

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра маркетингу

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність _____ 075 «Маркетинг»
Шифр і назва спеціальності

Оцінювання конкурентоспроможності продукції
підприємств харчової промисловості
за матеріалами АТ «Житомирський маслозавод», м. Житомир

Шифр ДРМРмз.21234.01.00.00

Виконала: студентка 2 курсу групи МРмз-21-1 _____ Ольга ВІКАРЧУК

Керівник: доктор екон. наук, проф. _____ Анатолій ТЕЛЬНОВ

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. _____ Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:

в.о. зав. кафедри маркетингу

доктор екон. наук, проф.

_____ Анатолій ТЕЛЬНОВ

Анотація
кваліфікаційної роботи магістра
Оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства харчової
промисловості (на базі АТ «Житомирський маслозавод»)
студентки групи МРзм-21 Вікарчук О.І.
Науковий керівник: д. е. н., проф. Тельнов А.С.

Загальний обсяг роботи 107 сторінок, 22 таблиці, 16 рисунків, 4 додатки, 35 джерел посилання.

Перелік ключових слів: ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, МАРКЕТИНГ, БЕНЧМАРКІНГ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

У другому розділі проведено оцінювання параметрів конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод», а саме: проаналізовані сучасні тенденції розвитку ринку молокопереробних продуктів, організаційно-правова характеристика молокопереробного підприємства як суб'єкта господарювання, проведений фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та оцінка рівня конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення оцінювання та напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»: стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, бенчмаркінг оцінювання конкурентоспроможності молокопереробного підприємства, проведений розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів (виготовлення безлактозного молока).

Отримані результати у вигляді пропозицій є можливість реалізувати в діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Підпис _____

Дата _____

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства	9
1.1 Конкурентоспроможність продукції як економічна категорія	9
1.2 Показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції	16
1.3 Управління якістю як складова підсистеми забезпечення конкурентоспроможності продукції	27
Висновки до першого розділу	32
2 Оцінювання параметрів конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»	35
2.1 Сучасні тенденції розвитку ринку молокопереробних продуктів	35
2.2 Організаційно-правова характеристика молокопереробного підприємства як суб'єкта господарювання	52
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	59
2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	66
Висновки до другого розділу	74
3 Удосконалення оцінювання та напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»	76
3.1 Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	76
3.2 Бенчмаркінг оцінювання конкурентоспроможності молокопереробного підприємства	81
3.3 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів	87
Висновки до третього розділу	94
Висновки	97
Перелік джерел посилання	101
Додатки	105

Вступ

Останніми роками проблема конкурентоспроможності продукції в Україні стала однією з найбільш важливих. Розвиток ринкових відносин неможливий без ефективного та стабільного зростання економіки, в основі якої покладено виробництво конкурентоспроможної продукції. Конкурентоспроможність розглядається як ефективність діяльності як на мікро так і на макрорівні (як на рівні підприємства, так і держави в цілому). Для завоювання особливої ринкової ніші на міжнародному ринку варто попіклуватись про забезпечення вітчизняної продукції за такими якісними характеристиками, які не поступаються європейським стандартам.

Конкурентна боротьба на ринку є досить вагомим, кожне підприємство-товаровиробник намагається спрямувати свої зусилля на захоплення якомога більшої частки ринку та прагне залучити найбільшу кількість потенційних споживачів. На регіональному ринку молока та молокопродуктів все більше відчувається вплив конкуренції, яка являє собою стимулюючий механізм для підприємств та призводить до пошуку, розробки та освоєння нових видів продукції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Тому кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Тому дана тема є досить актуальною в наш час.

Значний внесок у дослідження поняття «конкурентоспроможності» та проблем оцінювання конкурентоспроможності продукції внесли такі відомі зарубіжні і українські вчені, як: М. Портер, Д. Сакс, І. Ансофф, А. Гутман, Д. Рікардо, Р. Фатхутдінов, Л. Довгань, Ю. Каракай, В. Афанасьєв, Л. Антонюк, Д. Городня, Н. Кушнір, М. Чумаченко та ін.

Численні теоретичні та практичні праці, присвячені дослідженню специфіки використання на вітчизняних ринках засобів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств, ефективності виробництва та здійснюваних стратегій. Незважаючи на широкий спектр фахових досліджень, деякі питання щодо оцінки і управління конкурентоспроможністю продукції підприємства залишаються невирішеними, саме тому ця тема є актуальною і знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо реалізації заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності продукції як складової конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінки фактичного стану і шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом використання бенчмаркінгу.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

- розкрити теоретичну основу терміну «конкурентоспроможність»;
- визначити складові забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- визначити основні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- розглянути організаційно-економічну характеристику господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку молокопереробних продуктів;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначити стратегічні альтернативи забезпечення

конкурентоспроможності підприємства;

– дослідити роль бенчмаркінгу в системі оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– запропонувати методи удосконалення оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

У роботі використано наступні методи дослідження: логічний абстрактно-логічний – для ідентифікації сутності основних понять; вимірювання, аналізу і синтезу – для відображення економічних показників; економіко-статистичного аналізу – для визначення стану досліджуваного підприємства.

Теоретично-методологічну основу роботи складають законодавчі та нормативні акти, які регулюють процес визначення конкурентоспроможності продукції на підприємстві, наукові праці вчених, матеріали періодичних видань та Інтернет-джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – удосконалення науково-теоретичних та практичних положень оцінювання та забезпечення конкурентоспроможного рівня продукції підприємства.

Зокрема, у кваліфікаційній роботі магістрантки: отримали подальший розвиток шляхи удосконалення оцінювання та напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод», стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, бенчмаркінг оцінювання конкурентоспроможності молокопереробного підприємства, проведений розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів (виготовлення безлактозного молока).

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення наукового дослідження, викладені автором, формують базу для подальшого збагачення теорії і практики стратегічного розвитку маркетингового потенціалу молокопереробних підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх упровадження у діяльність молокопереробних підприємств.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: Економічному науково-практичному форумі «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» 1-3 грудня 2022 р., м. Хмельницький (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістрантки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 35 джерел. Робота доповнена 16 рисунками, 22 таблицями, 4 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 107 сторінок.

1 Теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

1.1 Конкурентоспроможність продукції як економічна категорія

Сучасна наукова література не має єдиного загальноприйнятого визначення терміну «конкуренція», тому доцільно навести найвживаніші визначення відомих науковців та перелічити основні типи підходів до тлумачення даного терміну. Слово «конкуренція» (від. лат. – concurrentia) в детальному перекладі означає змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, виділені три основні підходи до визначення терміну конкуренція: поведінковий, структурний, функціональний [25, с. 102].

З погляду поведінкового підходу конкуренція визначається, як спосіб цінової боротьби споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний підхід передбачає конкуренцію в розрізі аналізу структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. За функціональним критерієм конкуренція – це суперництво старого з новим. Адам Сміт пов'язував конкуренцію з чесним суперництвом, що відбувається між продавцями чи покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав рівень цін [17, с. 55].

Шляхом еволюційного розвитку змінювалось і поведінкове розуміння конкуренції. За теорією марксизму конкуренція визначалась як соціалістичне змагання, що органічно поєднує в собі змагальність і товариську співпрацю та взаємодопомогу працівників для забезпечення ефективного виробництва [8, с. 42]. Згідно з неокласичною теорією тлумачення конкуренції пов'язується з боротьбою за рідкі економічні блага.

Роль конкуренції в економіці описує функціональний підхід. Конкуренція служить мотивуючим фактором виробництва нових видів продукції високої якості, сприяє розвитку науки і техніки, спонукає підприємства реагувати на потреби споживачів. Іншою стороною медалі конкуренції є виникнення нестабільності в бізнесі, підвищення рівня інфляції і безробіття, банкрутство неконкурентоспроможних підприємств.

Конкуренція зумовлює таку особливість як конкурентоспроможність. Раніше дана категорія була мало досліджена, основними причинами цього явища були:

- швидкий темп трансформації національної господарської системи за якого наука не встигла досконально визначити нові реалії;
- тотожність категорії «конкурентоспроможність» та «конкуренція», а також близькість до змісту категорії «ефективність»;
- близькість терміну до маркетингу, управління якістю, що унеможливило відокремлення категорії в окремий напрям. Тому накопичений великий обсяг наукової інформації потребує систематизації [25, с. 52].

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. У широкому розумінні конкурентоспроможність – це позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками. За умов відкритої ринкової економіки конкурентоспроможність трактується як здатність протистояти на національному та міжнародному ринках. Загострення конкурентної боротьби вимагає від підприємств шукати нові шляхи збільшення обсягів продажів продукції. Основними шляхами досягнення даної мети є: пошук нових джерел залучення ресурсів, використання сучасних технологій, виробництво товарів високої якості.

Конкурентоспроможність – це здатність досягнення найвигідніших результатів у певній сфері діяльності в процесі суперництва. Саме ринкове суперництво і зумовлює поняття конкурентоспроможності. В економічній сфері

суперництво набуває форми економічного змагання суб'єктів господарювання [8, с. 159]. Конкуренція між суб'єктами господарювання формує переваги для економічного змагання. Боротьба за споживача та ресурси є основним предметом концепції конкурентоспроможності. Основна характеристика цього підходу полягає в тому, що вона розглядається з позицій володіння специфічними властивостями, які надаватимуть підприємству переваги в боротьбі за споживача та корисні ресурси [17, с. 34].

Відсутність єдиного визначення конкурентоспроможності і загального підходу до його дослідження, потребує детальнішого аналізу терміну, формування системних методичних позицій, конкретизації сутності даної категорії. Частіше поняття конкурентоспроможності співвідносять до товару, або конкретного підприємства, одна утотоження цих категорій не є доцільним.

Розглянемо визначення конкурентоспроможності товарів через їх ціни, трактуючи ціну як універсальну характеристику товару, що відображає всі її споживчі властивості та властивості з обміну. Відмінність властивостей у конкуруючих виробів призводить до різниці цін, яка, як вважають, і є конкурентоспроможністю цих товарів по відношенню один до одного. Проте, не можна робити вибір з-поміж групи товарів-конкурентів виключно на основі зіставлення цін.

Щоб виявити сутність категорії «конкурентоспроможність продукції» насамперед потрібно враховувати, що в умовах ринкової економіки вона повинна розглядатися з точки зору споживачів [2, с. 32].

Основним принципом оцінки конкурентоспроможності товару є його порівняння з відповідними вимогами споживачів. Ринок є місцем обігу, де конкуруючі товари проходять порівняння та перевірку на відповідність вимогам покупців і де, водночас, виявляються невідповідності цих вимог. Більшість споживачів здійснюють процес вибору необхідного товару з-поміж аналогів і купують саме той виріб, який найбільшою мірою задовольняє відповідну потребу.

Товар, який більшою мірою здатен задовільнити суспільну потребу, ніж товар конкурента матиме більше визнання серед споживачів. Ця особливість виділяє його із загальної товарної маси, і здатен забезпечити успіх в конкурентній боротьбі. Для визначення конкурентоспроможності істотною є не лише властивість більшою мірою задовольняти потреби споживача, а й облік витрат споживача, пов'язаних з даним товаром [14].

Витрати споживача на товар складаються з ціни продажу та витрат на експлуатацію товару. Ці дві складові формують споживчу ціну. Рівень ціни споживання є елементом конкурентоспроможності товару і той факт, чи захоче споживач його купити залежить від споживчих властивостей конкретного виробу. Ціна товару визначається умовами купівлі та споживання, які пов'язані із фінансовим становищем споживачів, віддаленістю підприємств сервісу, а також залежать від факторів загальноекономічної характеру. Часто витрати, що виникають в процесі споживання, можуть значно перевищувати ціну продажу.

Отже, конкурентоспроможність можна трактувати як властивість товару, що визначає його перевагу на ринку в порівнянні з аналогічними товарами-конкурентами. Конкурентоспроможність обумовлюється якісними і кількісними характеристиками товару, які враховуються споживачем відповідно до їх значимості для задоволення потреб. При цьому, серед товарів-аналогів більш конкурентоздатний той, який завдяки своїм властивостям забезпечує найкорисніший ефект за найвигіднішою ціною [13, с. 133].

Торгівля неконкурентними товарами на ринку є неефективною і приносить збитки. З іншого боку немає, і не може бути «абсолютної» конкурентоспроможності або не конкурентоспроможності: обидва ці поняття пов'язані з пропозицією на ринку, науковим прогресом і іншими факторами, які здатні впливати на ринок.

Конкурентоспроможність продукції тісно прив'язана до конкретного ринку (внутрішнього, регіонального, загальнонаціональних, міжнародних і т.д.) і вимог суворо певних груп споживачів. Так, надмірна гонитва за «зайвою» якістю може зробити товар недосяжним для тих груп споживачів, для яких він

призначений, а отже не забезпечить йому «необхідний» рівень конкурентоспроможності. У ряді випадків для успішної реалізації товар може не мати самий високий технічний рівень. На практиці трапляються випадки, коли виріб, що відповідає з технічної точки зору світовим стандартам, не знаходить активного збуту на конкретному ринку, тобто не має належної конкурентоспроможності [77, с. 204].

Крім вимог до товару, що висуваються кожним окремим споживачем, існують і вимоги, загальні для всіх товарів до їх виконання. Це нормативні параметри, які встановлюються: діючими міжнародними (ISO тощо) і регіональними стандартами; діючими законами, нормативними технічними регламентами країни-експортера і країни-імпортера, вимогам до ввозу в країну продукцію фірм-виробників даної продукції. Якщо хоча б одна з цих вимог не буде виконана, то товар не може бути введений на ринок. Конкурентоспроможність товару, як уже зазначалося, є відносною величиною, і не тільки тому, що виражається безвимірним показником. Істотний вплив на даний показник надає фактор часу. Під впливом науково-технічного прогресу, моди та зростаючих вимог ринку рівень конкурентоспроможності постійно знижується. Цей процес можна сповільнити, але зупинити неможливо. Тому новостворена продукція повинна володіти певним запасом конкурентоздатності і тим більшим, чим більше період її освоєння [17, с. 208].

Підхід до оцінки товару з позиції виробника традиційний і виражає, перш за все, стратегію продажів, досягнення їхньої безумовної рентабельності. Виробнику необхідно залучати додаткові кошти з отриманого прибутку для підвищення конкурентоспроможності товарів. Ці витрати покладаються на підвищення якості, покращення сервісних умов, залучення нових технологій виробництва для скорочення кількості ресурсних витрат. Тому для виробника умови конкурентоспроможності його товару в практичному плані оцінюється як відношення загальної виручки від реалізації та сукупними витратами на виготовлення, доставку товару і його сервісне обслуговування. При цьому продавці неодмінно повинні використовувати оцінку конкурентоспроможності

товарів з позиції покупців, як один з найважливіших орієнтирів у своїй роботі в умовах ринкової конкуренції [8, с.23].

Все частіше важливу роль у формуванні конкурентоспроможності товару відіграє бренд. Бренд – це формування іміджу продукту або послуги серед споживачів, що включає функціональність, цільову аудиторію, престиж, ціннісні орієнтири, і інші маркетингові і бізнес-одиниці. Все частіше бренд займає більш провідну роль ніж якість і ціна. Основна його функція – формування психологічного і соціального впливу на споживача даного товару. Вибираючи той чи інший товар, споживач часто не в змозі відразу ж оцінити його якість і розпізнати цінові конкурентні переваги продукції. Сьогодні бренд сприймається як показник якості продукту (при цьому реальна якість товару грає не істотну роль, ідентифікатор статусу власника, носій інших іміджевих характеристик). Виробляти конкурентоспроможні товари здатні конкурентоспроможні підприємства, оскільки для виробництва таких товарів необхідні певні умови та виробничі потужності [12, с. 130].

Підвищення рівня конкурентоспроможності можливе лише за допомогою правильного управління, яке допоможе завоювати більшу ринкову частку, утримати конкурентні переваги підприємства. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність повною мірою відповідати запитам покупців в порівнянні з аналогічними товарами. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем та іншими споживчими властивостями, а також цінами. Якщо товар має переваги в рекламі, іміджі, сервісному обслуговуванні, то він буде більш конкурентоздатним [12, с. 37].

Одним з найскладніших завдань є оцінка міри конкурентоспроможності товару. Як правило, її визначають шляхом порівняння з найсильнішим конкурентом за певними параметрами: за фазами життєвого циклу, схожістю властивостей, які задовольняють потреби споживача. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. Рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Переваги можуть бути економічними, технічними та організаційними. Їх можна виміряти за різними економічними показниками (товари, які приносять більший прибуток; підприємство з вищим рівнем рентабельності, ринковою часткою чи за обсягом продажів).

Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. В практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [22, с. 166]. Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. Можна виділити також: вищий рівень продуктивності праці, кваліфікації персоналу, якості виробів, рівня майстерності управління підприємством. Конкурентна перевага є відносною, оскільки може бути оціненою лише шляхом порівняння властивостей аналогічних товарів, так званий маркетинговий метод «аналізу пар», лише так можна спостерігати переваги одного товару над іншим. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари «абсолюти»,

які володіють унікальними властивостями, що не мають заміників і займають монопольне положення на ринку.

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прихильності до конкретних умов і причин. Та слід пам'ятати, що товар, який володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії тощо. Тобто конкурентна перевага не може бути універсальною і має враховувати ситуацію на ринку.

На конкурентну перевагу можуть впливати різні фактори, які можуть посилювати переваги, або послаблювати їх через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів [34, с. 128].

Таким чином можна сказати, що конкурентоспроможність є одним з факторів успіху компаній, який здатен збільшувати прибутки підприємства, дає можливість протистояти суперникам на ринку.

1.2 Показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Для визначення рівня конкурентоспроможності товарів і послуг проводиться маркетинговий аналіз, в якому повинні бути виявлені параметри товару для задоволення купівельного інтересу. Ці параметри відображають якість і корисність товарів і послуг з урахуванням функціональних, естетичних, екологічних та інших споживчих властивостей. Відповідно до маркетингової концепції особливо важливим є не тільки збір споживчих атрибутів і характеристик товарів, але й розуміння таких ознак, як сприйняття товару, технічні характеристики, умови використання, гарантійний термін і пов'язані з цим витрати. Придбання, використання та розпорядження товарами.

Таким чином, конкурентоспроможність залежить від якісних і вартісних характеристик товару, які враховуються покупцями, щоб задовольнити відповідні потреби. Як видно, конкурентоспроможність виражається через систему показників: показники якості та економічні показники. Якісні показники конкурентоспроможності описують властивості товару, оскільки він задовольняє конкретну потребу (рисунок 1.1).

