

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу**

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах
асортиментної політики»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-91
ГОЛЯКА Марина Валентинівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. КВАСКО Алла Володимирівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
к.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань
Студентка _____

(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ГОЛЯЦІ Марині Валентинівні**

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики»

керівник роботи к.е.н., доц. КВАСКО Алла Володимирівна

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства АТ «Житомирський маслозавод», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 рр.); звіти про виробництво продукції за 2020-2022 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити формування асортиментної політики як складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його основні фінансово-економічні показники;
- оцінити рівень конкурентоспроможності компанії на ринку;
- провести аналіз ефективності асортиментної політики підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення його асортиментної політики;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод».
2. Основні показники господарської діяльності компанії за 2020-2022 рр.
3. Фінансово-економічна діяльність підприємства за 2020-2022 рр.
4. Визначення сильних та слабких сторін компанії.
5. Рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.
6. Аналіз асортиментної політики компанії.
7. Характеристика проекту для підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок випуску нової продукції.
8. Необхідне обладнання для реалізації проекту.
9. Маркетингові заходи та збут.
10. План продажів та доходів за проектом.
11. Економічний ефект реалізації проекту та його вплив на рівень конкурентоспроможності.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ Марина ГОЛЯКА

Керівник дипломної роботи _____ Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності на засадах асортиментної політики» містить 102 сторінки, 31 таблицю, 24 рисунок, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних основ та розробка практичних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення його асортиментної політики.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення його асортиментної політики.

База дослідження – Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод».

Методи дослідження: метод аналізу та описовий, графічний метод, методи економічного аналізу, експертних оцінок, SWOT- та PESTEL-аналізи, для визначення рівня конкурентоспроможності метод, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, матриці Мак-Кінсі та Бостонської консультативної групи.

Результати роботи. За результатами дослідження підприємству «Житомирський маслозавод» запропоновано проєкт виробництва нового виду морозива на рослинній основі. Проведені розрахунки показали, що даний захід дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані АТ «Житомирський маслозавод» для зміцнення та підвищення конкурентних переваг, закріплення сильних позицій на ринку та покращення економічних показників компанії.

Результати впровадження досліджень. Розроблені пропозиції були представлені керівництву АТ «Житомирський маслозавод», де було визначено доцільність їх практичного застосування.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, асортиментна політика, конкуренція, асортимент.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Ensuring competitiveness on the basis of assortment policy" contains 102 pages, 31 tables, 24 figures, 2 appendices. The list of references includes 42 items.

The purpose of the thesis is to consider the theoretical foundations and develop practical measures to increase the level of competitiveness of the enterprise due to the improvement of its assortment policy.

The object of research is the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of increasing the level of competitiveness of the enterprise due to the improvement of its assortment policy.

The basis of the research is Joint-Stock Company "Zhytomyr Butter Plant".

Methods of research: analysis method and descriptive, graphical method, methods of economic analysis, expert assessments, SWOT- and PESTEL- analyses, to determine the level of competitiveness, a method based on the theory of effective competition, the McKinsey matrix and the matrix of the Boston Consulting Group.

Research results. Based on the results of the research, the Zhytomyr Butter Plant company was offered a project for the production of a new type of plant-based ice cream. The calculations showed that this measure will increase the level of competitiveness.

Recommendations for the use of the results. The recommendations proposed in the work can be used by JSC " Zhytomyr Butter Plant " to strengthen and increase competitive advantages, consolidate strong positions on the market and improve the company's economic indicators.

Results of implementation of development. The developed proposals were presented to the management of JSC "Zhytomyr Butter Plant", where the expediency of their practical application was determined.

