі споживачами, у тому числі цифрові, а також адаптувати цінову політику. У воєнний період, коли купівельна спроможність населення суттєво диференційована, доцільним є застосування комбінованої цінової стратегії – поєднання політики високих цін на продукцію преміум-сегмента та стратегії низьких цін для масового споживача. Такий підхід дозволить охопити різні соціально-економічні групи та збільшити частку ринку. Підвищення конкурентоспроможності можливе також шляхом: розроблення нових видів продукції; опрацювання нових каналів збуту, включаючи продаж через торгових представників; розширення експортних можливостей; оптимізації системи ціноутворення з урахуванням витрат, логістичних ризиків і зміни попиту.

5. Розвиток експортної діяльності в умовах воєнного часу.

Попри складні умови, ПАТ «Житомирський маслозавод» продовжує зміцнювати експортні позиції, що є важливою складовою економічної стійкості. Під торговельною маркою «Рудь» підприємство активно просуває морозиво на зовнішні ринки та успішно експортує продукцію вже до 35 країн світу. Активне вивчення світового досвіду, взаємодія з іноземними партнерами та орієнтація на вимоги міжнародних ринків дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть за умов глобальної та національної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У даній курсовій роботі комплексно досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», розкрито його структурні елементи, чинники формування та особливості оцінювання. Проаналізовано специфіку функціонування вітчизняного ринку молочної продукції в умовах повномасштабної війни, визначено рівень конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» та окреслено напрями підвищення його ринкових позицій з урахуванням актуальних викликів та обмежень.

У роботі систематизовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування конкурентоспроможності, встановлено структуру внутрішніх та зовнішніх чинників її формування. До внутрішніх чинників належать фактори, безпосередньо пов'язані з ресурсами, технологіями, управлінням та маркетингом підприємства. Зовнішні чинники характеризують економічне середовище, ринкову кон'юнктуру, регуляторну політику та в сучасних умовах – воєнні загрози, логістичні ризики й зниження купівельної спроможності населення.

Окрему увагу приділено методам оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Розкрито сутність етапів аналізу та узагальнено класифікацію методів – матричних, графічних, індексних і комплексних, які дозволяють отримати об'єктивне уявлення про ринкові позиції суб'єкта господарювання.

Проведено аналіз сучасного стану вітчизняного ринку молочної продукції, який, попри воєнні дії, зберігає високий рівень різноманітності та конкуренції. Визначено основні драйвери розвитку ринку, ідентифіковано сильні та слабкі сторони галузі, її можливості та загрози. Також з'ясовано структуру ринку та окреслено позиції провідних виробників.

Об'єктом дослідження стало ПАТ «Житомирський маслозавод» – одне з найбільших підприємств молочної галузі України. Встановлено, що його основними видами діяльності є виробництво широкого спектра молокопродуктів, оптова й роздрібна торгівля та здійснення зовнішньоекономічних операцій. Аналіз конкурентоспроможності за різними

методами показав, що підприємство займає доволі сильні ринкові позиції, активно бере участь у конкурентній боротьбі, проте не є абсолютним лідером ринку.

З урахуванням результатів аналізу та специфіки воєнного часу сформульовано рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод». До ключових напрямів належать удосконалення системи управління якістю, зміцнення інноваційної діяльності, підвищення ефективності маркетингової стратегії, розширення експортних можливостей, а також застосування стратегій диверсифікації та поєднання різних підходів до ціноутворення. Реалізація цих заходів сприятиме посиленню ринкових позицій підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі, а також забезпечить його стійкість в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приватне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/>
2. Річний звіт діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод». URL: <http://www.ztm.ho.ua/files/2019.pdf>
3. Алтухов П. Л. Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. №2. С. 3-5.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Пер. с англ. К. 1999. 416 с.
5. Баглюк Ю. Б., Шевчук О. Ю. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3. С. 159-167.
6. Гетьман О. О. Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки. Бібліотека українських підручників. URL: <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>
7. Горшкова Т. Ю. Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. №6 (1). С. 103-106.
8. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
9. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34.
10. Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. *Економіка та держава*. 2005. №8. С. 36-38.
11. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. № 36. С. 100-105.
12. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств

малого бізнесу в АПК. Д. 2018. 20 с.

13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

14. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. К. : ДАКККиМ. 2006. 160 с.

15. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.

16. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45. С.150 – 154.

17. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9-17.

18. Павловська Л. Д., Павловський Д. В. Комплексний аналіз середовища молокопереробного підприємства. *Комплексний аналіз*. URL: <http://eprints.zu.edu.ua>

19. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. № 32. С. 45–51.

20. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.

21. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 1.

22. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.

23. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного*

університету. 2015. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. С. 120-125.

24. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». Harvard Business Review. January. 2008. p.86.

25. Дані державної служби статистики України щодо споживання молока та молочних продуктів на душу населення в Україні. URL : https://sdg.ukrstat.gov.ua/2-1-2/?utm_source=chatgpt.com

26. Молочний експорт – потужна підтримка молочної галузі. АгробізнесУкраїна, 2023. URL : <https://agrobusiness.com.ua/molochnyi-eksport>

27. Milk and beef production monitoring. URL : https://avm-ua.org/en/post/industrial-sector-increased-milk-yield-in-january-april-2025?utm_source=chatgpt.com

28. Офіційний сайт компанії АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/contacts/>