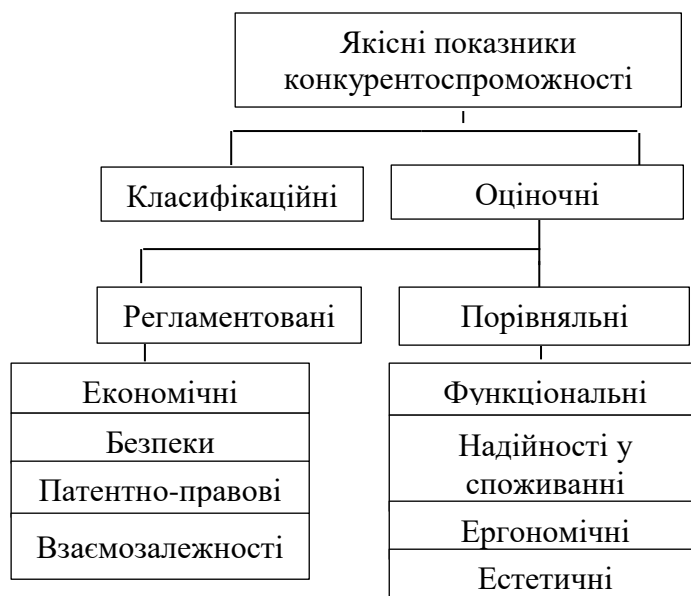


Рисунок 1.1 – Класифікація якісних показників

Джерело: сформовано автором за матеріалами [17, с. 156]

Якісні показники поділяються на класифікаційні та оціночні, а класифікаційні – на окремі підвиди. Класифікаційні показники – показники, що характеризують приналежність товару до певної групи та визначають призначення, сферу застосування та умови використання. Оціночні – показники, які кількісно характеризують якісні характеристики товарів, порівняно з аналогічними товарами тощо.

Економічні показники конкурентоспроможності, описують загальну вартість, яку сплачують покупці та споживачі, щоб задовольнити свій попит на певний продукт або послугу. Економічні показники споживчих цін пов'язані з соціально-економічним статусом споживачів, доступністю послуг, вартістю, віддаленістю від закладів обслуговування. Ці витрати включають

витрати на придбання та витрати, пов'язані з установкою та експлуатаційні витрати під час його використання.

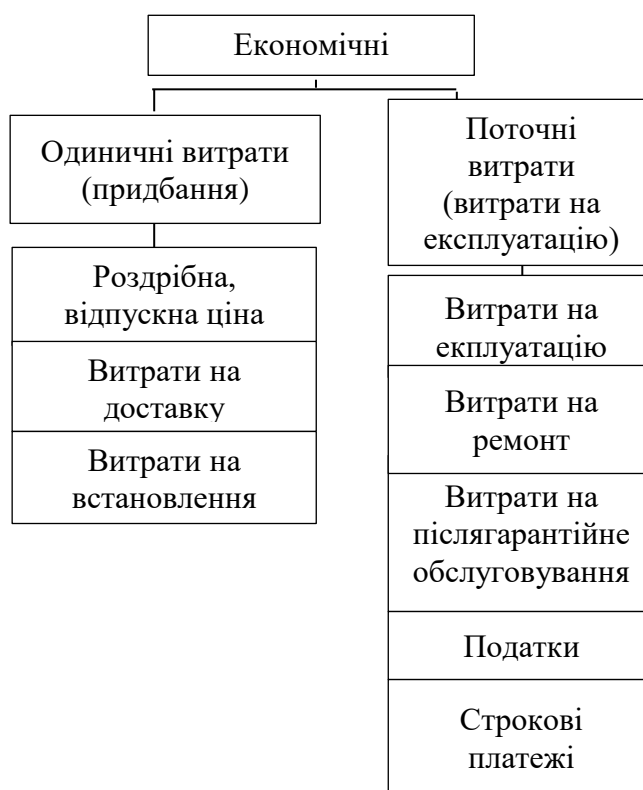


Рисунок 1.2 – Економічні показники конкурентоспроможності товарів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [17, с. 150].

Враховуючи різноманітні переваги та недоліки конкуренції та високі вимоги до параметрів конкурентоспроможності, підприємства постійно прагнуть утримати зайняті позиції на ринку збуту товарів та розширити свою ринкову частку. Кожна компанія розробляє маркетингові заходи, щоб зміцнити свої позиції в умовах гострої товарної конкуренції. Вони розробляють стратегії для стабілізації конкурентоспроможності своєї продукції [17, с. 160].

В якості показника конкурентоспроможності продукції можна використати середню геометричну із двох індикаторів: рентабельності продажу і ринкової частки, так як обидва вказаних параметра відображають ринковий результат всіх процесів підприємства і слугують основними показниками комерційної діяльності. На насиченому зрілому ринку

зменшення ринкової частки означає погіршення конкурентної позиції, оскільки результатом конкурентної боротьби є перерозподіл структури ринку.

В свою чергу, рентабельність продажу слугує індикатором ринкової ефективності всього процесу виробництва і реалізації продукції, вона дозволяє порівняти питомі доходи та витрати. Після розрахунку інтегрального показника по сукупності товарів-конкурентів визначається їх рангова конкурентна позиція. Остання, є статичною характеристикою, тому для аналізу зміни конкурентоспроможності на ринку доцільно проводити обчислення інтегрального показника за кількома періодами, потім доповнити його визначенням динамічних індикаторів. Оцінка конкурентоспроможності продукції по побудованій карті позиціонування відбувається шляхом порівняння координати певного товару: з конкурентами, в цьому випадку можна прослідкувати, наскільки ця позиція краще (гірше) аналогів; із середніми в галузі значеннями рентабельності і балансом інтересів між завоюванням ринкової частки і дохідності порівняно із звичайним, сформованим в визначений період часу. Таким чином було визначено систему показників, які мають вплив на конкурентоспроможність споживчих товарів (рисунок 1.3).

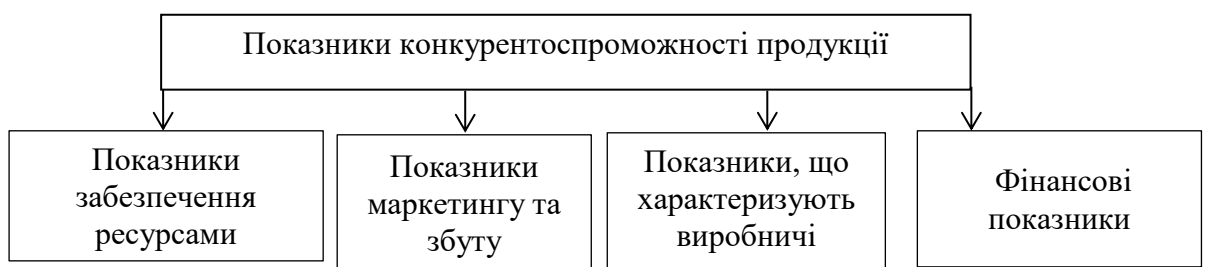


Рисунок 1.3 – Система показників, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції

Джерело: сформовано автором за матеріалами [34, с. 74].

З погляду конкретного споживача порівняльні характеристики та параметри показників якості відіграють дуже важливу роль у комплексі

конкурентоспроможності продукції. Подробиці їх групування наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльні ознаки якісних показників конкурентоспроможності товарів

Група показників	Деталізовані показники
Функціональні	Художня виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виконання
Надійності у споживанні та використанні	Надійність, довговічність, ремонтпридатність, збереженість
Ергономічні	Гігієнічні, фізіологічні, психологічні
Естетичні	Художня виразність, раціональність форми, завершеність композиції, довершене виконання
Екологічні	Рівень забрудненості у місцях застосування
Безпеки	Рівень аварійності, динаміка порушень правил безпеки

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12, с. 134]

Конкурентоспроможність залежить від якісних і економічних показників- характеристик товарів і послуг, які споживачі розглядають з точки зору їх безпосередньої значущості для задоволення потреб. Оскільки всі компанії постійно прагнуть залишатися в конкурентній боротьбі на ринку, їм необхідно розробити заходи та впровадити основні засоби стабілізації обраної позиції на ринку. Ці важелі та знаки включають:

- функціональні характеристики товарів і послуг – універсальність застосування, поліпшення виконання основних і допоміжних функцій;
- надійність споживання та використання – довговічність, ремонтпридатність, збереження, надійність використання;
- ергономічні характеристики – гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психофізіологічні та психологічні;
- естетичні характеристики – раціональність форми, цілісність композиції, художнє оформлення зовнішнього вигляду, стабільність товарного вигляду з постійним удосконаленням.

Окрім цих важелів та ознак в утриманні конкурентних переваг на підприємстві велику роль відіграють: наукові розробки, розширення номенклатури товарів та збільшення асортименту, ефективна маркетингова та збутова політика, товари-новинки.

Кожне підприємство, що прагне стати конкурентоспроможним спочатку проводить аналіз ринку, визначає потенційних споживачів товарів, оцінює конкурентів та їх продукцію, визначає рівень задоволеності потреб споживачів, що купують дані товари, визначає найважливіші параметри продукції, які планує виготовляти.

Показник конкурентоспроможності пропонованого виробу щодо виробу конкурентів визначається так [8, 34]:

$$K = \frac{I_{\text{техн}}}{I_{\text{економ}}}, \quad (1.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності нашого виробу з еталоном;

$I_{\text{техн}}$ та $I_{\text{економ}}$ – це відповідно груповий технічний і економічний показники.

Якщо $K > 1$ – товар конкурентоспроможний; $K < 1$ – товар не конкурентоспроможний;

$K = 1$ – товар перебуває на рівні еталонного зразка.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на зіставленні і порівнянні одиничних параметрів продукції з аналогічним товаром. Результат оцінки показує чи досягнений рівень і за якими параметрами, а також визначаються відхилення від бази.

Якщо за базу оцінки приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [8, с.45]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100, \quad (1.2)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром;

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{i0} – величина s -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю.

При оцінці параметрів одиничний показник може приймати тільки два значення – 1 або 0. Якщо продукція відповідає нормам, то показник складає 1, якщо параметр відрізняється від норми, тоді показник дорівнює 0; при оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів визначені нормативно-технічними документами, спеціальними умовами, замовленнями, договорами (або характером використання товару, якщо значення параметрів товару перевищують потреби покупця), соціальними умовами, традиціями, фізіологічними особливостями, то вказане підвищення не буде оцінюватися споживачами як перевага, а окремий показник цього параметра не може мати значення більше 100%, то необхідно використовувати мінімальне з двох значень для розрахунку – 100% або фактичне значення показника.

Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою [8, с. 43]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100, \quad (1.3)$$

$$q_t = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100, \quad (1.4)$$

де q_i, q_t – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічним параметром;

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра виробу, прийнятого за зразок.

Відповідно до результатів, отриманих від вирахування за формулами (1.3) і (1.4) вибирають ту, в якій зростання одиничного показника відповідає

підвищенню конкурентоспроможності, для надання цим параметрам кількісного значення необхідно використати метод експертної оцінки в балах.

Диференціальний метод констатує факт конкурентоспроможності продукції, і визначає недоліки відповідно до товару-конкурента. Він дійсний на всіх стадіях життєвого циклу товару і має бути прирівненим до зразка. Однак він не враховує вплив переваг товарів на споживача.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні групових, узагальнених і інтегральних показників. Може також здійснюватись шляхом зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції зі зразком. Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою [8, с.67]:

$$I_{\text{НП}} = \prod q_{\text{Ні}}, \quad (1.5)$$

де $I_{\text{НП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{Ні}}$ – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром, розраховується за формулою (1.2);

n – число нормативних параметрів, які підлягають оцінці.

Якщо хоча б один з одиничних показників прирівнюється до 0 (тобто не відповідає обов'язковій параметричній нормі), то груповий показник також дорівнює відповідатиме 0. Такий товар буде неконкурентоспроможним на даному ринку. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою [8, с.67]:

$$I_{\text{ТП}} = \sum q_i * a_i, \quad (1.6)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; q_i – одиничний показник конкурентоздатності за i -м технічним параметром, розраховується за формулами (1.2), (1.3), (1.4);

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі їх технічних параметрів, що характеризуються потребою.

Аналіз результатів: а) отриманий показник вказує на ступінь відповідності даного товару існуючій потребі. Чим він вище, тим більше задовольняє запити споживачів; б) основою визначення технічних параметрів є експертні оцінки; в) в разі ускладнень, може бути застосований комплексний параметр – корисний ефект, який може впливати на величину ергономічних, естетичних і екологічних параметрів.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та експлуатацію. Повні витрати споживача визначаються за формулою [8, с.45]:

$$V = V_0 + \sum C_i, \quad (1.7)$$

де V – повні витрати споживача на придбання та споживання (експлуатацію) продукції; V_0 – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції що відносяться до i -го року її служби.

При цьому:

$$C_i = \sum C_j, \quad (1.8)$$

де C_i – експлуатаційні витрати за i -ою статтею. Якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати необхідно зменшити на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком мінус). Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою [8, с. 34]:

$$I_{EP} = \frac{V}{V_3}, \quad (1.9)$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами; V , V_3 – повні витрати споживача відповідно за продукцією, що оцінюється, та зразком.

Формули (1.7) і (1.9) не враховують коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, тому що відношення повних витрат певною мірою компенсують вплив коефіцієнта приведення на величину ІЕП.

У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (1.8) і (1.9) приймають вигляд [8,с.34]:

$$V = V_0 + \sum C_i * a_i, \quad (1.10)$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою[8, с.34]:

$$I_{EP} = \frac{V_0 + \sum C_i * a_i}{V_3 + \sum C_{3i} * a_i}, \quad (1.11)$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

V_0, V_3 – одноразові витрати на придбання відповідно продукції, що аналізується, та зразка;

C_i, C_{3i} – сумарні витрати на експлуатацію чи споживання відповідно продукції, що аналізується, та зразка в i -му році; a_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою[8,с. 35]:

$$K = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (1.12)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, що аналізується, щодо зразка продукції.

За змістом показник K відбиває розходження між продукцією, яка порівнюється, в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат покупця з придбання та споживання виробу.

Якщо $K < 1$, то розглянутий товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, якщо $K > 1$, то перевершує, при рівній

конкурентоспроможності $K=1$. Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за обраною групою аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників за кожним окремим зразком:

$$K_{cp.} = \sum K_i * R_i, \quad (1.13)$$

Оцінка конкурентоспроможності необхідна для розробки шляхів її підвищення та розв'язання проблем збуту продукції. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто враховувати маркетингову та рекламну політику, сервісне обслуговування, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення:

Після оцінки рівня конкурентоспроможності продукції може відбуватись зміна асортименту, структури матеріалів, сировини, комплектуючих, технології виробництва продукції, системи контролю якості виготовлення, збереження, пакування, транспортування, зміна ціни, її структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції, зміна системи стимулювання постачальників [12, с. 189].

Методи оцінювання конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування прийнятих рішень при:

Дані методи оцінки допомагають оцінити місце підприємства на ринку, обрати напрям діяльності підприємства, розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності, оцінити перспективи розвитку підприємства, сформувати оптимальний товарний портфель, контролювати якість продукції; встановлювати оптимальну ціну на товар, провадити ефективну маркетингову політику.

1.3 Управління якістю як складова підсистеми забезпечення конкурентоспроможності продукції

Основою конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки все більше виступає якість продукції, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Зниження виробничо-економічного потенціалу України негативно вплинула на якість і конкурентоспроможність вітчизняних товарів та послуг, впровадження сучасних методів управління якістю. На сучасному етапі розвитку економіки України важливою умовою успішної діяльності підприємств є виробництво високоякісної продукції, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту.

Вступ України до СОТ та мінімізація тарифного захисту на внутрішньому національному ринку, нагальність підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності завершилися посиленням конкурентного тиску на ринку. Однак, сучасні складні економічні та політичні процеси в Україні не дозволяють вітчизняним підприємствам повною мірою боротися за розширення внутрішнього і зовнішнього ринку збуту і однією з причин такого становища є недостатньо висока якість продукції. Правильний вибір стратегії управління якістю продукції забезпечить ефективний розвиток підприємств та підвищить конкурентоспроможність підприємств.

Якість продукції – показник, який характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації та уніфікації, надійність і довговічність. Основними причинами зниження якості продукції на українському ринку є неналежна якість сировини, низький рівень технології, організації виробництва і кваліфікації робітників, неритмічність виробництва [35, с. 60].

Підвищення якості є формою конкуренції, завоювання та утримання позицій на ринку. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на товар і збільшенню прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, а й за рахунок підвищення цін. Саме в умовах відкритої ринкової економіки, немислимої без гострої конкуренції, виявляється те, що якість стає чинником умов життя товаровиробників, чинником вимірювання ефективності їх господарської діяльності та економічного добробуту країни. До цих факторів належать стратегічне планування, наукова організація праці, вдосконалення стимулів, створення різноманітних систем навчання працівників, використання нових методів контролю.

Конкурентоспроможність – це зумовлена економічними, соціальними та політичними чинниками позиція країни або окремих виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках. Весь комплекс робіт із забезпечення конкурентоспроможності продукції складається з двох частин: базис і надбудова. Базова частина пов'язана з освоєнням нової та удосконаленням існуючих технології виробництва продукції. Надбудова – робота з управління якістю цієї продукції, в тому числі і системного управління на основі вимог стандартів серії ISO 9000 і принципів TQM. Основні елементи TQM відображені на рисунку 1.4.

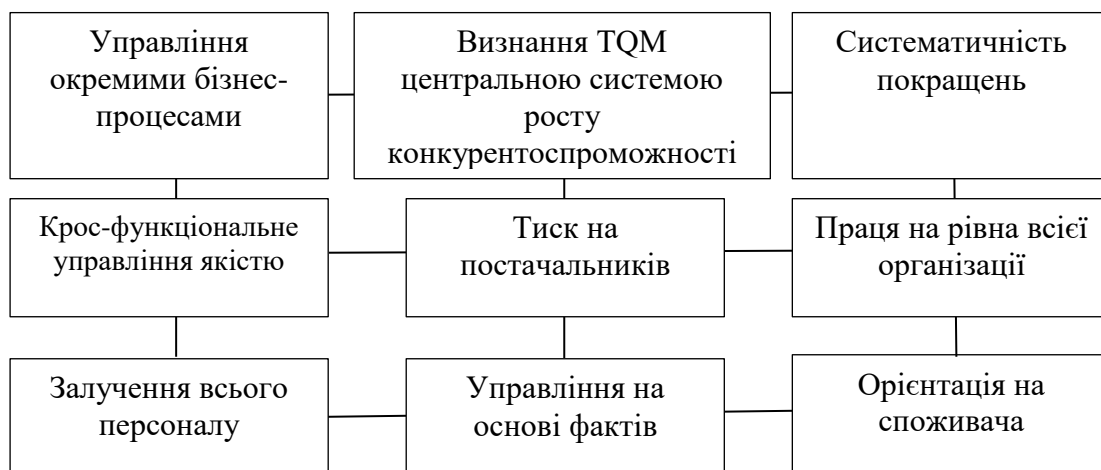


Рисунок 1.4 – Система показників, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції

Джерело: сформовано автором за матеріалами [35, с. 62].