Key words: competitiveness of the enterprise, competitive advantages, assortment policy, competition, assortment.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	10
1.1 Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства	10
1.2 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
1.3 Формування асортиментної політики як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства	23
Висновки до розділу 1	32
2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та його основні фінансово-економічні показники	33
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії на ринку	49
2.3 Аналіз ефективності асортиментної політики підприємства.....	61
Висновки до розділу 2	71
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	73
3.1 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення його асортиментної політики	73
3.2 Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованого заходу	84
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства важко переоцінити, оскільки ця складова є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства і впливає на його здатність протистояти конкуренції на ринку та забезпечувати стійке зростання. Так як бізнес-середовище досить швидко змінюється, тому конкуренція стає все більш жорсткою. Підприємствам доводиться змагатися не лише з місцевими конкурентами, але і зі світовими гравцями, які можуть пропонувати аналогічні товари і послуги за більш низькими цінами або з вищою якістю. Тому підвищення рівня конкурентоспроможності є необхідним завданням для підприємств будь-якого розміру та галузі. Для компаній важливо детально аналізувати свою діяльність та зовнішнє середовище, щоб виявляти проблеми, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності.

Зокрема, окремо необхідно виділити вплив асортиментної політики на конкурентоспроможність, оскільки вона відіграє важливу роль у формуванні конкурентної переваги підприємства і визначає його здатність задовольняти потреби ринку та залучати клієнтів. Таким чином компанії мають постійно оновлювати та розширювати свій асортимент, застосовувати нові технології виробництва, задовольняти нові потреби споживачів, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Важливо вивчати всі можливі фактори та заходи, які будуть покращувати конкурентні переваги компанії, що забезпечить її успішне функціонування. Тому беззаперечна важливість вивчення даного поняття слугувала вибором даної теми.

Детальному вивченню сутності конкурентоспроможності приділяли увагу різні вітчизняні та іноземні науковці, зокрема можемо виділити: М. Портер, Е. І. Цибульська, В. Л. Дикань, О. Г. Янковий, О. І. Драган, Н. І. Сарай, Ю. М. Мануйлович, О. П. Єлець та інші.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних основ та розробка практичних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення його асортиментної політики.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність поняття «конкурентоспроможність» та фактори впливу;
- проаналізувати методи формування асортиментної політики та їх значення для підвищення рівня конкурентоспроможності;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- визначити його конкурентні переваги та рівень конкурентоспроможності;
- проаналізувати ефективність асортиментної політики підприємства;
- запропонувати захід для підвищення конкурентоспроможності на основі розширення асортименту;
- визначити економічну доцільність запропонованого заходу.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» за рахунок покращення його асортиментної політики.

База дослідження – Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод».

В процесі виконання дипломної роботи використовувалися загальнонаукові та специфічні методи дослідження. Зокрема, метод аналізу та описовий, графічний метод, методи економічного аналізу, експертних оцінок, метод логічних узагальнень. Для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії було використано SWOT- та PESTEL-аналізи, для визначення рівня конкурентоспроможності – метод, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, для аналізу ефективності асортиментної політики – матриці Мак-Кінсі та Бостонської консультаційної групи.

Практична значущість для підприємства. Результати аналізу та запропоновані заходи можуть бути використанні на підприємства АТ «Житомирський маслозавод» для підвищення рівня конкурентоспроможності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є досить важливим поняттям в умовах ринкової економіки, оскільки воно є підтвердженням того, що компанія може адаптуватися до змін на ринку, здатна протистояти конкуренції, щоб зайняти провідне місце в своїй галузі. Адже швидкий розвиток технологій, динаміка глобалізації, гострота конкуренції є важливими факторами, які впливають на підприємства і без спроможності пристосування до цих змін, компанія не зможе ефективно функціонувати на ринку. В результаті виникає потреба в підвищенні рівня конкурентоспроможності організації, тому в науці приділяють таку особливу увагу цьому поняттю.

Аналіз наукової літератури показує, що сутність «конкурентоспроможності» тісно пов'язане з визначенням «конкуренція», яке від латинського слова «Concurrentia» перекладається як змагання, суперництво. Це поняття є досить широким, однак, якщо його розглядати саме з економічної сторони, то воно відображає суперництво між підприємствами в конкретній галузі, які прагнуть отримати найвищий прибуток, створити найбільш вигідні умови для виробництва та збуту, захопити найбільший сегмент споживачів [1, с. 6].

Видатні науковці трактують це поняття по-різному, тому розглянемо деякі із них, щоб ще глибше зрозуміти дану сутність.