Практично всі наявні на сьогоднішній день визначення в тій чи іншій мірі містять такі найважливіші елементи, як управління окремими процесами як ключ до спільного успіху. Основна увага спрямована на бізнес-процеси, а не проекти, продукти або підрозділи компанії. Це вважається найбільш відповідним духу TQM. Саме через оптимізацію окремих процесів можна досягти якісно нового функціонування всієї компанії в той час, як аналіз вже існуючих і функціонуючих продуктів або підрозділів вносить набагато більше «шуму» в оптимізацію діяльності організації і залишає набагато менше «шансів» на успіх.

Управління якістю з позицій TQM спрямована на відстеження неефективності на рівні всієї організації, а не тільки окремих підрозділів, звертаючи особливу увагу на скорочення тривалості технологічного циклу, уникнення нераціонального використання ресурсів і утримання превентивної орієнтації управління (мається на увазі, що в рамках TQM для компаній принципово важливо не «бігти попереду», вирішуючи проблеми в міру їх виникнення, а превентивно керувати своєю діяльністю, передбачити проблеми і заздалегідь забезпечувати їх дозвіл з метою підвищення ефективності управлінської системи.

Фокус на рівні всієї організації, а не окремих підрозділів. Досвід організацій, які намагалися реалізувати стратегію TQM, однозначно показує, що позитивного ефекту можна домогтися тільки в тому випадку, якщо зміни проводяться і постійно відстежуються в усіх підрозділах компанії. В іншому випадку позитивний ефект, досягнутий лише в якомусь окремому підрозділі, виявляється повністю «розмитим» у неефективності інших структурних одиниць.

Орієнтація на споживача включає в себе використання ступеня задоволеності споживача як головного індикатора якості, фокус на сервісі, включення потреб клієнтів в плани розвитку і так званий *partnering* – більш глибока, ніж у традиційному сенсі, інтеграція клієнтів і компанії, наприклад, через створення спільних груп щодо поліпшення якості, через більш тісну

взаємну роботу по розробці нових продуктів. Управління на основі фактів (Management By-Fact). Даний компонент TQM вимагає більш систематичного прийняття управлінських рішень, спрямованого на оцінку стану справ в компанії, з використанням передових систем підтримки прийняття рішень завдяки розробці системи контрольних показників роботи підприємства.

Включення працівників до процесу покращення діяльності організації. Персоналу відводиться головна роль, оскільки вони краще обізнані про те, які частини технологічного процесу є «вузькими місцями», де найбільш великий потенціал усунення неефективних. Цей компонент TQM у певному сенсі близький по духу до ідеології employee empowerment (надання співробітникам більш значною свободи дій, децентралізації прийняття управлінських рішень, встановлення більш тісного зв'язку між результатами роботи і винагородою працівників). Однак, на відміну від ідеології employee empowerment залучення працівників у сенсі TQM націлене в першу чергу не на реалізацію їх потенціалу, а на підвищення виробничої ефективності.

Багатофункціональний менеджмент. Ця ідея тісно пов'язана з фокусом на виробничо-комерційних процесах і полягає в тому, що на всіх стадіях розробки, втілення та вдосконалення системи управління на підприємстві менеджери не повинні замикатися на функціонуванні своїх підрозділів, а повинні бути в максимально можливій мірі залучені до відповідних процесів незалежно від того, в рамках якого саме структурного підрозділу компанії вони протікають. Даний принцип визнає, що тільки такий менеджмент – який орієнтований тільки на процеси і сприймає структурні межі своїх підрозділів як другорядний фактор – має шанси створити справді високоефективні системи управління.

Відносини з постачальниками. Багато керівників традиційно сприймають все, що пов'язано з роботою їх постачальників, як зовні задані чинники. Якщо технологічно це можливо, менеджери найчастіше прагнуть вирішити проблеми з якістю роботи постачальників у першу чергу через перемикання на нових постачальників. Інакше кажучи, менеджери не

виявляють належної зацікавленості в роботі своїх постачальників. Така позиція призводить до численних випадків неефективного виробництва, втрати ресурсів, але найголовніше – часу. Більш того, якщо менеджер не в змозі чітко сформулювати вимоги до поліпшення якості роботи постачальника і допомогти йому виконати ці вимоги, перехід до нових постачальникам може стати лише тимчасовим вирішенням проблеми.

Визнання TQM як центральної стратегії завоювання високої конкурентоспроможності та частки ринку. Практика застосування ідеї глобального управління якістю показала, що успіху можна досягти тільки за наявності серйозного прагнення у менеджменту всіх рівнів до реалізації наміченої мети. На відміну від багатьох інших підходів до управління, в яких визнається (хоча і не повна, але хоча б часткова) ефективність окремих покращень і «локальних проривів», у підході TQM принципово важлива саме його цілісність. Спроби застосування ідей TQM на рівні окремих підрозділів організації або окремих процесів приречені на «пробуксовування», оскільки ефекту можна досягти лише за умови повної (або практично повної) ліквідації «вузьких місць» в управлінні якістю – адже рівень якості будь-якого продукту визначається якістю і надійністю самого низькоякісного елемента.

Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції сприяє зростанню продуктивності суспільної праці, підвищує темпи і ефективність НТП, оптимізує структуру виробництва і функціональний розподіл потужностей, забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій, сприяє задоволенню урізноманітного попиту споживачів, виходу підприємств на міжнародний ринок, збільшенню частки експорту, формуванню іміджу економічно надійного партнера. Таким чином, вирішення проблеми підвищення якості продукції на підприємстві сприяє підвищенню іміджу серед покупців, виходу на зовнішній ринок, є основою отримання максимального прибутку і забезпечення стабільного фінансового стану. Лідерство на ринку підприємству допоможе забезпечити збутовий маркетинг.

Управління якістю – це цілеспрямоване підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, яка досягається завдяки заходам:

- активізація діяльності Національної ради з якості при Президентові України з метою проведення державної політики в області якості;
- забезпечення всебічної підтримки держави щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- активізація співробітництва України з міжнародними організаціями з підвищення якості продукції, розробка відповідних стратегій;
- впровадження нових технологій, інновацій для виробництва високоякісної продукції;
- створення служб інформації про новітні технології, які забезпечать підвищення якості продукції;
- створення центрів відповідальності за якістю продукції;
- забезпечення заходів щодо підвищення якості стратегічного маркетингу;
- впровадження японського досвіду – створення робочих груп якості та впровадження мотиваційних стимулів;
- створення системи навчання працівників підприємства всіх категорій, від зусилля яких залежить забезпечення якості продукції.

Ефективність формування систем управління якістю продукції в значній мірі залежить від вмотивованості і переконань керівництва та персоналу у доцільності і необхідності цих дій.

Висновок до першого розділу

Аналізуючи наведені трактування конкурентоспроможності, можна визначити такі точки зору в підходах до формування останньої як категорії:

існування власного мотиву до діяльності, очікування позитивних результатів; наявність конкурентних переваг; можливість і здатність протистояти суперникам. Однак, слід відзначити, що жодне з трактувань не акцентує уваги на раціональності використання ресурсів та не наголошує на можливості пошуку додаткових резервів задля підвищення рівня конкурентоспроможності в майбутньому.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовують диференціальний, комбінований і змішаний методи.

Методи оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування таких рішень: комплексне дослідження ринку та вибір напрямку комерційної діяльності підприємства; розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції. Оцінка перспектив збуту та формування структури збуту окремих товарів; розробка пропозицій щодо розвитку виробничих потужностей підприємства, контроль якості продукції, ціноутворення продукції, вибір продукції при закупівлі через тендери та аукціони; підготовка технічних завдань на створення нових зразків продукції; сертифікація продукції; включення в експортні програми та зняття продукції з експорту, або вирішення питань її модернізації; підготовка інформації для реклами продукції; розробка заходів стимулювання розробників і постачальників. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин особливої актуальності набуло питання контролю конкурентоспроможності продукції.

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Загальну стратегію підприємства варто формувати в поєднанні декількох стратегій. Доцільно розробляти і нові стратегічні підходи, які мають впершу чергу узгоджуватись з цілями і баченням майбутнього підприємства. Чітко сформована та аргументована стратегія розвитку підприємства дасть змогу

керівництву сформувані стратегічні цілі та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо.

Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства повинен здійснюватися одночасно в кількох сферах його діяльності, де позиції найбільш сильні, або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу. Від того, наскільки правильною є обрана стратегія, залежить високоефективна, економічна діяльність і конкурентоспроможність компанії.

2 Оцінювання параметрів конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»

2.1 Сучасні тенденції розвитку ринку молокопереробних продуктів

Галузь виробництва молочних продуктів є одним з важливих компонентів харчової промисловості та економіки в цілому, адже здійснює безпосередній вплив на формування продовольчої безпеки країни.

Молочні продукти є основним продуктом харчування українського народу і водночас є важливим компонентом харчової промисловості країни. У продуктивній структурі ринку молочної продукції в Україні за перші вісім місяців 2021 року найбільшу частку мало питне молоко – 43 %, кисломолочні продукти займали 20,4 % обсягу ринку, морозиво та сири – 9,6 % та 9,3 % відповідно (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура виробництва молочної продукції

Джерело: сформовано автором за матеріалами [30]

Молоко є джерелом отримання білків, вітамінів, кальцію та мінералів і є незамінним продуктом на кожному столі. Вже багато років рівень споживання та виробництва молока та молочних продуктів тримається на дуже високому рівні, але за останні кілька років через кризові явища та зменшення обсягів виробництва продукції молочна промисловість стрімко падає. Виробництво продукції тісно пов'язане з якісною сировинною базою, технологією виробництва, станом ринкової інфраструктури та платоспроможністю споживачів. Дефіцит сировини та зростання цін на молоко і молочну продукцію, погіршення якості сировини та виробництва молочної продукції говорить про негативні тенденції в розвитку молочного ринку [28].

Молочна промисловість – галузь харчової промисловості, що об'єднує підприємства з виробництва молока та молочних продуктів. До складу промисловості входять підприємства з виробництва тваринного масла, суцільномолочної продукції, молочних консервів, сухого молока, сиру, бринзи, морозива, казеїну та іншої молочної продукції. Саме молочний ринок є складовою продовольчого ринку, оскільки молочні продукти й морозиво споживаються 97 % дорослого населення, а за обсягами реалізації вони займають перше місце серед інших продуктів харчування [28].

Аналіз ринку молочної продукції в Україні свідчить про наявність наступних проблемних моментів у сфері бізнесу:

1) зменшення загального поголів'я молочного стада;

Зниження обсягу сировинної бази ринку молочної продукції в Україні найбільше пов'язане зі скороченням кількості корів на приватних подвір'ях та у невеликих фермах. Причинами цього явища стали:

– активна урбанізація населення;

– зростання вартості утримання тварин – цін на корми, вітамінні добавки, ветеринарне обслуговування тощо;

– підвищення вимог до якості молока з боку переробників та споживачів.

2) тіньовий сектор ринку молочної продукції в Україні;

Не всі учасники ринку молочної продукції в Україні працюють у рамках

системи державного регулювання галузі. Близько 10-15 % сирого молока потрапляє до недобросовісних виробників, з яких ті виготовляють фальсифікат. Розмір тіньового сегменту ринку молочної продукції в Україні оцінюється експертами на рівні 20-25 % загального обсягу.

3) технологічне відставання галузі;

Зношене та застаріле обладнання, що використовується для отримання, транспортування та переробка сировини на ринку молочної продукції в Україні негативно позначається на якості продуктів харчування, що одержуються з нього.

4) зниження рівня споживчого попиту;

Причинами зменшення продажів молока та продуктів із нього на внутрішньому ринку стали:

- депопуляція нашої країни;
- зростання вартості молочних товарів;
- втрата довіри до якості вітчизняної молочки у значної частини населення;
- поширення ідей вегетаріанства, безлактозного харчування та інших подібних.

5) втрата доступу до традиційних експортних ринків;

Втрата можливостей збуту за налагодженими раніше експортними каналами, зокрема Росії, сприяє скороченню, інколи ж і ліквідації виробничих потужностей на ринку молочної продукції в Україні.

б) кадрова проблема.

Дедалі більше відчувається дефіцит кваліфікованих працівників у молочній галузі. Цьому сприяють:

- недоліки та перекося системи професійної освіти;
- витік робочих рук за кордон.

В Україні можна виділили наступні фактори, що стримують перехід галузі на новий якісний рівень:

- відсутність стратегічного підходу до розвитку економіки в регіонах нашої країни;
- слабка підтримка підприємців із боку держави;

- недоліки системи контролю, ліцензування та сертифікації виробництва та готової продукції;

- обмежена доступність фінансових ресурсів для створення та модернізації підприємств;

- високе податкове навантаження;

- політична, економічна та військова нестабільність.

У структурі українського аграрного експорту молоко та молочні продукти у 2020-2021 роках займали приблизно 0,8 %. Цей ринок оцінили в \$172 млн. Експорт молочної продукції з України був налагоджений на 107 ринків. Основні імпортери – Європа (41,8 %), країни Євразійського економічного союзу (17,4 %), країни Азії (14,8 %) та Близького Сходу (10,9 %). У 2021 р. спостерігається скорочення темпів експорту молокопродукції. Так, у серпні поточного року, у порівнянні з аналогічним місяцем 2020 р., експорт сухого знежиреного молока зменшився у 2 рази – до 725 т, вершкового масла і сухої сироватки – майже на чверть – до 600 т і 1,4 тис. т відповідно. Молочні господарства та молокопереробні підприємства протягом перших місяців повномасштабного вторгнення росії в Україну були вимушені подекуди повністю чи частково зупинити свою роботу.

Відповідно до КВЕД-2010 до галузі виробництва молочних продуктів відносяться наступні види діяльності:

- 10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

- 10.52 – Виробництво морозива.

Важливість галузі виробництва молочних продуктів обумовлена її роллю та часткою в економіці України в цілому. Молочна промисловість стратегічно важлива для всієї харчової промисловості України з огляду на те, що:

- країна має сприятливі природні та кліматичні умови для вирощування худоби молочних порід;

- у перспективі передбачається зростання обсягів споживання молочних продуктів в Україні та за кордоном;

- цей сектор є дуже привабливим для інвесторів (реалізуються проекти будівництва нових та реконструкції наявних потужностей, хоча темпи

інвестування знизилися внаслідок нестійкості інвестиційного клімату, політичної ситуації та регуляторного середовища);

– Україна має можливості до того, щоб бути провідним експортером згущеного молока, твердого сиру та масла [29].

Специфіка функціонування підприємств галузі виробництва молочних продуктів України багато в чому визначається наявністю проблемного «поля» сучасного національного ринку молока та молочної продукції, яке фокусується в двох блоках факторів:

– блок концептуальних прорахунків у системі реформування агропродовольчого сектору, які спричинили за собою зниження ефективності діяльності вітчизняних підприємств молочного тваринництва і молочної промисловості;

– блок новітніх кардинальних змін, пов'язаних з принципово новими зовнішньоекономічними і внутрішніми умовами розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК України [29].

До інших особливостей (проблем) виробництва молочної продукції можна віднести:

– високу собівартість української продукції за рахунок дорогих кредитів та інших ресурсів за конкуренції за ціною з боку імпоротної продукції, яку підтримують держави-імпортери;

– непривабливість галузі для молодих фахівців, більшість випускників аграрних університетів не йдуть працювати за спеціальністю;

– відсутність єдиного підходу до контролю якості використовуваних кормів і насіння;

– високу залежність від кліматичних і природних чинників, таких як посуха, нашествия сарани, що зменшує кормову базу для тварин;

– сезонність: взимку надої молока менше, ніж улітку, при цьому попит на молочну продукцію вище [31].

Аналізуючи вищезазначені проблеми, доцільно зупиниться на поточних тенденціях розвитку галузі, після чого структурувати її основні проблеми.

Першим кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити кількість суб'єктів господарювання у аналізованій галузі. Відповідні дані представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання галузі виробництва молочних продуктів, од.

Показник	Роки									Відхилення 2021р. до 2013 р.	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Кількість суб'єктів господарювання, всього	650	587	583	641	655	675	649	670	709	59	9,08
в т.ч. ФОП	201	146	166	174	254	283	294	290	308	107	53,23
Частка ФОП, %	30,92	24,87	28,47	27,15	38,78	41,93	45,30	43,28	43,44	12,52	x
Кількість суб'єктів господарювання за класом 10.51, всього	529	496	494	540	545	564	552	572	604	75	14,18
в т.ч. ФОП	132	96	109	114	183	206	225	225	237	105	79,55
Частка ФОП, %	24,95	19,35	22,06	21,11	33,58	36,52	40,76	39,34	39,24	14,29	x
Кількість суб'єктів господарювання за класом 10.52, всього	121	91	89	101	110	111	97	98	105	-16	-13,2
в т.ч. ФОП	69	50	57	60	71	77	69	65	71	2	2,90
Частка ФОП, %	57,02	54,95	64,04	59,41	64,55	69,37	71,13	66,33	67,62	10,59	x

Джерело: сформовано автором за матеріалами [30]

Відповідно до даних таблиці 2.1 бачимо, що в основному кількість суб'єктів господарювання галузі виробництва молочних продуктів характеризується зростаючим трендом, за виключенням 2014-2015 рр. та 2019 р., що було обумовлено кризовими тенденціями у функціонуванні досліджуваної сфери господарювання. В цілому, у 2020 р. кількість суб'єктів господарювання у галузі зросла на 59 од. порівняно з 2013 р. або на 9,08 %, що свідчить про поживлення ділової активності. Позитивною тенденцією є зростання частки фізичних осіб-підприємців (на 12,52 п. порівняно з 2013 р.),

що є наслідком розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Водночас, зростання кількості фізичних осіб-підприємців може свідчити про певне зниження якості молочної продукції, адже великий бізнес найчастіше працює зі встановленими системами контролю якості.

Майже 85 % суб'єктів господарювання галузі основним видом діяльності мають перероблення молока, виробництво масла та сиру і близько 15 % – виробництво морозива, причому така структура є відносно сталою. Варто відзначити, що частка фізичних осіб-підприємців серед виробників морозива є набагато вищою – від 57,02 % у 2013 р. до 67,62 % у 2020 р., ніж серед представників перероблення молока, виробництво масла та сиру. Така ситуація пояснюється наявністю невеликих виробників морозива, що, зазвичай, займають нішу крафтового та органічного морозива.

Варто відзначити, що ринок молочних продуктів належить до числа висококонкурентних – кількість тільки великих гравців близько 10-15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок є досить «подрібненим», до числа найбільших компаній належать:

- АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»);
- «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»);
- «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Слов'яночка»);
- «Danone» (ТМ «Активія»);
- ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»);
- ТОВ «Молочна компанія Галичина» (ТМ «Галичина»);
- Компанія Молокія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»);
- ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»);
- АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»);
- Терра Фуд (ТМ «Ферма») та інші [28].