Зокрема, А. Сміт наголошував, що конкуренція – це чесне суперництво, що ведеться між продавцями за найвигідніші умови продажу товару.

Видатний економіст Й. Шумпетер стверджував, що конкуренція – це суперництво старого з новим, з інноваціями [2, с. 10].

Тоді як М. Портер в своїй відомій роботі «Міжнародна конкуренція» трактував це поняття як динамічний процес, що розвивається, мінливий ландшафт,

на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [3].

Важливо виокремити функції, які виконує конкуренція, бо на основі їх можна зрозуміти поняття конкурентоспроможності (рис. 1.1).

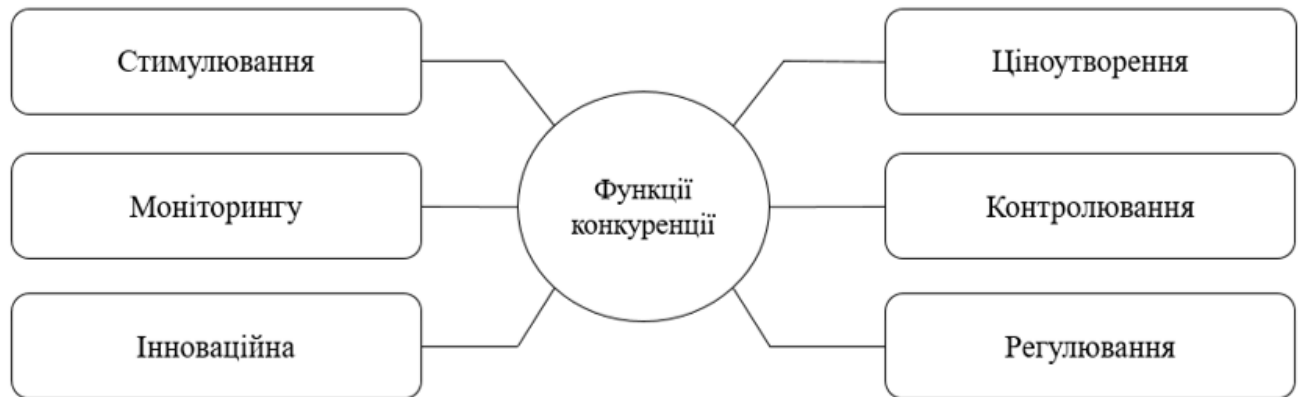


Рисунок 1.1 – Функції конкуренції

Джерело: складено автором на основі [9]

Розглянемо кожну із функцій детальніше.

1. Функція стимулювання полягає в підвищенні мотивації підприємств удосконалювати свою діяльність для збільшення прибутку та зміцнення позицій на ринку.

2. Функція моніторингу сприяє компанії регулярно та своєчасно виявляти певні відхилення в роботі та знаходити способи їх вирішення. Крім того, підприємства формують інформацію, яка допомагає знайти переваги над конкурентами та регулюють свою діяльність відповідно до цього.

3. Інноваційна функція спонукає компанії до постійного розвитку за допомогою генерації нових ідей, використання новітніх технологій, виробництві інноваційної продукції (послуг). Підприємства активно вкладають кошти в науково-дослідні роботи, щоб мати значні конкурентні переваги.

4. Функція контролювання характеризується постійним спостереженням за всіма процесами на підприємстві, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Це

допомагає виявити наявні та майбутні відхилення від поставленої стратегії та політики компанії [9].

5. Функція ціноутворення полягає в тому, що конкуренція є механізмом, який встановлює ціну на рівні, за якого досягається ринкова рівновага і реалізація товарів.

6. Функція регулювання характеризується тим, що підприємці з галузей, які не є досить прибутковими, вкладають кошти в інші галузі, де товари користуються більшим попитом і мають можливість збільшити прибуток. Ця функція дозволяє збалансувати виробництво та потреби на ринку, а також створити необхідні пропорції у суспільному виробництві [10, с. 10].