Таким чином, можемо зробити висновок про високий рівень конкуренції у галузі виробництва молочних продуктів.

Наступним кроком аналізу дослідимо динаміку обсягів реалізації продукції підприємств галузі виробництва молочних продуктів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації підприємств галузі виробництва молочних продуктів, млн грн

Показник	Роки									Відхилення 2021 р. до 2013 р.	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Обсяги реалізації, всього	26 849	27 796	31 911	35 167	35 360	41 025	45 979	61 321	67 970	41 120	153,15
Обсяги реалізації за класом 10.51, всього	24 667	25 728	29 406	32 017	32 505	37 306	41 471	55 950	61 250	36 582	148,30
питома вага, %	91,87	92,56	92,15	91,04	91,92	90,94	90,20	91,24	90,11	-1,76	х
Обсяги реалізації за класом 10.52, всього	2 182	2 068	2 504	3 150	2 855	3 719	4 508	5 371	6 720	4 538	в 3,1 р.
питома вага, %	8,13	7,44	7,85	8,96	8,08	9,06	9,80	8,76	9,89	1,76	х

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Відповідно до даних таблиці 2.2 відмітимо вагоме зростання обсягів реалізації продукції, як в цілому по галузі – на 41120 млн грн або на 153,15 %, так і по окремим класам (перероблення молока, виробництво масла та сиру – на 36582 млн грн або на 148,3 %, виробництво морозива – на 4538 млн грн або в 3,1 рази більше. Причинами такого зростання є фактори як кількісного (зростання обсягів споживання молочних продуктів, збільшення кількості суб'єктів господарювання), так і вартісного (зростання рівня цін) характеру. Питома вага за класами залишається традиційною: близько 90 % припадає на перероблення молока, виробництво масла та сиру, майже 10 % – на виробництво морозива.

Важливим компонентом функціонування підприємств галузі є зовнішньоекономічна діяльність, оскільки, по-перше, галузь характеризується

вагомим експортним потенціалом, по-друге, значним є імпорт молочних продуктів, що істотно впливає на умови функціонування досліджуваних підприємств.

Показники експорту та імпорту молочних продуктів наведено на рисунку 2.2



Рисунок 2.2 – Експорт та імпорт молочних продуктів за основними товарними групами, млн доларів США

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Відповідно до даних рисунку 2.2 маємо відмітити скорочення обсягів зовнішньої торгівлі молочними продуктами у 2020 р. порівняно з 2016 р. Водночас, маємо відмітити, що одним з ключових факторів впливу на зовнішню торгівлю є коливання валютного курсу, зокрема, вагоме його підвищення у 2017 р. порівняно з 2016 р. Найбільшого скорочення зазнав експорт сирів (на 331,3 мільярдів доларів США у 2020 р. порівняно з 2016 р.), що обумовлено торговельними санкціями з боку Російської Федерації, яка була основним імпортером вітчизняних сирів. Водночас, імпорт сирів також зазнав вагомого спаду, піком якого стали 2018-2019 рр. У 2020 р. імпорт сирів дещо зріс (на 17,2 мільярдів доларів США порівняно з 2019 р.). Відповідна тенденція продовжилася і у 2021 р.

Що стосується молока та молочних продуктів, то експорт даної товарної групи в цілому характеризується спадними тенденціями із незначним поживаленням у 2020 р. В цілому зниження експорту молока та молочних продуктів становило 26,3 млн доларів США. у 2021 р. порівняно із 2016 р. Імпорт за даною товарною групою також знизився – на 44,3 млн доларів США. Водночас, показники експорту за молоком та молочними продуктами протягом усього періоду перевищують відповідні показники імпорту, що свідчить про формування позитивного сальдо балансу зовнішньої торгівлі за даною товарною групою. Позитивними тенденціями відзначилися показники експорту масла вершкового та інших молочних жирів. Зростання становило 106, 4 млн доларів США у 2018 р. проти показників 2016 р. Водночас, імпорт за даною товарною групою знизився на 59,9 млн доларів США . За товарною групою масло вершкове та інші молочні жири також формується позитивне сальдо балансу зовнішньої торгівлі, що свідчить про поживалення ділової активності вітчизняних підприємств у даній сфері.

Товарна і географічна структура експорту молокопродуктів за останні роки зазнала змін. Якщо до 2016 р. більшість експортерів робили ставку на ринок РФ, в основному, з сирами, то на сьогодні основу зовнішніх продажів становить вершкове масло. Значна частка молочного експорту вже здійснюється за межі країн колишнього СРСР – зараз Україна займає 18-е місце з експорту молочної продукції у світі. Нині ціна української «молочки» на 16 % нижча за світову, що дає конкурентну перевагу на світовому ринку. Українська продукція продається в 190 країнах світу. Країнами-партнерами зі збуту молочної продукції виступають: Польща, Лівія, Молдова, Грузія, які забезпечили близько 70 % всіх поставок. До складу імпортерів вітчизняної молочної продукції додалися Марокко, Туреччина, Єгипет і Нідерланди [16].

Значним імпортером української сироватки є Китай. У списку експортерів в Китаї українські виробники займають 21-е місце. Збільшилося число поставок вершкового масла в Нідерланди на 8,29 %. У Бангладеш і Казахстан знизилися поставки молока і вершків згущених на 13,7 %. Ці країни є

великими імпортерами товарів даних категорій. Попит на деякі групи українських товарів збільшився в країнах Близького Сходу, країнах ЄС, ПАР, Азії. Також у вересні 2018 р. Україна і Македонія підписали ветеринарний сертифікат для експорту молочної продукції. При цьому експортерів зараз більше хвилює, на який асортимент потрібно робити ставку – масло + сухе знежирене молоко, або масло + казеїн, або масло + сирний продукт. Крім того, стоїть питання – реалізувати ці товари трейдерам або ж намагатися самим виходити на кінцеві ринки збуту.

На жаль, повернути славу великого експортера сиру Україні вдасться нескоро. З часу втрати можливості збуту товару в Російську Федерацію нових ринків сировари так і не знайшли, і особливо не переймаються вищезазначеною проблемою, тому що вітчизняна молочна продукція, крім іншого, просто не конкурентна за ціною на світових ринках. Більш того, з цієї ж причини в Україні знову стрімко зростає імпорт сиру. Він уже перевищує експорт даного товару з країни. Це не може не хвилювати вітчизняних сироварів, у зв'язку з чим необхідно кардинально змінювати маркетингову політику [45, с. 18].

Важливу роль у діяльності будь-яких суб'єктів господарювання відіграє ресурсне її забезпечення, тож наступним кроком аналізу дослідимо показники наявності ресурсів у суб'єктів господарювання досліджуваної галузі (таблиці 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ресурсного забезпечення підприємств галузі виробництва молочних продуктів

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні активи, млн грн	8 185,95	8 566,02	8 990,86	9 391,16	10642,68	11041,91	2855,95	34,89
Оборотні активи, млн грн	26404,28	28309,25	25805,24	26498,29	28216,89	30205,09	3800,81	14,39

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необ. акт. та групи вибуття, млн грн	6,60	1,30	0,72	3,26	2,93	12,90	6,30	95,54
Власний капітал млн грн	6281,17	5603,04	3925,29	3976,60	4923,39	7098,02	816,85	13,00
Коефіцієнт автономії	0,18	0,15	0,11	0,11	0,13	0,17	-0,01	-5,24
Чисельність зайнятих працівників, тис. ос.	63,61	56,23	51,11	49,94	51,72	51,42	-12,18	-19,15

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Дані таблиці 2.3 засвідчують зростання показників ресурсного забезпечення підприємств галузі виробництва молочних продуктів. Так, необоротні активи підприємств збільшилися у 2021 р. проти 2016 р. на 285 595 млн грн або на 34,89 %, що пов'язано з поступовим нарощенням технічної бази виробництва. Оборотні активи зросли дещо меншими темпами – на 380 081 млн грн або на 14,39 %. Найменшу питому вагу у структурі активів досліджуваних підприємств займають необоротні активи та групи вибуття, які також зросли – на 6,3 млн грн або на 95,54 %. Власний капітал досліджуваних підприємств зріс на 816, 85 млн грн або на 13 %. Водночас, зростання вартості майна відбувалося темпами вищими за темпи зростання власного капіталу, тож рівень фінансової незалежності дещо знизився (на 0,01 п. або на 5,24 %). В цілому, коефіцієнт автономії становив 0,17 п. у 2021 р., що свідчить про те, що лише 17 % майна підприємств галузі виробництва молочних продуктів фінансується за рахунок власних коштів.

Чисельність зайнятих працівників також знизилася – на 12,18 тис. осіб або на 19,15 %, що обумовлено зростанням рівня механізації та автоматизації підприємств галузі виробництва молочних продуктів.

Важливим компонентом ресурсного забезпечення підприємств галузі виробництва молочних продуктів є сировинна база, яка, у свою чергу, залежить від поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ). Тож наступним кроком аналізу

вважаємо за необхідне проаналізувати динаміку поголів'я ВРХ (рисунок 2.3).

Відповідно до рисунку 2.3 прослідковуємо чітку тенденцію до зниження чисельності великої рогатої худоби, що, у свою чергу, обумовлює наявність проблем із сировинною базою для підприємств галузі виробництва молочних продуктів.

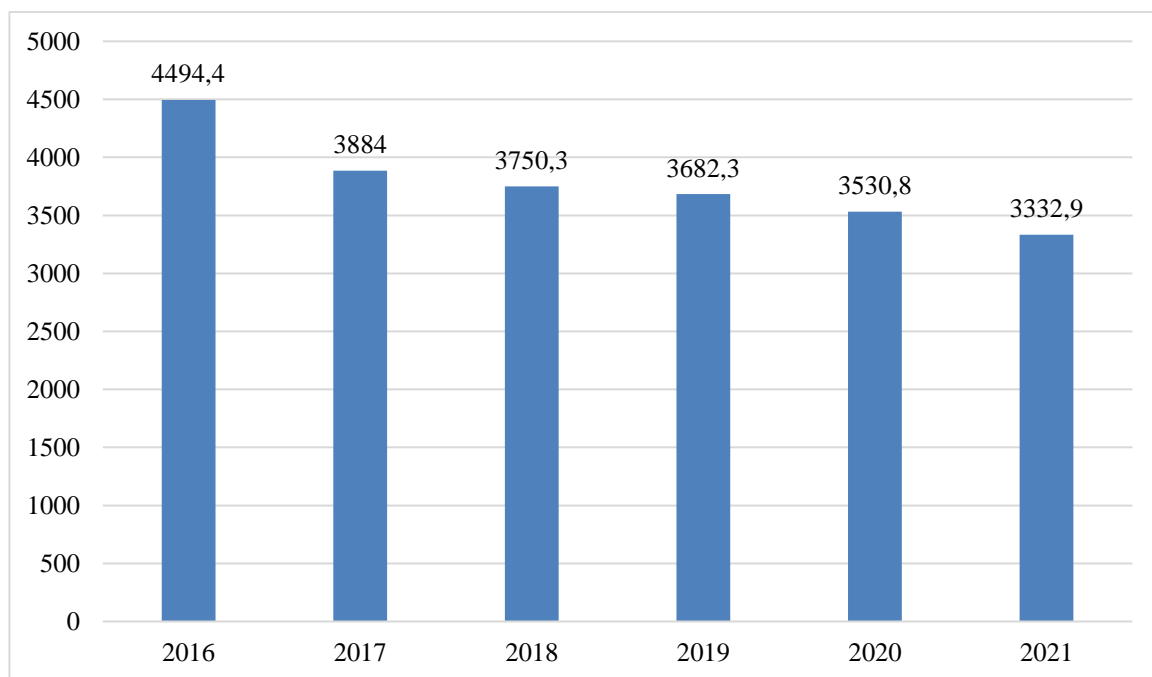


Рисунок 2.3 – Динаміка поголів'я великої рогатої худоби на кінець року,
тис. голів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Крім зниження поголів'я ВРХ, негативним чинником впливу на сировинне забезпечення діяльності підприємств галузі виробництва молочних продуктів є низька якість сировини, особливо при закупівлі її у приватних господарств (населення).

Підсумком діяльності підприємства є його фінансові результати, тож наступним етапом аналізу дослідимо динаміку формування фінансових результатів підприємств галузі виробництва молочних продуктів (таблиці 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники формування фінансових результатів підприємств галузі виробництва молочних продуктів

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансові результати підприємств до оподаткування, млн грн	1 038,6	-961,9	-1738,4	-333,5	1337,7	1624,2	585,6	56,4
Питома вага підприємств, які отримали прибуток, %	63,8	59,6	62,7	66,9	72,3	71,3	7,5	x
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн	693,9	-1165,5	-1905,3	-497,1	1 011,2	1 284,4	590,5	85,1
Питома вага підприємств, що отримали прибуток, %	62,9	59,4	62,4	66,0	72,3	71,0	8,1	x

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Відповідно до даних таблиці. 2.4 можемо відмітити позитивні тенденції у сфері формування фінансових результатів підприємств галузі виробництва молочних продуктів. Так, фінансовий результат до оподаткування зріс на 585,6 млн грн або на 56,4 %, при цьому частка прибуткових підприємств зросла на 7,5 п. Чистий прибуток зріс на 590,5 млн грн або на 85,1 % при зростанні частки прибуткових підприємств на 8,1 п. Таким чином, можемо дійти висновку про підвищення ефективності формування фінансових результатів підприємств галузі виробництва молочних продуктів.

Відносним показником ефективності господарювання є рентабельність. Показники рентабельності підприємств галузі виробництва молочних продуктів представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності діяльності підприємств галузі виробництва молочних продуктів, %

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2016 р., +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Рентабельність операційної діяльності	4,84	2,74	1,50	3,35	4,30	3,31	-1,53
Рентабельність господарської діяльності	1,93	-3,09	-4,13	-1,02	1,62	1,87	-0,06

Джерело: сформовано автором за матеріалами [16]

Відповідно до даних таблиці 2.5 відмічаємо зниження показників ефективності господарювання підприємств галузі виробництва молочних продуктів. Найбільш кризовими були 2017-2019 рр., що пов'язано із початковим військових дій на Сході України, зниженням експорту молочної продукції. Водночас, 2020-2021 рр. характеризуються поступовим покращенням ситуації внаслідок адаптації підприємств та переорієнтації їх на інші ринки збуту.

Останнім кроком дослідження тенденцій функціонування підприємств галузі виробництва молочних продуктів поведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування за допомогою інструменту SWOT-аналізу (рисунок 2.4).

Аналіз проблем виробництва молочної продукції показав наступні перспективи їх вирішення. Перш за все – перехід від сировинної участі молока в ринкових відносинах, до використання інноваційних технологій його обробки. Однією з причин наявного стану молочної промисловості є руйнування виробничо-економічних зв'язків між виробниками і переробниками молока. переродні підприємства залежать від обсягів сировини, що переробляється. Внаслідок низьких закупівельних цін при високій собівартості обсяги виробництва і постачань молока на переробку знижуються.

<p>Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Широкий асортимент продукції 2 Високий рівень якості продукції 3 Виробництво екологічно-чистої та органічної продукції 4 Сприятливі природно-кліматичні умови, традиції та технології переробки молока 5 Сильні позиції товаровиробників на внутрішньому ринку 6 Наявність виробників, здатних конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Недостатньо розвинута система управління конкурентними перевагами 2 Слабка інформаційна забезпеченість підприємств, недостатній рівень представленості в мережі Інтернет 3 Недостатній рівень організації маркетингової діяльності на підприємствах 4 Незадовільний стан обладнання на багатьох підприємствах 5 Високий рівень залежності від кредитних ресурсів. 6 Низький рівень кооперації між підприємствами
<p>Можливості (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Розширення можливостей експорту 2 Впровадження інновацій у діяльність підприємств 3 Позитивний вплив глобалізації, що розширює інформаційні та маркетингові можливості підприємств 4 Посилення державного регулювання ринку 5 Посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку через зростання курсу долара, як наслідок – імпортованих товарів 	<p>Загрози (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Нестабільність економічного стану в Україні 2 Посилення позицій конкурентів 3 Стихійні лиха та зміни клімату (посухи, зниження кількості опадів, підвищення температури) 4 Зміни законодавства 5 Спалах епідемій хвороб серед худоби, як наслідок – скорочення поголів'я ВРХ 6 Розширення експансії закордонних виробників на внутрішній ринок 7 Низька якість та висока вартість сировини

Рисунок 2.4 – Матриця SWOT-аналізу підприємств галузі виробництва молочних продуктів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3, с. 98]

Молокопереробні підприємства відчувають брак сировини, втрачають постачальників внаслідок розпаду сировинних зон і всієї системи заготівель молока. Простій виробничих потужностей призводить до зниження обсягів виробництва молочних продуктів. Окрім цього переробні підприємства мають в якійсь мірі монопольне становище. Проте молочні заводи не мають можливості підвищувати закупівельні ціни, оскільки це призведе до підвищення цін реалізації молокопродуктів. Соціальна значущість молочних продуктів не допускає такого підвищення: споживання їх вже зараз нижче фізіологічних норм, а низький платоспроможний попит призведе до ще більшого скорочення споживання. Тому вдосконалення виробничо-економічних відносин з виробниками молока є основним завданням молокопереробної

промисловості [3, с. 102].

Кооперація сільськогосподарських і промислових товаровиробників, використання іноземного досвіду – можуть стати рішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості. Кооперація та інтеграція – це не насильницький, а найбільш доцільний і ефективний шлях створення взаємної зацікавленості товаровиробників у зростанні економіки, доступний господарським структурам, зацікавленим у швидкому економічному зростанні виробництва на нових управлінських, організаційних і майнових основах.

Ще одна умова підвищення конкурентоспроможності молокопродукції – підвищення ролі держави в регулюванні галузі і ринку. держава має вести політику, спрямовану повинна зосередити увагу на захисті інтересів і прибутковості сільськогосподарських і переробних підприємств як основних товаровиробників продукції; завданнями держави повинні стати: створення умов для інтеграції сільськогосподарських товаровиробників з обслуговуючими і переробними підприємствами; наукове забезпечення розвитку галузі; підготовка і перепідготовка кадрів з умінням господарювання в ринкових умовах; створення програм реальної фінансової підтримки виробників молока.

Зовнішньоекономічна політика держави має бути спрямована на захист вітчизняного товаровиробника за рахунок встановлення жорсткого контролю на митниці, здійснення регулювання імпорту та експорту через систему мит, квот, компенсаційних зборів, доведення мит до рівня, встановленого в країнах Євросоюзу [3, с. 98].

Отже, узагальнюючи вищенаведене, маємо зауважити, що галузь виробництва молочних продуктів відіграє важливу роль у формуванні економічного комплексу країни, з огляду на її значущість у формуванні харчової безпеки України, а також відповідних надходжень до державного бюджету, робочих місць та експортного потенціалу. В цілому, функціонування підприємств галузі характеризується розширеним відтворенням, що позначається у збільшенні кількості суб'єктів господарювання (на 59 од. або на

9,08 %), обсягу необоротних та оборотних активів. Водночас, наявні і негативні тенденції, а саме: зниження обсягів експорту, зростання витратомісткості діяльності, що призвело до зниження показників рентабельності, проблеми із сировинною базою, високий ступінь залежності від зовнішніх фінансових ресурсів.