Як бачимо, конкуренція є важливим елементом ефективного функціонування ринків, адже підштовхує компанії удосконалювати свої виробничі потужності, виготовляти нові товари, запроваджувати сучасні технології на виробництві, покращувати якість продукції та послуг тощо. І саме ці процеси сприяють зростанню рівня конкурентоспроможності, без якого ефективно функціонувати компаніям на ринку не вдасться.

Конкурентоспроможність в перекладі з латинської мови означає «досягнення найвищих результатів». Раніше дане поняття найчастіше використовувалося в дослідженнях з маркетингу та стратегічного управління, оскільки було спрямоване конкретно на вивчення ринку. Зараз цей термін є досить широким та має не одне значення, а в економічній літературі розглядається з різних сторін. Виділяють два підходи для визначення даного поняття:

1. на основі теорії конкурентної переваги М. Портера;
2. системний підхід[4, с. 40].

Перший підхід полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності на ринку компаній, що виробляють ідентичну продукцію, тобто від рівня конкуренції. Виявлення конкурентних переваг можливе лише на основі порівняння діяльності підприємства з іншими компаніями на національному та міжнародному рівні. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможність визначають з таких сторін: можливість підприємства

виготовити на потребу споживача продукт відповідної якості та кількості, забезпечуючи найкращі умови постачання в порівнянні з конкурентами; створення конкурентних переваг компанії стосовно інших компаній як на національному, так і на міжнародному ринку.

Щодо системного підходу, то тут сутність полягає в детальному дослідженні процесів внутрішнього середовища компанії при взаємодії із зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як системи взаємопов'язаних факторів та характеристика ступеня реалізації можливостей компанії з одержання та утримання конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу [4, с. 41]. Тобто при визначенні поняття за цим принципом потрібно робити акцент не лише на ефективність роботи підприємства, а ще й на можливість адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

Також для формування власного визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» важливо проаналізувати погляди різних авторів та визначити ключові характеристики цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Дикань В. Л.	Конкурентоспроможність підприємства являє собою самостійну системну категорію, що відображає ступінь реалізації цілей підприємства у його взаємодії з навколишнім середовищем; здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах ринку. [4, с. 247]
Фатхутдінов Р. А.	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [5]
Цибульська Е. І.	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. [2, с. 68]
Отенко І. П.	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал ринку [6, с. 34]
Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж.	Конкурентоспроможність фірми – це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [7, с. 289]

Джерело: складено автором на основі [2; 4-7]

Аналіз літературних джерел [2; 4-7] дозволяє дослідити поняття «конкурентоспроможність підприємства» з різних точок зору.

Так, автор В. Л. Дикань у визначенні терміну орієнтується на використання системного підходу, адже «наголошує на важливості взаємодії підприємства з навколишнім середовищем».

Е. І. Цибульська та І. П. Отенко перераховують саме наявність основних конкурентних переваг, однак їх перелік є досить вузьким, бо вони не враховують всі види діяльності компанії, де даний показник може бути сформованим.

Тоді як група авторів А. А. Томпсон, А. Дж. Скрикленд, Р. А. Фатхутдінов вказують на те, що конкурентоспроможність підприємства формується на основі виготовлення конкурентоспроможної продукції. Варто зауважити, що це дуже важлива характеристика, однак вона є тільки одним із факторів формування конкурентоспроможності компанії. А тому ці два поняття не потрібно ототожнювати, адже вони мають ще інші суттєві відмінності. Серед яких можна виділити:

- конкурентоспроможність компанії потрібно визначати в довгостроковій перспективі, адже від цього залежить постійний розвиток та позиції підприємства на ринку, тоді як оцінювання конкурентоспроможності продукції дійсне тільки в короткостроковий період;

- конкурентоспроможність підприємства є досить широким поняттям і охоплює всю номенклатуру товарів, тоді як конкурентоспроможність продукції розглядається як більш одиничний показник, адже розглядає саме окремі види продукції.

- оцінка цих двох понять здійснюється різними суб'єктами: конкурентоспроможність підприємства визначається самим підприємством, або ж довіреними сторонами, тоді як конкурентоспроможність продукції – покупцями в момент її реалізації [7].