2.2 Організаційно-правова характеристика молокопереробного підприємства як суб'єкта господарювання

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством області. Основу діяльності товариства становить виробництво всього спектру молочних продуктів. Продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також за її межами (Ізраїлі, Молдавії, Голландії, Болгарії, Країнах Сходу та ін.). За заводом створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту.

Житомирський маслозавод створено в 1981 році. До 1976-го на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 роки відбулась комплексна реконструкція приміщень.

З 1 квітня 1998 року АТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» – таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але все ж таки дали бренду ім'я директора. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілось, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією обіцянки.

В історії про те, як Житомирський маслозавод вийшов за межі свого

регіону не малу роль зіграв випадок. В середині 90-х років конкуренцією українському ринку морозива була продукція з Польщі. Саме цією продукцією був заповнений весь вітчизняний ринок. Але нововведення по в'їзному миту, практично в один момент зупинили поставки цієї продукції і для українських виробників відкрилась велика, ніким не заповнена частина ринку. Великих вітчизняних виробників морозива на той момент було не багато (2-3 роки на Україні навіть спостерігався дефіцит цього холодного скарбу), до того ж потужності більшості компанії не дозволяли розраховувати на статус загальнонаціональних виробників. Але Житомирському маслозаводу в той час було вже тісно в своєму регіоні. Утворений на ринку вакуум відкрив для компанії нові території збуту – всі регіони України, а згодом і європейські країни, Ізраїль, Японію та США. АТ «Житомирський маслозавод» за період існування завоював авторитет і популярність продукції в країнах Прибалтики, Чехії, Японії, Франції, Швейцарії, Німеччині, Польщі, Ірландії, Таїланді та Англії.

Основними виробниками-конкурентами за межами області є: «Полтавський маслозавод», «АПВТ – Фірма Ласка» (м. Кіровоград), «Львівський холодокомбінат», фірма «Мушкетер» (м. Дніпропетровськ), «Троянда-Експрес» (м. Луцьк), «Лисичанський холодокомбінат», «Київський холодокомбінат №2» та інші виробники молочної продукції в Україні.

Основним стратегічним напрямом розвитку ринку збуту АТ «Житомирський маслозавод» є утримання існуючої частки ринку та нарощування обсягу реалізації морозива в кожному його сегменті, раціональне збільшення частки за рахунок входження на інші ринки продажу морозива з незаповненими сегментами.

Можливостями фірми є сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким компанія може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

За ступенем і призначення можна виділити дві групи факторів успіху АТ «Житомирський маслозавод».

І група – фактори, що визначають можливу наявність конкурентних

переваг або фактори досягнення конкурентоздатності.

II група – фактори, що сприяють утриманню підприємством конкурентних переваг або фактори утримання конкурентоздатності.

Будь-які дослідження конкуренції і її суб'єктів – припускають розуміння того, що підприємство, яке діє на ринку, розглядається не саме по собі, а з урахуванням усієї сукупності відносин і інформаційних потоків, що зв'язують її з іншими суб'єктами ринку.

Місцезнаходження юридичної особи: 10002, Житомирська обл., м. Житомир, вулиця Івана Гонти, 4.

В основу збуту продукції покладені дистриб'юторські договори. Основними покупцями продукції Товариства, доля яких складає не менше 5 % у загальному об'ємі продажів, є ТОВ «Айс Тім» (9 %), ТОВ ТФ «Рудь» (9 %), ТОВ АТБ Маркет (8 %) та ФОП Дячун В. Г. (7 %). Предметом договорів з цими покупцями є молочна продукція та заморожені овочі. Основними ризиками в діяльності Товариства є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво молочної продукції та іншої продукції, яку виробляє підприємство та її реалізація;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією і товарами, що виробляються на підприємстві в межах України та за кордоном;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України.

Перелік засновників (учасників) юридичної особи: Вівсик Оксана Петрівна, Рудь Петро Володимирович.

Компанія «Рудь» має власну сировинну базу і приділяє особливу увагу параметрам сировини, що надходить для переробки. Підприємство здійснює максимальний контроль якості як на стадії заготівлі молока, так і на

виробництві.

Система менеджменту, введена у компанії, - точно така ж, як на провідних міжнародних підприємствах:

- Управління якістю: ISO 9001:2001;
- Вплив виробництва на довкілля: ISO 14000:2004;
- Менеджмент безпеки харчових продуктів: ISO 22000:2005;
- Управління факторами, що впливають на безпеку продукції: HACCP

(HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS).

Наступним етапом нашого дослідження є вивчення організаційної структури управління, яка функціонує на підприємстві. Структура управління АТ «Житомирський маслозавод» зображена на рисунку 2.5.

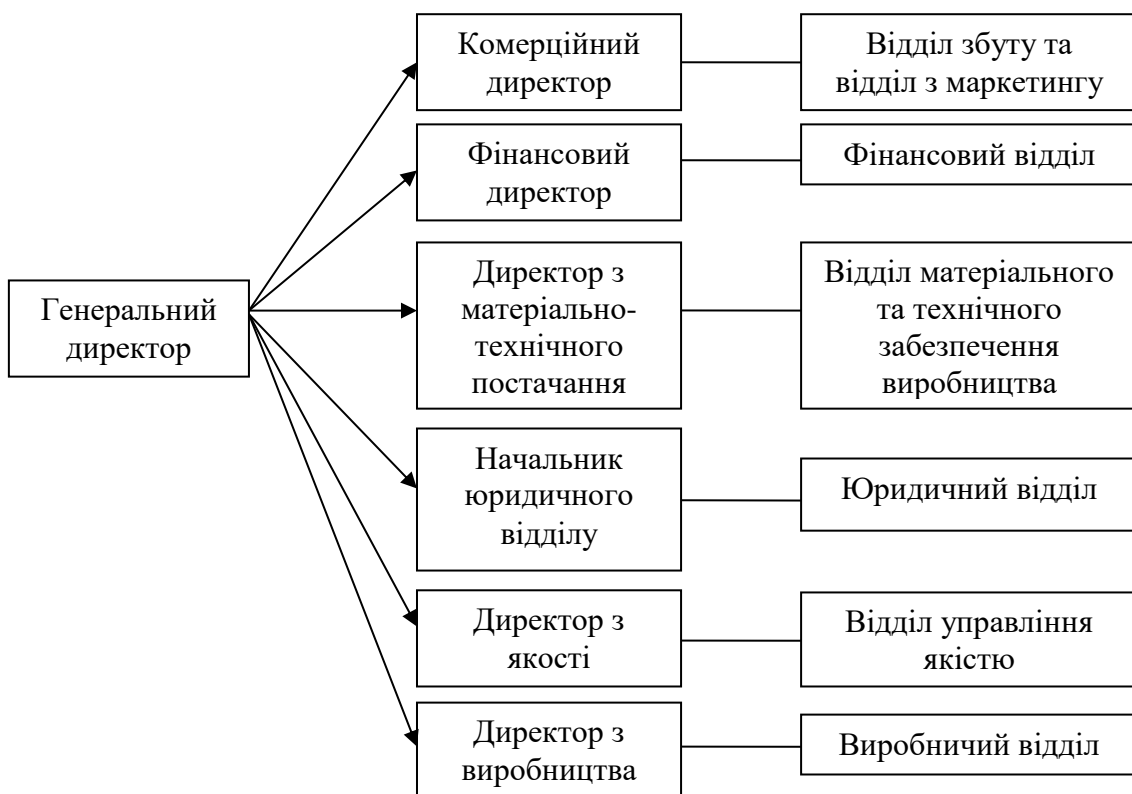


Рисунок 2.5 – Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: розроблено автором за даними товариства

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Основними конкурентами підприємства в межах Житомирської області є: АТ «Житомирський молокозавод» – «Фаворит», Бердичівський маслозавод, Мартинівський маслозавод (Червоноармійський район), Поромівський маслозавод (Володар-Волинський район), Галіївський маслозавод (Чуднівський район).

Основними виробниками-конкурентами за межами області є: «Полтавський маслозавод», «АПВТ – Фірма Ласка» (м. Кропивницький), «Львівський холодокомбінат», фірма «Мушкетер» (м. Дніпро), «Троянда-Експрес» (м. Луцьк), «Лисичанський холодокомбінат», «Київський холодокомбінат №2» та інші виробники молочної продукції в Україні.

Основними конкурентами Торгової марки "РУДЬ" є ТМ "Ласунка", ТМ "Геркулес", ТМ "Ажур", ТМ "Ласка", ТМ "Лімо". Кожна компанія намагається не тільки закріпити сталі ринкові позиції, але й відвоювати ринкову частку. Це здійснюється не тільки завдяки поглинанню часток невеликих виробників, але й за рахунок невикористаних ринкових можливостей лідерів. Тож, компанії намагаються вдатися до таких систем реалізації та програм маркетингових заходів, які б максимально підходили для реалізації обраної стратегії.

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Нормат. значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
Загальний коефіцієнт покриття	>1	2,23	2,08	1,09	-1,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	1,052	1,098	0,560	-0,492
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,015	0,016	-0,024
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	за планом	0,381	0,369	0,325	-0,056

Джерело: розраховано автором за даними товариства

Аналіз показників платоспроможності підприємства показує, що суб'єкт є платоспроможним, однак має деякі проблеми із ліквідністю. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню, у 2019 році відбулося зниження цього показника, що відображає негативну тенденцію.

Загальний коефіцієнт покриття хоча і знизився з 2,23 у 2019 р. до 1,09 у 2021 р., але залишається у межах, необхідних для нормального функціонування підприємства.

Стійкість економічного зростання дозволяє припустити, що підприємству не загрожує банкрутство. Тому перед керівництвом підприємства стоїть важке завдання – забезпечити стійкі темпи економічного розвитку. Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства узагальнено визначені показники за даними фінансової звітності в таблиці 2.7.

Наведені в таблиці дані свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства та його ділову активність. Так, з даних таблиці видно, що рентабельність господарської діяльності підприємства, що аналізується, у 2021 р. збільшилась проти 2019 р. на 0,3 пункти і становить 8,5 %. Позитивним явищем в господарській діяльності підприємства вважається значний рівень рентабельності виручки від продажу продукції (товарів, робіт, послуг).

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	31,6	33,8	35,2	3,3
Рентабельність господарської діяльності, %	8,1	10	8,5	0,3
Рентабельність підприємства, %	13,8	14,7	15,8	2
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	6,2	7,6	6,8	0,2
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	75,9	74,8	73,9	-2,0
Адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, грн.	0,027	0,029	0,035	0,008

Джерело: розраховано автором за даними товариства

Позитивним, в результатах господарської діяльності підприємства є той факт, що протягом періоду свого існування підприємство із року в рік підвищувало показники економічної діяльності. Це передусім результат ефективної системи управління.

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» вдалося істотно укріпити свої позиції на внутрішньому ринку молочної промисловості: якість продукції АТ «Житомирський маслозавод» визнана міжнародними колегами по галузі, про що говорить участь у міжнародних ярмарках та виставках, а також численні сертифікації та нагороди; в ході аналізу відмічене позитивне збільшення майже за усіма показниками, що характеризують використання виробничих ресурсів підприємства.

2.3. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Сучасна конкуренція як невід’ємний атрибут світового ринку на даний час характеризується надзвичайною динамічністю та масштабністю. В аналізі господарської діяльності підприємства, використовуються різні прийоми, які

передбачають розрахунок і оцінку не тільки абсолютних, а й відносних показників, в які входить горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз, що відносяться до статистичних методів, факторний аналіз (як вид евристичного методу з кількісними розрахунками на основі експертного оцінювання) і розрахунок коефіцієнтів.

Оцінка співвідношення між окремими елементами фінансових ресурсів здійснюється шляхом вертикального і горизонтального аналізу статей балансу. Аналіз основних економічних показників наведений в таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Виробничий потенціал АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Статутний капітал, тис. грн.	5341	5341	5341	0	0
Власний капітал, тис. грн.	564632	699847	823614	258982	45,9
Залучений капітал, тис. грн.	118727	219959	521370	402643	339,1
Загальна вартість активів, тис. грн.	683359	919806	1344984	661625	96,8
Вартість оборотних активів, тис. грн.	260934	340320	437051	176117	67,5
Вартість необоротних активів, тис. грн.	422425	579486	907933	485508	114,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	371055	426317	671689	300634	81,0
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1095	986	856	-239	-21,8
Виручка від реалізації, тис. грн	1529184	1774311	1945225	416041	21,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1161766	1326228	1438371	276605	19,2
Чистий прибуток, тис. грн	94336	135335	123940	29604	23,9
Річний фонд оплати праці, тис. грн	86581	108638	117491	30910	26,3
Середня заробітна плата на рік, тис. грн	79,1	110,2	137,3	58,2	42,4

Джерело: розраховано автором за даними товариства

Дані таблиці 2.8 свідчать, що збільшення фінансових ресурсів підприємства відбулося за рахунок приросту власного капіталу на 258,9 млн грн., або 45,9 %. Проте, слід зазначити, що частка залученого капіталу підприємства у 2021 р. збільшилась до 339 % у порівнянні з 2019 роком.

Аналізуючи показники АТ «Житомирський маслозавод» у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, можна зробити наступні висновки: чистий прибуток

підприємства збільшився на 29,6 млн грн. або на 24 %, за відповідного зростання витрат підприємства. Середньорічна вартість основних виробничих засобів збільшилась на 30 0634 грн., в відсотковому відношенні – 71 %, що свідчить про придбання нових основних засобів для поліпшення виробництва підприємства. Фондовіддача має спадну тенденцію: зменшилась на 68,1 % у порівнянні з 2019 роком. В той же час, фондомісткість та фондоозброєність зросли на 5 % та 117 % відповідно.

Ефективність використання ресурсів підприємства наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	1 095	986	856	-239	-21,8
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	3 71 055	426317	671 689	300 634	71,0
Вартість нематеріальних активів, тис. грн.	3 016	3 223	3 404	388	12,9
Матеріальні витрати, тис. грн.	880 922	1 084 108	1 101 438	220 516	25,0
Продуктивність праці, тис. грн	1 396,5	1 799,5	2 272,5	876	62,7
Трудомісткість господарської діяльності, люд.-год	0,089	0,085	0,088	-0,001	-1,1
Продукція на 1 грн. оплати праці, од.	17,7	16,3	16,6	-1105	-6,3
Фондовіддача, тис.грн	8,2	8,3	2,6	-5615	-68,1
Фондомісткість, грн.	0,059	0,057	0,062	0,003	5,1
Фондоозброєність, тис. грн	578,8	757,2	1 257,5	678,7	117,3
Матеріаломісткість господарської діяльності, тис. грн.	0,709	0,720	0,701	-0,008	-1,13
Матеріаловіддача, тис. грн.	1,41	1,38	1,43	0,02	1,42

Джерело: розраховано автором за даними товариства

Так, середньоспискова чисельність працюючих протягом трьох років зменшилася на 21,8 %, але, не зважаючи на цей факт, продуктивність праці зросла на 63 %. Це є позитивним результатом, який показує високу ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Головним принципом конкурентноспроможності продукції ТМ «Рудь» є

стабільно висока якість продукції завдяки впровадженню систем управління якістю, безпеці продукції та екологічного менеджменту на рівні міжнародних стандартів.

Сьогодні ринок морозива все більше наповнюється неякісною продукцією, яка не відповідає вимогам нормативної документації, має незадовільний смак та реалізується за демпінговими цінами. Виробники морозива почали відмовлятися від класичної рецептури морозива, яка припускає використання лише молочних жирів. Нині активно використовуються рослинні жири, які дозволяють знизити собівартість морозива, в той же час їх використання веде до змін традиційного смаку морозива (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльна оцінка морозива ТМ «Рудь» та його основних конкурентів на 2019 рік

Підприємства	Ціна, грн.	Жирність, %	Термін придатності, місяців	Натуральність	Смакові добавки	Упаковка, г
«Ласунка»	5,80	15	12	4	4	60
«Геркулес»	6,25	10	12	4	3	70
«Рудь»	5,25	10	12	5	5	70
Еталон	5,25	15	12	5	5	70

Джерело: розраховано автором за даними товариства.

АТ «Житомирський маслозавод» за період існування завоював авторитет і популярність продукції в країнах Прибалтики, Чехії, Японії, Франції, Швейцарії, Німеччині, Польщі, Ірландії, Таїланді та Англії.

На рисунку 2.6 проаналізуємо дохід від реалізації нових видів морозива, що випускалося підприємством у 2021 році.

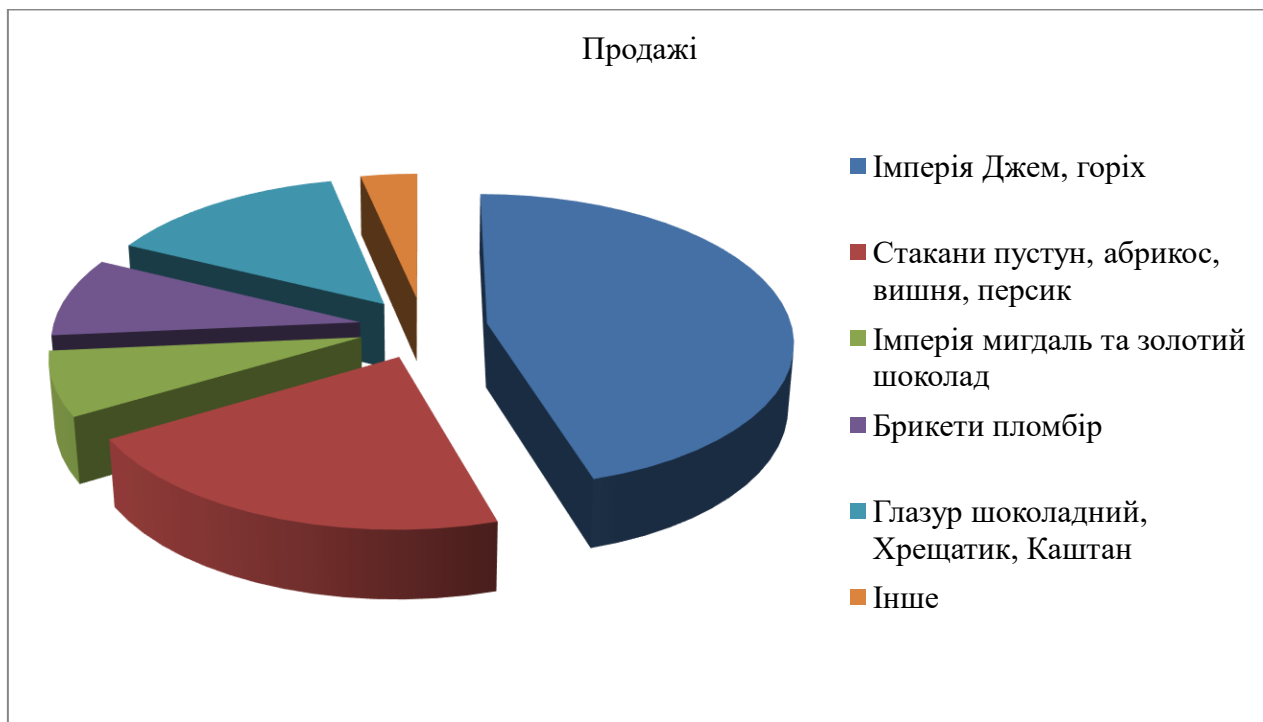


Рисунок 2.6 – Ранжування морозива АТ «Житомирський маслозавод» за рівнем доходу від реалізації, %, 2021 рік

Джерело: сформовано автором за даними товариства

Аналізуючи дані рисунку 2.2 видно, що у 2021 р. значного успіху досягли впровадження та реалізація таких новинок, як «Імперія Джем», «Стакани пустун. вишня» та «Глазур», питома вага яких серед усього асортименту морозива складає 45,38 %, 21,13 % та 14,35 % відповідно.

Протягом останніх років підприємство успішно експортує свою продукцію до різних країн світу: Ізраїлю, Молдови, Грузії, США, ОАЕ та інших. Питома вага експорту в 2019 році склала близько 3 %. У 2020 році географія експортних поставок АТ «Житомирський Маслозавод» розширилася за рахунок співпраці з такими країнами, як Ірак та Азербайджан. Окрему увагу слід приділити співробітництву з країнами ЄС.

У 2020 році «Житомирський маслозавод» представив свою продукцію на двох європейських виставках: в Італії на спеціалізованій виставці морозива SIGEP (місто Ріміні) та в Польщі на виставці кондитерських виробів SweetTARGi (місто Катовіце). Участь підприємства у подібних заходах є одним з ефективних інструментів презентації продукції на ринку для пошуку

зацікавлених і перспективних клієнтів.

У 2020 році морозиво ТМ «Рудь» відвантажено у такі країни Євросоюзу, як Чехія, Болгарія та Литва. Ведуться переговори з Польщею, Грецією, Німеччиною та іншими країнами. Вихід ТМ «Рудь» на європейський ринок відкриває нові можливості для розвитку підприємства і є стимулом постійного підвищення якості продукції, модернізації та розвитку компанії. У найближчій перспективі компанія «Рудь» планує розширити географію своєї експортної діяльності. Багаторічні напрацювання, дотримання європейських та світових стандартів якості, сучасне обладнання та підходи до розробки морозива дозволяють виготовити продукцію, враховуючи споживчі тренди різних країн.

Проведемо факторний аналіз обсягів реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод» за експортними контрактами (таблиці 2.11).

Таблиця 2.11 – Обсяги реалізації продукції підприємства за експортними контрактами

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення 2021 рік до 2019 року	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Обсяг продукції, реалізованої за експортними контрактами	тис. грн.	2980,00	3020,00	3126,00	106,00	3,51
Загальна кількість експортних контрактів	шт.	15,00	14,00	16,00	2,00	14,29
Кількість іноземних покупців	од.	8,00	7,00	10,00	3,00	42,86
Середня сума одного експортного контракту в періоді	тис. грн.	198,67	215,71	195,38	-20,34	-9,43
Середня кількість експортних контрактів на одного покупця	шт./ од	1,88	2,00	1,60	-0,40	-20,00

Джерело: розраховано автором за даними товариства

АТ «Житомирський маслозавод» має тісні партнерські зв'язки з підприємствами Києва, Львова, Дніпропетровська та іншими українськими містами, Ірану (ізіум), Малайзії (кокосове масло), Голландії (шоколадні краплі), Польщі (вафельні стаканчики), Австрії (ароматизатори і стабілізатори), Німеччини (какао-порошок), Бельгії (олія).

Якість та дотримання технології контролюється на кожному етапі

виробництва і реалізації: приготування суміші, яка вариться з високоякісних інгредієнтів: сухого молока, цукру, кокосового масла, вершкового масла, патоки, згущеного молока та ін.; підготовка та високий рівень гігієни виробничого персоналу; якість наповнювачів та інгредієнтів від кращих вітчизняних і закордонних виробників; загартування морозива до -30°C і зберігання його у камері при температурі -24°C ; широка мережа фірмових торгівельних точок та дистриб'юторів.

Для виготовлення продукції АТ «Житомирський маслозавод» застосовує також і європейський досвід. Завдяки тісній співпраці з іноземними компаніями на підприємстві було впроваджено в експлуатацію сучасний виробничий комплекс.

Щоденно компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока. Ключовий продукт компанії – морозиво: його за добу виготовляється близько 150 тонн. Досягти таких показників стало можливо завдяки високоефективному обладнанню, унікальному для України:

- лінія «Straightline SL1100 F2» від «Tetra Pak» може виготовляти близько 27 000 порцій морозива на годину та 600 000 порцій на добу. Це перша лінія в країнах Східної Європи, яка виробляє морозиво з такою потужністю.

- шафа шокової заморозки забезпечує температуру на виході до -30°C , що покращує зовнішній вигляд та якість морозива при подальшому фасуванні та зберіганні.

- сучасне німецьке обладнання «Big Drum» дає компанії можливість пропонувати українському споживачу ексклюзивне морозиво.

Для досягнення таких результатів підприємство здійснює: безупинне розширення номенклатури й асортименту продукції, що випускається; підвищення якості виготовлених виробів і поліпшення їх споживчих властивостей; у своєму складі має добре розвинуті структурні підрозділи.

Нові види морозива були розроблені після ретельного вивчення досвіду закордонних виробників, зокрема, фірми «Хойер» (Німеччина), попиту на такі види морозива за кордоном. Потім рецептура і технологія були адаптовані до

смаків українського споживача. Так виникли сорти морозива «Імперія-ріжок» з абрикосовим та ожиновим наповнювачем. Це було щось дійсно нове на вітчизняному ринку.

Незвичайна форма, «багата» і престижна упаковка та ультра нове поєднання смаків забезпечили новому морозиву великі об'єми попиту серед споживачів солодкої прохолоди, незважаючи на дещо вищу ціну від традиційної. За схожою схемою розроблені сорти морозива «Ексклюзив» та «Ексклюзив-ваніль».

При виготовленні цих новинок використовуються не лише поточні лінії, але й ручна праця по оформленню тортів, що потребує великого мистецтва та смаку майстрів. Назви, упаковка і дизайн нових видів морозива розробляється менеджером з реклами.

Отже, підведемо підсумки щодо діяльності АТ «Житомирський маслозавод»:

- збільшення фінансових ресурсів підприємства відбулося за рахунок приросту власного капіталу на 258,9 млн грн., або 45,9 %;
- чистий прибуток підприємства збільшився на 29,6 млн грн або на 24 %, за відповідного зростання витрат підприємства;
- спостерігається тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції.

2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

При формуванні фінансової стратегії підприємства необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективна стратегія полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрям його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми

силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

Іншими словами, необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як:

Для діагностики можливостей підприємства та необхідних для цього ресурсів в умовах взаємодії з зовнішнім середовищем можна використати такі методи стратегічного аналізу як SWOT та PEST-аналіз.

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. SWOT-аналіз дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив.

Проведення SWOT-аналізу АТ «Житомирський маслозавод» передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів).

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для простішого проведення SWOT-аналіз виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. На рисунку 2.7 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для АТ «Житомирський маслозавод».

Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів або

якась особливість, котра дасть підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – широкий асортимент; – популярність торгової марки; – висока якість продукції; – кваліфікований персонал; – ефективний маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> – висока собівартість; – недостатність оборотних засобів; – залежність від зовнішніх кредиторів; – великий об'єм витрат
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розширення сфери діяльності; – використання нових технологій; – збільшення попиту; – розширення збутової мережі; – зниження операційних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення конкуренції; – сезонні коливання; – економічний спад; – підвищення цін на сировину; – обмежувальна політика державних органів

Рисунок 2.7 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «Житомирський маслозавод»
Джерело: сформовано автором за даними товариства

Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Таким чином, сильними сторонами підприємства є його стійка конкурентна позиція, що сформувалася завдяки високій якості продукції, кваліфікованій роботі персоналу та ефективній рекламній кампанії. Проте високі витрати та собівартість продукції, а також необхідність залучення позикових коштів є слабкими сторонами діяльності підприємства.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні стратегії підприємства. Для цього формується розширена матриця SWOT-аналізу. На перетині розділів утворяться чотири поля (таблиця 2.14 Додаток Б):

- поле «СіМ» (сила і можливості),
- поле «СіЗ» (сила і загрози),
- поле «СЛім» (слабкість і можливості),
- поле «СЛіЗ» (слабкість і загрози).

Після позиціонування факторів середовища було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вихід у галузь великого числа конкурентів, зниження рівня доходів споживачів, обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення податків і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі.

Тому розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Для оцінки розглянутих факторів та виявлення найбільш значущих із них на основі використання експертних оцінок було складено матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство (таблиця 2.15) та ймовірність посилення їх впливу.

Таблиця 2.12 – Оцінка впливу факторів на діяльність АТ «Житомирський маслозавод»

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на підприємство		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ Розширення сфери діяльності. Підвищення цін на сировину	Поле ВС Збільшення попиту. Збільшення конкуренції. Зниження рівня доходів споживачів	Поле ВН Зниження операційних витрат. Висока якість продукції
Середній	Поле СВ Популярність торгової марки. Ефективний маркетинг. Обмежувальна політика державних органів	Поле СС Залежність від зовнішніх кредиторів. Використання нових технологій	Поле СН Сезонні коливання. Кваліфікований персонал
Низький	Поле НВ 1. Економічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-субститутів	Поле НН

Джерело: сформовано автором за даними товариства

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, та їх обов'язково необхідно врахувати при розробці стратегії. Також значну увагу приділяють факторам, що знаходяться на полях ВН, СС хоча їх вплив середній, а значення досить високе.

Таким чином, розглянувши можливості АТ «Житомирський маслозавод», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Одним із головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія його поведінки. Для підприємства АТ «Житомирський маслозавод» після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, збільшення попиту на продукції та підвищення популярності торгової марки.

За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, що належить до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

PEST – аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу). З аналізу

зовнішнього середовища передусім необхідно розглянути рівень його невизначеності, а також з'ясувати, яким чином організація має взаємодіяти з цією невизначеністю.

Політико-правовий (або політичний) фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів, ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

У таблиці 2.13 наведено основні ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпортової сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз виробника для АТ «Житомирський маслозавод»

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві.	+2	1. Рівень попиту.	+5
2. Політична нестабільність	-2	2. Дефляція.	+1
		3. Коливання валютних курсів.	-3
		4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпоротної сировини	-4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит.	-2	1. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів.	-2
2. Зміна доходів населення.	+2	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	+3
3. Низький рівень умов праці та техніки безпеки	-1		
4. Демографічні зміни	-1		

Джерело: сформовано автором за даними товариства

Так, морозиво відноситься до одного з найбільш популярних видів десерту. На українському ринку морозива 99% продукції поставляється вітчизняними виробниками. Галузь морозива має високий потенціал, який недостатньо використовується на сьогоднішній день. В умовах зменшення обсягів якісної сировини, зниження купівельної спроможності населення, підприємства змушені працювати на межі рентабельності. Розробка ефективних стратегій розвитку підприємств на ринку морозива ускладнюється обмеженістю власних фінансових ресурсів, невизначеністю законодавства та інших факторів, а також відсутністю відкритої інформації про тенденції ринку. Саме тому актуальним є маркетингове дослідження діяльності підприємств на ринку морозива з врахуванням факторів маркетингового середовища, що дозволить виявити та обґрунтування основні напрями розвитку для забезпечення ефективного розвитку та підвищення результативності діяльності.

АТ «Житомирський маслозавод» виробляю продукцію під ТМ «Рудь», що є лідером серед українських виробників морозива, яка займає 44,8 % вітчизняного ринку. В структурі товарної продукції підприємства морозиво займає 68,7 %. Проаналізувавши річну звітність АТ «Житомирський

маслозавод» можна зробити висновки про те, що підприємство є прибутковим, та має досить високі показники економічного зростання.

Основними конкурентами АТ «Житомирський маслозавод» є ТМ «Ласунка» (частка ринку 16 %) та АТ «Львівський холодокомбінат» (11 %). За здійсненим методом (бенчмаркінг, багатокутник конкурентоспроможності) визначили, що найкращі показники на ринку молока займає АТ «Житомирський маслозавод». Позицію АТ «Житомирський маслозавод» можна утримувати завдяки розширенню асортименту та розвитку маркетингової діяльності [15].

Дослідження макромаркетингового середовища показало, що найбільше ринкових загроз спричиняють економічні фактори - економічна нестабільність в державі, наявність фальсифікованої продукції на рівні 20-25 %, що можливо подолати через захист своєї продукцію.

Найбільшу загрозу мікрмаркетингового середовища для підприємства несуть висока собівартість виробництва продукції. Альтернативний варіант вирішення проблеми – це зниження витрат виробництва продукції, що дасть можливість утримувати ціни на доступному рівні. Недостатня кількість постачальників молока вирішується завдяки налагодженню надійних зв'язків з постачальниками сировини, щоб забезпечити завантаженість виробничих потужностей молокопереробних підприємств. Найбільш сприятливою для нашого підприємства є альтернатива впровадження нового продукту. Це дасть змогу збільшити частку ринку, диверсифікувати ринок, підвищити рівень зацікавленості споживачів до вироблених продуктів.

За допомогою матриці БКГ визначили, що продукція підприємства відноситься до сегменту «Зірки» та «Дійні корови». Основною стратегією для АТ «Житомирський маслозавод» є утримання частки ринку за рахунок розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції та удосконалення маркетингової діяльності.

За допомогою методу SWOT визначили стратегічні альтернати розвитку підприємства, об'єднавши всі групи факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища: за рахунок проведення маркетингових досліджень ринку збуту продукції можна виявити найбільш перспективні канали реалізації, що дозволить отримати більші прибутки від реалізації виробленої продукції; ефективним напрямом зміцнення економіки господарства є диверсифікація виробництва. За рахунок виробництва якісної продукції та наявності стабільних партнерів можна стабілізувати економічний стан господарства, реалізуючи продукцію за вигідними цінами; наявність висококваліфікованого персоналу, оновлення обладнання на підприємстві допоможе досягти збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що призведе до збільшення частки ринку та прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, АТ «Житомирський маслозавод» займає лідируючі позиції серед інших конкурентів, але щоб утримувати позиції лідера доцільним є: підвищення якості продукції, впровадження виробництва нових сортів морозива (дієтичне або морозиво для людей з цукровим діабетом), удосконалювати рекламну кампанію, створити сторінки в соціальних мережах, що дозволить залучити ще більшу кількість людей та зміцнити імідж підприємства.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумки щодо загальною характеристикою АТ «Житомирський маслозавод», можна зробити наступні висновки:

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством області. Основними напрямками діяльності підприємства є: виробництво молочної продукції та іншої продукції, яку виробляє підприємство та її реалізація; оптова та роздрібна торгівля продукцією і товарами, що виробляються на підприємстві в межах України та за кордоном; здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України.

Рентабельність господарської діяльності підприємства, що аналізується, у 2021 р. збільшилась проти 2019 р. на 0,3 пункти і становить 8,5 %. Позитивним явищем в господарській діяльності підприємства вважається значний рівень рентабельності виручки від продажу продукції (товарів, робіт, послуг).

У діяльності АТ «Житомирський маслозавод» спостерігається: збільшення фінансових ресурсів підприємства відбулося за рахунок приросту власного капіталу на 258,9 млн грн., або 45,9 %; тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції; чистий прибуток підприємства збільшився на 29,6 млн грн. або на 24 %, за відповідного зростання витрат підприємства.

АТ «Житомирський маслозавод» займає лідируючі позиції серед інших конкурентів, але щоб утримувати позиції лідера доцільним є: підвищення якості продукції, впровадження виробництва нових сортів морозива (дієтичне або морозиво для людей з цукровим діабетом), удосконалювати рекламну кампанію, створити сторінки в соціальних мережах, що дозволить залучити ще більшу кількість людей та зміцнити імідж підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпортової сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві. Так, морозиво відноситься до одного з найбільш популярних видів десерту. На українському ринку морозива 99 % продукції поставляється вітчизняними виробниками. Галузь морозива має високий потенціал, який недостатньо використовується на сьогоднішній день і потребує електронного маркетингу.

3 Удосконалення оцінювання та напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод»

3.1 Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегічного набору АТ «Житомирський маслозавод» передбачає вивчення можливих шляхів досягнення підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Різноманітні варіанти розвитку підприємства містяться в альтернативних стратегіях. Сучасна концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю – це не лише процес досягнення стратегічних цілей, але й пошуку альтернативних шляхів їх досягнення.

Питання підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

В даному випадку альтернативність є базовим принципом вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та цілей АТ «Житомирський маслозавод», а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формуються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для АТ «Житомирський маслозавод» стратегічні альтернативи це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах

обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів. На рисунку 3.1 (Додаток Б) представлені основні чинники вибору стратегічних альтернатив для АТ «Житомирський маслозавод».

Цілі підприємства є основою формування стратегічних альтернатив. Під час декомпозиції цілей АТ «Житомирський маслозавод» слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо). Для того, щоб ієрархія цілей в організації набула логічної завершеності та стала реально діючим інструментом для їх досягнення, її треба довести до конкретного виконавця.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії та підцілі, завдання та окремі дії.

Отже, загальною метою АТ «Житомирський маслозавод» у найближчому часі є збільшення рівня прибутку до 10 млн грн. Для досягнення цих цілей було виокремлено низку підцілей. На основі цього слід розробляти стратегію розвитку підприємства.

З огляду на поставлені цілі перед АТ «Житомирський маслозавод», доцільним буде обрання стратегій зростання, серед яких існує цілей ряд стратегій відповідно за групами (таблиця 3.1.) Додаток Г.

Відповідно до цілей підприємства важливо обрати маркетингову стратегію для поєднання рекламної діяльності, збільшення кількості каналів комунікації. Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Окрім цього, основується на сильних та слабких сторонах діяльності підприємства, на його конкурентні переваги, ринок функціонування, обсяги виробництва продукції можливо визначити, які стратегічні альтернативи можливо обрати для АТ «Житомирський маслозавод».

Перед тим, як розглянути це, необхідно узагальнити, що конкурентна позиція АТ «Житомирський маслозавод» не є слабкою, не зважаючи на високу конкуренцію в галузі, достатньою кількістю підприємств, що виконують аналогічні роботи і послуги. Підприємство є добре відомим на даному ринковому сегменті, зарекомендувало себе з позитивної сторони та має постійних клієнтів, а обсяги виробництва зростають.