Як бачимо, конкурентоспроможність компанії є широким терміном у значення якого всю сутність вмістити досить складно. Через це в запропонованих

визначеннях різних авторів наявні як спільні особливості, так і певні відмінності, адже сутність ще й залежить від кута розгляду поняття.

Можна стверджувати, що вищезазначені терміни доповнюють один одного, що дозволяє з різних сторін дослідити та виявити наступні характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії: поточні та довгострокові складові, залежність від адаптації на ринку, важливість створення конкурентоспроможного товару, залежність від ефективності роботи компанії тощо.

Детальніше потрібно виділити важливу характеристику конкурентоспроможності підприємства: здатність ефективно та довгостроково функціонувати в зовнішньому середовищі. Варто відзначити, що потенціал, який має компанія – це потенційна здатність, а реалізований – це вже реальна конкурентоспроможність. В основі цих обох характеристик лежать спільні фактори, починаючи від особливостей товару, і закінчуючи загальною ефективністю роботи підприємства. Однак важливою відмінністю тут виступає саме ступінь реалізації, оскільки потенціал – це лише план та очікування, тоді як реальна конкурентоспроможність – реалізація [2, с. 69].

Тоді на основі проаналізованої інформації можна запропонувати наступне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це здатність в поточному та довгостроковому періоді налагодити діяльність компанії таким чином, щоб досягти більших продаж, завоювати лояльність споживачів, мати більш вигідні канали збуту продукції, ніж у конкурентів, за рахунок конкурентних переваг в різних видах діяльності компанії (маркетинговій, технологічній, кадровій та інших).

На основі різних трактувань поняття важливо визначити властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», які містять в собі різні характеристики (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: складено автором на основі [8].

Розглянемо перелік властивостей детальніше.

Порівнюваність означає те, що визначення та дослідження конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на порівнянні з реальними конкурентами, які функціонують на ринку та пропонують схожу продукцію. Це дозволяє визначити наскільки компанія ефективно працює в порівнянні з іншими гравцями в галузі.

Просторовість вказує на те, що компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку, тоді навіть за рівних умов неконкурентоспроможною – на іншому. Це означає, що успішність діяльності підприємства залежить від здатності конкурувати саме на конкретному ринку.

Динамічність наголошує на тому, що рівень конкурентоспроможності не є сталою величиною, адже компанія може ефективно конкурувати в один проміжок часу і мати гарні результати, а вже в інший – може все змінитися. На основі цього можна зрозуміти, що визначати та досліджувати даний показник потрібно постійно.

Предметність означає формування списку параметрів, від яких залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести наступні:

висока якість продукції (послуг), використання сучасних технологій, доступні ціни, вигідні канали збуту, ефективна рекламна кампанія та інші маркетингові комунікації, наявність власних площ, ефективність виробничого процесу, наявність фінансових ресурсів для подальшого вдосконалення, сильний імідж та репутація, кваліфікований персонал тощо [7].

Атрибутивність вміщує в собі значення, що важливою конкурентною перевагою є унікальність певної характеристики на підприємстві (унікальна технологія виробництва, оригінальна продукція (послуга) тощо).

Системність означає, що при визначенні конкурентоспроможності необхідно враховувати всі можливі параметри та умови, а також їх взаємозв'язок. Це допоможе краще проводити аналіз конкурентоспроможності та визначати ключові характеристики для подальшого розвитку.

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування вказує на те, що потрібно враховувати всі чинники, які можуть вплинути на конкурентоспроможність, при проведенні аналізу, оцінки та управління даним показником [9, с.10].

1.2 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Проаналізувавши властивості поняття, можемо побачити, що також досить важливу роль займає виділення та аналіз чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, адже на основі цього можна визначити сильні сторони компанії, які допоможуть в конкурентній боротьбі, а також слабкості, над якими потрібно попрацювати, щоб зміцнити позиції на ринку. Практичний досвід різних компаній показує, що детальний аналіз чинників допомагає в подальшій розробці заходів, які допоможуть зміцнити конкурентоспроможність, тому керівники підприємств особливу увагу приділяють цьому.