Також, необхідно відмітити, що теми росту галузі загалом характеризувалися зростанням, але, останніми роками виробництво молочної продукції зменшилось, що спричинено останніми подіями в країні та кризовими процесами в економіці.

Таким чином, зробимо висновок про те, що галузь зростає повільними темпами, а конкурентна позиція серед інших підприємств є сильною. Для того, щоб обрати вибір стратегії розвитку для АТ «Житомирський маслозавод», використаємо матрицю Томпсона-Стріклєнда (рисунок 3.2).

Матриця складається з чотирьох квадрантів, утворених вертикальної і горизонтальної осями:

- вертикальна вісь «швидке зростання ринку повільний зростання ринку»;
- горизонтальна вісь «слабка конкурентна позиція – сильна конкурентна позиція».

Таким чином, політика сильних фірм зводиться до наступного: максимального використання переваг їх лідируючого положення, зміцненню становища; розгортанню бізнесу в нових галузях; якщо в галузі спостерігається занепад, то ставку слід робити на диверсифікацію; якщо галузь розвивається, то вибір стратегії має припадати на концентрований або інтегрований ріст.

Слабкі фірми поведуться по-іншому: вони повинні вибирати стратегії, які ведуть їх до зростання; якщо таких стратегій немає, тоді фірми повинні покинути дану галузь.

Зростання галузі	Швидке	<p>I квадрант стратегій Перегляд стратегій концентрованого зростання Стратегія посилення позиції на ринку – горизонтальна диверсифікація чи злиття Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації</p>	<p>II квадрант стратегій Стратегія концентрованого зростання Стратегія інтегрованого зростання Стратегія центрованої диверсифікації</p>
	Повільне	<p>III квадрант стратегій Стратегія скорочення витрат Стратегія диверсифікованого зростання Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації</p>	<p>IV квадрант стратегій Стратегія центрованої диверсифікації Стратегія конгломеративної диверсифікації Спільне підприємство в новій сфері</p>
		Слабка	Висока
Конкурентна позиція компанії			

Рисунок 3.2 – Матриця Томпсона-Стрікленда

Джерело: сформовано автором за матеріалами [4, с. 42]

Орієнтуючись на IV квадрант, доцільно обрати найбільш прийнятну стратегію: стратегію центрованої диверсифікації, стратегію конгломеративної диверсифікації чи спільне підприємство. Зважаючи на те, що керівництво АТ «Житомирський маслозавод» прагне покращувати та розширювати свою діяльність, пропонується звернути увагу на перші дві стратегії.

Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу.

Досягнення синергії, та розширення потенційний ринку – основна мета організації. Отже, АТ «Житомирський маслозавод» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах існуючого виробництва, або за рахунок нової продукції за новою технологією, або виробництво нових продуктів, технологічно не пов'язаних з існуючими.

Таким чином, доцільно зауважити, що АТ «Житомирський маслозавод» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації, маркетингові стратегії.

В межах даних стратегій варто розглянути альтернативи розвитку діяльності. Була здійснена оцінка потенціалу АТ «Житомирський маслозавод» та зроблено висновки, що підприємство має потенціал для здійснення господарської діяльності, але, існує низка недоліків, а саме:

- управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу, тобто не на постійній основі, без чіткої відповідальності за терміни і результати, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень;

- підприємство має непродуману маркетингову стратегію; незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ;

- зменшення кількості працівників підприємства, які становлять його кадровий потенціал;

- підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів;

- недовиконання плану з реалізації продукції.

Отже, як бачимо, підприємство має ряд недоліків, тому для його розвитку необхідно усунути дані недоліки, які заважають підприємству розвиватися та здійснювати свою діяльність ефективно.

Таким чином, на основі виділених недоліків, запропоновано такі заходи з їх покращення (рисунок 3.3).

Отже, запровадивши в діяльність дані заходи, підприємство зможе покращити свою діяльність та забезпечити ефективний розвиток на майбутнє.

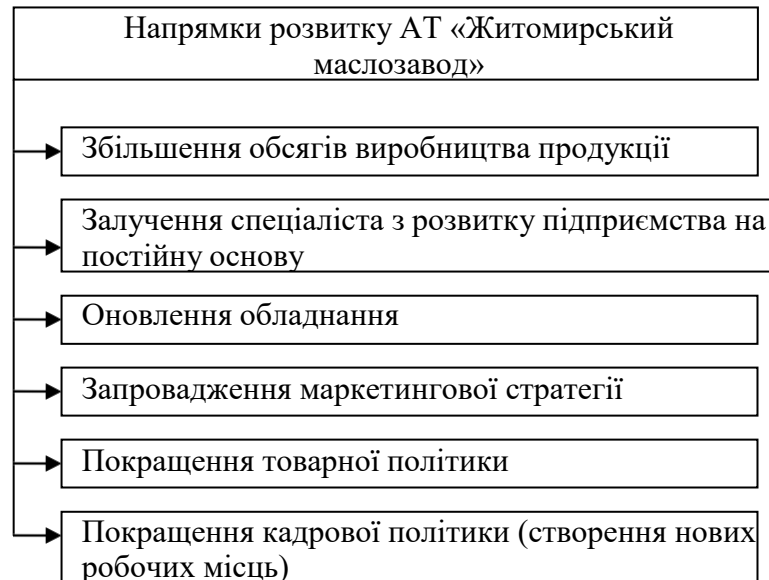


Рисунок 3.3 – Напрями розвитку АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій диверсифікації, що є стратегіями розвитку підприємства. В межах даних стратегій підприємство зможе розширити діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективно виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

3.2 Бенчмаркінг оцінювання конкурентоспроможності молокопереробного підприємства

Стрімкий світовий розвиток стратегічного планування та управління призвів до появи нових підходів, форм, методів та інструментів у формуванні стратегій підприємств. Одним із таких інструментів, що дозволяє сформулювати дієву стратегію, а також перевершити показники конкурента у виробничих і маркетингових процесах є бенчмаркінг.

Систематизація й узагальнення підходів до визначення поняття бенчмаркінгу дозволили виявити, що, незважаючи на велику кількість трактувань даного терміну, в його основі, як правило, лежить: регулярне порівняння різних аспектів діяльності (функцій чи процесів) підприємства з «найкращою практикою»; визначення причин відставання; знаходження нових шляхів до поліпшення діяльності; впровадження змін; спостереження і контроль за процесом удосконалення. Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємства, визначення його стратегій і перспектив подальшого розвитку.

Одним із видів бенчмаркінгу, який у своїй практиці може застосовувати підприємство, є бенчмаркінг конкурентоспроможності або конкурентний бенчмаркінг. Він передбачає визначення і аналіз конкурентних позицій підприємств, що порівнюються, їх конкурентоспроможності на ринку, конкурентних переваг, а також ключових факторів успіху, що призводять до їх формування [11, с. 59].

З метою практичної ілюстрації використання концепції бенчмаркінгу у дослідженні конкурентоспроможності підприємств було здійснено аналіз ринку молочної продукції Житомирського регіону із виділенням факторів, що, на нашу думку, є ключовими в діяльності підприємства на даному ринку. У подальшому був проведений аналіз діяльності молокопереробних підприємств і здійснено оцінку виділених факторів з позицій їх вагомості в успіху підприємства.

Бенчмаркінг може стати гарантом стабільного зростання рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. У результаті цього цілком зміниться підхід до прийняття управлінських рішень, відбудеться переорієнтація галузі на ефективніші показники результативності галузі та використання найкращих сетодів організації бізнес-процесів.

Результати оцінки показали, що найбільш вагомими в успішній діяльності підприємства на ринку молочної продукції є: забезпеченість сировиною, якість сировини, якість продукції, а також репутація торговельної марки і імідж

підприємства-виробника.

Визначення підприємств, діяльність яких могла б стати об'єктом бенчмаркінгу, здійснювалось на підставі даних аналізу кон'юнктури ринку із визначенням найпотужніших підприємств в окремих сферах виробництва.

Серед визначених підприємств було обрано два, діяльність яких здійснюється в місті Житомирі та Житомирській області, які є достатньо потужними, досить повно задовольняють потреби споживачів завдяки різноманітному асортименту, експортують продукцію за кордон, що свідчить про її високу якість, мають схильність до запровадження інновацій і, що не менш важливо, погоджуються на взаємовигідний обмін інформацією і досвідом. Такими підприємствами виявились АТ «Житомирський маслозавод» та Бердичівський завод із виробництва морозива та заморожених продуктів «Три Ведмеді».

На базі обраних підприємств здійснено бенчмаркінгову оцінку їх конкурентоспроможності. Для цього використаний метод побудови радару конкурентоспроможності. Його суть полягає у тому, що у якості інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовується площа радару, побудованого всередині оціночного кола за показниками, що підлягають порівнянню.

З метою нашого дослідження було використано 4 групи показників, за узагальненою оцінкою яких побудований радар конкурентоспроможності. Перші три групи показників визначені на основі функціонального підходу до оцінки конкурентоспроможності.

Зважаючи на те, що обрані підприємства є потужними експортерами і постачальниками молочної продукції на внутрішній ринок, у третю групу введено такі показники як частка експорту в загальному обсязі реалізації, а також темп зростання частки ринку, яку займає підприємство, що, на нашу думку, дозволяє більш повно охарактеризувати ефективність діяльності даних підприємств зі збуту і просування товарів. Як четвертий критерій були використані експертні оцінки за ключовими факторами успіху (КФУ)

підприємств, здійснені спеціалістами цих підприємств.

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємств проводився за формулою середньозваженої арифметичної. Отримані значення критеріїв конкурентоспроможності по кожному з підприємств наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Значення критеріїв конкурентоспроможності

Критерій конкурентоспроможності	АТ Житомирський маслозавод	Бердичівський завод із виробництва морозива та заморожених продуктів «Три Ведмеді»
Виробнича діяльність	1.85	1.60
Фінансовий стан	1.62	0.78
Збутова діяльність	0.73	0.64
Ключові фактори успіху	4.89	4.60

Джерело: розроблено автором

З метою порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств на основі отриманих значень критеріїв побудовано радар конкурентоспроможності (рисунок 3.4).

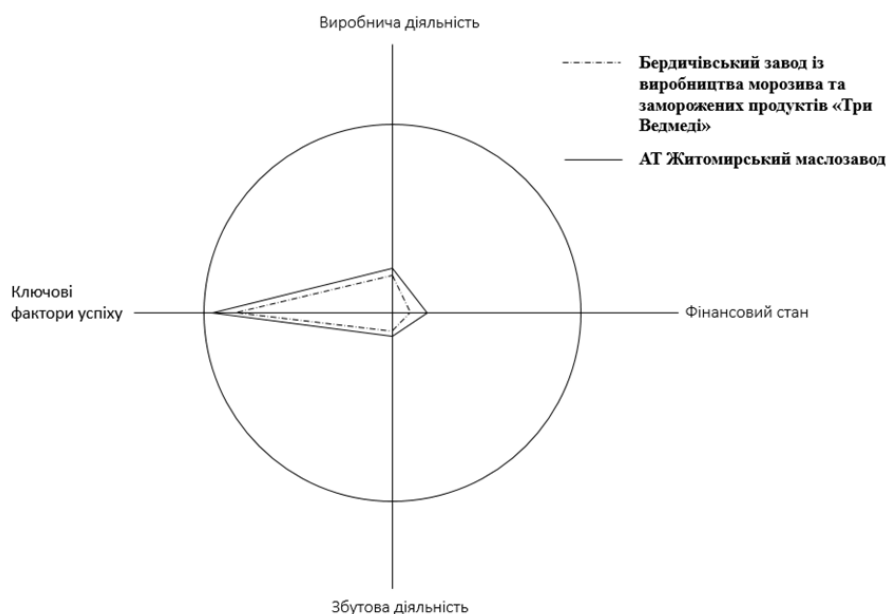


Рисунок 3.4 – Радар конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Площу радару для кожного з підприємств розраховано за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 * a_2 + a_2 * a_3 + \dots + a_{n-1} * a_n + a_n * a_1), \quad (3.1)$$

де S_p – площа радару певного підприємства; $a_1 \dots a_n$ – значення показників критеріїв конкурентоспроможності; α – кут між найближчими показниками критеріїв.

Отже, площа радару АТ «Житомирський маслозавод» становить 6,51; Бердичівський завод із виробництва морозива та заморожених продуктів «Три Ведмеді» – 5,23.

Результати розрахунків свідчать, що більш конкурентоспроможним на ринку молочної продукції є АТ «Житомирський маслозавод», який є лідером серед досліджуваних підприємств за такими критеріями як фінансовий стан, збутова діяльність, ключові фактори успіху. Тому саме це підприємство може бути рекомендоване у якості бенчмаркінгового еталону для інших підприємств, що функціонують на даному ринку. Подальший ретельний аналіз діяльності підприємства еталону дозволяє виявити стратегічні пріоритети за всіма напрямками розвитку власного підприємства, що є основою для формування портфеля його стратегій.

Таким чином, бенчмаркінг, за умов чіткого дотримання методики його реалізації, може стати ефективним інструментом розробки стратегій підприємства та впровадження найбільш доцільних організаційних та управлінських змін.

Бенчмаркінг передбачає створення робочою групою з ефективним менеджментом на чолі. Інформація є основою бенчмаркінгу, тому доцільне відокремлення або ж створення інформаційного відділу, який займатиметься с опрацюванням інформації та забезпеченням її безпеки. Даний відділ рекомендовано підпорядкувати безпосередньо генеральному директорові. Відділ має забезпечувати зв'язки з усіма іншими підрозділами для можливості оперативного отримання інформації. Інформаційний відділ може бути введений

у структуру апарату управління підприємства на початку як дорадчий орган, а з часом стати допоміжним органом у реорганізованій матричній структурі.

Первинну фільтрацію потенційних постачальників бенчмаркінгової інформації рекомендовано здійснювати за такими критеріями: 1) успішність функціонування на ринку; 2) тривалість функціонування на ринку; 3) темпи зростання підприємства; 4) можливість отримання інформації. Це допоможе обрати найкращих бенчмаркінгових партнерів, які готові поділитися інформацією.

Бенчмаркінг потребує оцінювання його планової ефективності при прийнятті рішення перед початком реалізації проекту та підбиття підсумків після його завершення. Реалізація бенчмаркінгового проекту ще на підготовчому етапі впровадження потребує великих вкладень, а результати не завжди фінансово виражені і з'являються лише в перспективі. Тому до оцінки бенчмаркінгової ефективності доцільно долучити соціально-економічні критерії оцінки взаємовідносин між партнерами, які відобразять користь для споживачів, персоналу підприємства та суспільства.

Бенчмаркінг дає економічний, соціальний, споживчий і науковий ефект, різний за якістю. Для оцінки кожного виду ефективності використовуються показники, що враховують особливості технології бенчмаркінгу та специфіку функціонування молокопереробних підприємств.

Оцінювати економічний ефект бенчмаркінгу молокопереробних підприємств України рекомендовано шляхом порівняння сукупного ефекту, отриманого від реалізації бенчмаркінгу, та витрат на проведення бенчмаркінгу.

Сукупні витрати на проведення бенчмаркінгу охоплюватимуть витрати підприємства на підготовку до проведення бенчмаркінгу, на вибір партнера для порівняння, на дослідження і передачу інформації (в тому числі на її захист), а також на впровадження запропонованих рішень у практичну діяльність. Точніше розрахувати вартість проекту бенчмаркінгу на підприємстві неможливо, проте потрібно врахувати, що у випадку, якщо бенчмаркінг

здійснюють одночасно за декількома предметами, то розмір витрат та ефектів визначатиметься сумуванням їх за всіма проектами.

За тривалої взаємодії економічний ефект бенчмаркінгових заходів можна визначити за формулою . У цьому випадку не останню роль відіграє зменшення трансакційних витрат.

$$E_{\zeta} = \Delta TAC + \sum_{t=1} (E_t - I_t), \quad (3.2)$$

де ΔTAC – сукупний ефект від зменшення трансакційних витрат t -го предмету бенчмаркінгу;

E_t – ефект від упровадження бенчмаркінгу по t -му предмету;

I_t – прямі витрати, пов'язані зі здійсненням t -го предмету бенчмаркінгу.

Запропонована методика оцінки ефективності бенчмаркінгу може бути доповнена і деталізована з урахуванням характеристик економічних суб'єктів та специфіки кожного окремого проекту бенчмаркінгу.

3.3 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів

Рекомендуючи впровадження нових заходів на підприємстві, необхідно розрахувати та проаналізувати економічний ефект потенційного заходу. Головною рекомендацією для АТ «Житомирського маслозаводу» є розширення асортименту продукції завдяки виробництву безлактозного молока. Даний вид продукції є доцільним елементом стратегії диверсифікації, а також відповідає сучасним тенденціям ринку.

Встановлено, що харчування людей постійно змінюється, це пов'язано із погіршенням екологічних умов, використанням хімічних речовин, в тому числі і антибіотиків, та багато інших факторів. Саме тому, харчова промисловість повинна дбати не тільки про енергетичну та біологічну цінність продукції, але і

створювати асортимент з профілактичними або лікувальними властивостями. Враховуючи харчову цінність та ключове місце молочної продукції в раціоні харчування кожної людини будь-якого віку, молочна галузь не становить жодних винятків.

Все більше людей скаржаться на непереносимість лактози та надають перевагу безлактозним продуктам. Лактозу називають цукром в молочних продуктах, нездатність перетравлювати цей цукор викликає дискомфорт та порушення діяльності шлунково-кишкового тракту. Непереносимість лактози або лактазна недостатність пов'язана з дефіцитом ферменту лактази, який сприяє розщепленню лактози в тонкому кишечнику. Розрізняють первинну та вторинну непереносимість лактози. Перша може бути вроджена або розвинутилася з часом, вторинна виникає через захворювання та пошкодження слизової оболонки кишечника.

Незважаючи на те, що сегмент безлактозного молока в Україні вже існує і є цікавим споживачеві, вибір продукції залишається досить малим та невідомим багатьом українцям.

Водночас, сучасні споживачі цікавляться новими продуктами, особливо такими, що приносять додаткову користь здоров'ю. Формуються нові переваги споживачів, а отже з'являється інтерес та нові тенденції для розвитку ринку безлактозної продукції в Україні. Виробництво безлактозного молока є першим і базовим кроком до створення безлактозної продукції.

Зазвичай додатковий крок під час процесу виробництва будь-якого товару призводить до збільшення витрат. Більшість методів обробки звичайного молока передбачає, що процес пастеризації відбувається безперервним потоком. Технологія виготовлення безлактозного молока є більш складною ніж звичайного молока. Виробництва белактозного молока вимагає більше часу, принаймні для розщеплення лактози в молоці за допомогою ферменту лактази. Тому виготовлення белактозного молока вимагає додаткового кроку та триває довше, водночас є дорожчим; існує два способи зробити молоко безлактозним:

- додавання ферменту лактози безпосередньо до молока;

– відокремлення лактози від молока за допомогою фільтрації.

Додавання лактози безпосередньо до молока є найпростішим способом зробити молоко без лактози. Необхідно додати фермент лактазу до звичайного молока та зачекати певний час для розщеплення лактози. Після того, як пройде достатньо часу, молоко перевіряється на відсутність лактози. Також молоко потрібно пастеризувати, щоб деактивувати залишки ферменту (у молоці не можуть залишатися активні ферменти).

По-перше, пастеризація для дезактивації лактази може бути дорогою, тому що виробник, ймовірно, молоко вже було пастеризоване один раз, тепер молоко потрібно знову пройти через процес пастеризації та дезактивація дорогого ферменту лактази. Також безлактозне молоко додається ультрапастеризації, тому воно зберігається довше на полицях магазинів, що водночас є зручним для виробників, так як попит менший ніж на звичайне молоко. По-друге, цей фермент не можна використовувати знову, тому для кожної партії молока потрібно використовувати нову лактазу. Отже, додаткові кроки для виробництва безлактозного молока впливають на його ціну.

Відокремлення лактози від молока за допомогою фільтрації. Механічне відокремлення лактози є досить складним процесом та вимагає декілька етапів. Цей процес є набагато складнішим і вимагає більше інвестицій. Тому підприємству варто розпочати виробництво безлактозного молока завдяки простішому та неменше дієвому способу виробництва.

Житомирського маслозаводу переробляє 300 тон молока кожного дня. Запропоновано призначити 1 % молока, що переробляється щоденно, один раз на тиждень на виробництво безлактозного молока. Загалом, щомісяця очікується виготовлення приблизно 12 тон безлактозного молока. Такі обсяги виробництва є оптимальними, так як виробник не потребує додаткового приміщення і може використовувати існуюче обладнання. Незважаючи на це, необхідно придбати базове обладнання для виробництва та зберігання безлактозного молока. В таблиці наведено список необхідного обладнання та сума витрат.

Таблиця 3.3 – Вартість обладнання для виробництва безлактозного молока

Назва	Сума, грн.
Аналізатор молока (на вміст лактози)	45 000
Додаткове обладнання	150 000
Засоби особистого захисту	15 000
Всього	210 000

Джерело: сформовано автором на матеріалах товариства

Виходячи з вищезазначених розрахунків обсягів виготовлення безлактозного молока, наступним кроком є розрахування роздрібної ціни продукту. В таблиці представлено розрахунок роздрібної ціни упаковки безлактозного молока ТМ «Рудь».

Таблиця 3.4 – Формування ціни безлактозного молока

Чинники	Сума, грн.
Сировина	21,79
Фонд оплати праці	7,55
Податки	2,21
Комунальні послуги	3,65
Закладений прибуток	9,79
Кінцева ціна	45,00

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Необхідно, щоб процес виробництва безлактозного молока був якісним та з дотриманням усіх норм. Тому важливо найняти відповідних спеціалістів та працівників, які зможуть забезпечувати усі процеси. Для цього буде потрібен технолог, який зможе перевіряти молоко на вміст лактози та працівник виробництва, який відповідатиме за процес застосування ферменту. Одночасно, нові працівники будуть залучені до інших завдань в дні, коли безлактозне молоко не виробляється. В таблиці наведено витрати на заробітну плату нових працівників.

Таблиця 3.5 – Витрати на фонд оплати праці

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата
Технолог	1	12 000
Працівник виробництва	1	10 000
Всього	2	22 000

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Завдяки розрахунку показника беззбитковості діяльності АТ «Житомирського маслозаводу» можна визначити обсяг виробництва при якому підприємство не несе збитків і не отримує прибутку.

Таким чином, можна розрахувати необхідну кількість виробництва безлактозного молока, щоб досягти беззбиткової роботи підприємства.

Таблиця 3.6 – Розрахунок прибутку від виробництва і реалізації безлактозного молока АТ «Житомирського маслозаводу»

Назва	Сума, грн.
Одноразові витрати на купівлю виробничих потужностей	210 000
Щомісячні витрати, в т. ч:	267 950
матеріали для виробництва	240 000
фонд оплати праці	22 000
комунальні послуги (оплата за тепло, воду, електрику)	4 000
амортизація	1 950
Річні витрати на виробництво продукції	3 215 400
Щомісячна виручка від реалізації продукції (12 т × 45 грн. / упаковка)	540 000
Виручка від реалізації за рік	6 480 000
Місячний прибуток	272 050
Прибуток за рік	3 264 600

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Використовуючи наступну формулу, визначаємо рівень беззбитковості в кількісному вираженні:

$$T_0 = B_n / (Ц - B_{зм}), \quad (3.3)$$

де T_0 точка беззбитковості, м²;

B_n постійні витрати, грн.;

$B_{зм}$ змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

Π ціна на одиницю продукції, грн.

Отже, $T_{\bar{o}} = 335400 / (45 - 20) = 13\,416$ кг

Іншими словами, необхідно виготовляти не менше ніж 13,4 тон безлактозного молока на рік, щоб не зазнати збитків.

Рівень беззбитковості в вартісному вираженні можна визначити, завдяки наступній формулі:

$$T_{\bar{o}} = B_n / (1 - B_{зм} / \Pi), \quad (3.4)$$

Отже, $T_{\bar{o}} = 335\,400 / (1 - 20 / 45) = 335\,400 / 0,5556 = 603\,720$

Визначено, що при ціні 45 грн. за упаковку точка беззбитковості є 603 720 грн.

Графічний метод розрахунку точки беззбитковості представлено на рисунку 3.5.

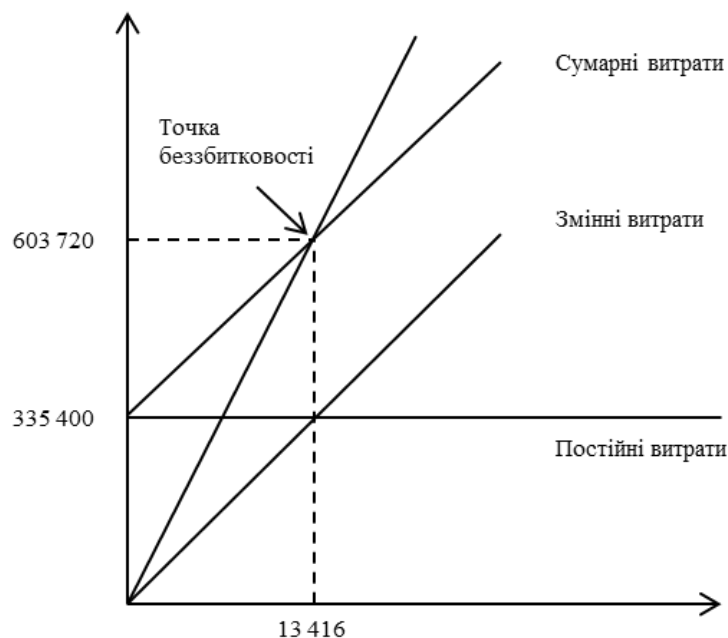


Рис. 3.5 – Графічний метод розрахунку точки беззбитковості

Джерело: побудовано на основі розрахунків

З вищезазначених розрахунків видно, що підприємству потрібно 477 950 грн. на закупівлю обладнання та забезпечення виробництва безлактозного молока на перший місяць реалізації цього проекту. Потім, підприємство буде мати можливість організувати виробництво самостійно. Нерозподілений прибуток може бути джерелом отримання коштів на реалізацію проекту.

Ефективність реалізації проекту виробництва безлактозного молока розглянуто в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для розрахунку проекту з виробництва безлактозного молока

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн.	477 950
Період, років	3
Прийнята дисконтна ставка, %	20
прибуток за роками, грн.:	
1-й рік	
2-й рік	3 264 600
3-й рік	3 264 600
	3 264 600
Річна сума амортизації	2100

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Наведені розрахунки показують, що виробництво нового типу продукції – безлактозного молока, є економічно ефективним. Очікуваний прибуток від його реалізації в сумі 3 264 600 грн. на рік також свідчить про це.

Найголовніші економічні показники після впровадження даних заходів представлено в таблиці 3.8.

Оцінка основних економічних показників діяльності підприємства після введення у виробництво нового продукту показала, що зміни позитивно діятимуть на економічний результат підприємства. Очікується збільшення чистого прибутку та рентабельності господарської діяльності.

Таблиця 3.8 – Основні економічні показники діяльності АТ«Житомирського маслозаводу» після впровадження виробництва безлактозного молока

Фінансові результати	2021 рік	Після виробництва безлактозного молока
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 438 371	1 441 586
Чистий прибуток, тис. грн.	123 940	127 204
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	856	858
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	671 689	671 899
Вартість оборотних активів, тис. грн.	437 051	437 319
Фондовіддача, тис.грн	2,6	2,9
Фондомісткість, грн.	0,062	0,062
Рентабельність господарської діяльності, %	8,5	8,61

Джерело: розроблено автором за матеріалами товариства

Запропоновані заходи щодо виробництва безлактозного молока вважаються доцільними до впровадження у діяльність підприємства на підставі вищезазначеного дослідження.

Висновки до третього розділу

В умовах ринкової економіки керівництву молокопереробного підприємства недостатньо мати якісний продукт. Воно повинно уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх упровадження на своєму підприємстві, щоб постати перед можливими конкурентами у вихідній позиції. Оцінювання конкретоспроможності можна визначити як процес прийняття рішень. Усе більша кількість підприємств визнає необхідність оцінювання конкретоспроможності й активно проводить його. АТ «Житомирський

маслозавод» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються. Таким чином, доцільно зауважити, що АТ «Житомирський маслозавод» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації, маркетинговими стратегіями.

Нами запропоновано механізм розробки та реалізації конкурентних стратегій в системі управління молокопереробним підприємством. Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій диверсифікації, що є стратегіями розвитку підприємства. В межах даних стратегій підприємство зможе розширити діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективно виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

Для впровадження бенчмаркінгу на підприємстві рекомендовано створювати робочу групу, особовий склад якої доцільно визначати залежно від предмета бенчмаркінгу і при потребі змінювати під час реалізації проекту. Важливим аспектом організаційної процедури бенчмаркінгу є підготовка топ-менеджерами рекомендацій щодо його проведення та ознайомлення з ними команди. Запропонована методика оцінки ефективності бенчмаркінгу може бути доповнена і деталізована з урахуванням характеристик економічних суб'єктів та специфіки кожного окремого проекту бенчмаркінгу.

Головною рекомендацією для АТ «Житомирського маслозаводу» є розширення асортименту продукції завдяки виробництву безлактозного молока. Даний вид продукції є доцільним елементом стратегії диверсифікації, а також відповідає сучасним тенденціям ринку. Запропоновані заходи щодо виробництва безлактозного молока вважаються доцільними до впровадження у діяльність підприємства на підставі вищезазначеного дослідження.

Висновки

У кваліфікаційній роботі розглянуто актуальні проблеми оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємств харчової промисловості

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що конкурентоспроможність, можна визначити в таких підходах до формування останньої як категорії: існування власного мотиву до діяльності, очікування позитивних результатів; наявність конкурентних переваг; можливість і здатність протистояти суперникам. Однак, слід відзначити, що жодне з трактувань не акцентує уваги на раціональності використання ресурсів та не наголошує на можливості пошуку додаткових резервів задля підвищення рівня конкурентоспроможності в майбутньому.

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Загальну стратегію підприємства варто формувати шляхом поєднання ряду конкретних стратегій. Варто зазначити, що нові підходи до стратегічного планування повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Чітко сформована та аргументована стратегія розвитку підприємства дає можливість визначити стратегічні цілі для управлінців та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо.

Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу. Саме від того, наскільки правильною та доцільною буде обрана стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз оцінювання параметрів конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод». АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством області. Основними напрямками діяльності підприємства є: виробництво молочної продукції та іншої продукції, яку виробляє підприємство та її реалізація; оптова та роздрібна торгівля продукцією і товарами, що виробляються на підприємстві в межах України та за кордоном; здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України.

Рентабельність господарської діяльності підприємства, що аналізується, у 2021 р. збільшилась проти 2019 р. на 0,3 пункти і становить 8,5 %. Позитивним явищем в господарській діяльності підприємства вважається значний рівень рентабельності виручки від продажу продукції (товарів, робіт, послуг).

У діяльності АТ «Житомирський маслозавод» спостерігається: збільшення фінансових ресурсів підприємства відбулося за рахунок приросту власного капіталу на 258,9 млн грн, або 45,9 %; тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції; чистий прибуток підприємства збільшився на 29,6 млн грн або на 24 %, за відповідного зростання витрат підприємства.

АТ «Житомирський маслозавод» займає лідируючі позиції серед інших конкурентів, але щоб утримувати позиції лідера доцільним є: підвищення якості продукції, впровадження виробництва нових сортів морозива (дієтичне або морозиво для людей з цукровим діабетом), удосконалювати рекламну кампанію, створити сторінки в соціальних мережах, що дозволить залучити ще більшу кількість людей та зміцнити імідж підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпортової сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві. Так, морозиво відноситься до одного з найбільш популярних видів десерту. На українському ринку морозива 99 % продукції поставляється вітчизняними виробниками.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано процес удосконалення оцінювання та напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

В умовах ринкової економіки керівництву молокопереробного підприємства недостатньо мати якісний продукт. Воно повинно уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх упровадження на своєму підприємстві, щоб постати перед можливими конкурентами у вихідній позиції. Оцінювання конкретоспроможності можна визначити як процес прийняття рішень. Усе більша кількість підприємств визнає необхідність оцінювання конкретоспроможності й активно проводить його. АТ «Житомирський маслозавод» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються. Таким чином, доцільно зауважити, що АТ «Житомирський маслозавод» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації, маркетинговими стратегіями.

Нами запропоновано механізм розробки та реалізації конкурентних стратегій в системі управління молокопереробним підприємством. Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій диверсифікації, що є стратегіями розвитку підприємства. В межах даних стратегій підприємство зможе розширити діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективно виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

Для впровадження бенчмаркінгу на підприємстві рекомендовано створювати робочу групу, особовий склад якої доцільно визначати залежно від предмета бенчмаркінгу і при потребі змінювати під час реалізації проекту. Важливим аспектом організаційної процедури бенчмаркінгу є підготовка топ-

менеджерами рекомендацій щодо його проведення та ознайомлення з ними команди. Запропонована методика оцінки ефективності бенчмаркінгу може бути доповнена і деталізована з урахуванням характеристик економічних суб'єктів та специфіки кожного окремого проекту бенчмаркінгу.

Головною рекомендацією для АТ «Житомирського маслозаводу» є розширення асортименту продукції завдяки виробництву безлактозного молока. Даний вид продукції є доцільним елементом стратегії диверсифікації, а також відповідає сучасним тенденціям ринку. Запропоновані заходи щодо виробництва безлактозного молока вважаються доцільними до впровадження у діяльність підприємства на підставі вищезазначеного дослідження.

Перелік джерел посилання

1. Агеєва І.М. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України / І.М. Агеєва, О.Ю. Мандро // Економіка харчової промисловості. - № 2(6). - 2016. - С. 26-30.
2. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві / В. В. Аронова // Маркетинг: теорія і практика: збірник наукових праць, 2008. – №14. – С. 32–35.
3. Бабець Є. К. Побудова портфельної матриці boston consulting group growthshare для стратегічного аналізу пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності вертикально–інтегрованої структури / Є. Бабець // Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – 2016. №3 (45). С. 97–104.
4. Берницька Д.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д.О. Берницька // Економічний аналіз. – 2017. Вип. 11 (2). С. 41–45.
5. Вікарчук О.І. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства / О.П. Пащенко, О.О Юшкевич //Економіка та суспільство. 2021.№34. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968>
6. Вікарчук О.І. Міжфункціональний аспект глобальної маркетингової стратегії в сучасному бізнесі / О.І. Вікарчук // Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: матеріали наук.-практ. конф. (Житомир, 10 травня 2022 р.). – Ж. : «Житомирська політехніка», 2022. – С.7-9.
7. Vikarchuk O. Benchmarking as a project tool of competitiveness in modern business / Zavalii T // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 2 (31)
8. Гинчуцький В.І. Економіка підприємства: [Навч. посіб.] / В.І. Гинчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погіршук ;– К.: Центр учбової літератури,

2002. - 305 с.

9. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку / Т.А. Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №. 4. – С. 203-208.

10. Єрмак С.О. Інноваційні аспекти розвитку ринку молочних виробів України / С.О. Єрмак, В.В. Плотницька // Бізнес Інформ. – 2016. – №. 11. – С. 398-403.

11. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва / Ю.Б. Іванов // Економіка: реалії часу. – 2014. – №. 1 (11). – С. 58-63.

12. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2012. – С. 528-559.

13. Корж М.В. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації / М.В. Корж. – Краматорськ : ДДМА. – 2012. – 252 с.

13. Краус К.М. Управління маркетингом малого бізнесу: концепції розвитку : [монографія] / К.М. Краус. – Полтава : Дивосвіт, 2013. – 163 с.

14. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://naurok.com.ua/urok-marketingova-komunikaciyna-politika-205828.html>

15. Нормативно-правова база маркетингової діяльності в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/lekciie/rozdil-1-vstup-do-marketingu/normativno-pravova>

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика [підручник] / М.О.Панченко// - К.: Центр учбової літератури, 2018. – 228 с.

18. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П. А. Орлов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – №

6. – С. 59-63.

19. Про Антимонопольний комітет України: Закони України від 10 червня 2021 року № 3659-ХІІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>

20. Про додаткові заходи щодо прискорення вступу України до Світової організації торгівлі: Указ Президента України від 05.09.2001 року № 797/2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>

21. Разумова Г.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача / Г.В. Разумова, О.В. Гнатченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – Випуск 1 (24). – С. 138-144.

22. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М.Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.

23. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.

24. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.

25. Сотник І.М., Таранюка Л.М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: [підручник] / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга» 2018. 572 с.

26. Сохецька А.В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку /

А.В. Сохецька // Економічна теорія та історія економічної думки. – 2020. – Випуск 50-1. – С. 7-12.

27. Тельнов А.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі / А.С. Тельнов // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали ІV Міжнар. наук.–практ. конф. (12 березня 2021 року). Вінниця, 2021. С. 583–585.

28. Тренди світового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3oJilTr>.

29. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>

30. Установчі документи підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/87181633>

31. Халіна В. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства / В. Халіна, Т. Васильєва // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118>.

32. Хамініч С. Ю. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг / С. Ю. Хамініч, П. М. Сокол, А. Д. Бабіч // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 6 (111). – С. 45-50.

33. Характеристика основних видів стратегічних зон господарювання підприємства за матрицею БКГ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bibl.com.ua/marketing/7079/index.html?page=4>

34. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах [монографія]/ М.В. Шарко, В.С. Вишемирський // 2016. 177 с.

35. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 –Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.