Варто зауважити, що фактори можуть впливати на компанії по-різному як позитивно, так і негативно. Отримання конкурентних переваг на основі чинників залежить саме від того, наскільки підприємство ефективно використовує їх.

Немає єдиної класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це залежить від точки зору авторів, тому в різних наукових джерелах можна знайти різні групи факторів.

Багато науковців, зокрема, О. І. Драган [11, с. 58], Е. І. Цибульська [2, с. 74], О. Г. Янковий [12, с.16] у своїх роботах виділяють дві групи факторів: зовнішні та внутрішні. Такий поділ є найбільш поширеним серед українських та іноземних науковців. В таку класифікацію автори включають різний перелік чинників, які найчастіше взаємодоповнюють один одного.

Зовнішні фактори – це ті, на які компанія не може вплинути, або цей вплив є досить обмеженим. Вони залежать від зовнішнього середовища, в якому підприємство веде свою діяльність. Деякі із зовнішніх факторів представимо у вигляді рисунка 1.3.



Рисунок 1.3 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [2; 12]

Визначення та аналіз зовнішніх факторів має велике значення для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже на основі цього можна визначити: загрози для конкурентного потенціалу компанії, аналіз діяльності конкурентів, можливості для забезпечення реалізації цілей підприємства.

Загалом, чинників зовнішнього середовища є досить багато, тому їх класифікують за сферою походження. Відповідно до цього виділяють [13]:

- науково-технічні фактори – включають наявність нових технологій на ринку, рівень розвитку технічної бази в певній галузі, продуктивність та надійність устаткування тощо;

- економічні фактори – відображають кон'юнктуру ринку, наявність бар'єрів для входу на ринок (патенти, технічні обмеження), ступінь розвиненості фінансової системи країни тощо;

- соціальні фактори – охоплюють спектр питань пов'язаних зі споживачами, працівниками, громадськістю (зміна потреб та смаків споживачів, рівень соціальної відповідальності компанії, підвищення вимог до якості продукції тощо);

- екологічні фактори – включають взаємозв'язок діяльності компанії зі станом навколишнього середовища;

- політичні фактори мають особливо важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства, адже вони можуть змінювати умови ринку та регулювати діяльність підприємств. Особливо яскраво вплив виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів [13].

Як бачимо, перелік зовнішніх чинників є досить широким, тому для ефективного їх аналізу використовують інструменти: PEST-аналіз та SWOT-аналіз, які дозволяють структурувати всю потрібну інформацію. Перший інструмент допомагає оцінити вплив політичних, соціальних, економічних та технологічних факторів на діяльність компанії. Тоді як другий – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами, а також – загрози та можливості, з якими підприємство може зіштовхнутися.

Внутрішні фактори – це ті, на які підприємство може вплинути та здатне їх контролювати. Деякі із внутрішніх чинників зазначені на рисунку 1.3, але їх перелік є набагато ширшим, тому вирізняють такі групи:

- *Менеджмент та керівництво* включає систему управління, ефективність прийняття рішень та стратегічного планування тощо.

- *Рівень технологічного оснащення* характеризується наявністю технологій та устаткування, що дозволяє ефективно виготовляти продукцію або надавати послуги високої якості.

- *Кадровий потенціал* відображає підвищення кваліфікації працівників, рівень мотивації серед персоналу, прогресивність оплати праці тощо.

- *Якість продукції або послуги* характеризується відповідністю стандартам якості, здатністю задовольнити потреби споживачів.

- *Інноваційність* охоплює рівень інноваційної привабливості, здатність впроваджувати нові ідеї, вчасне проведення реформаційних перетворень та інше [14].

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори, можемо побачити, що саме їх комплексний аналіз допоможе визначити конкурентну позицію компанії на ринку та розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Такий підхід до класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, не є єдиним.

Так, В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик та О. М. Полякова у своїй науковій роботі розділяють чинники на дві групи [4, с. 50]:

1. Основні – природні, демографічні, грошово-кредитна сфера тощо.
2. Похідні – сучасна інфраструктура, висококваліфіковані та компетентні працівники, дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, фірмі тощо.

Варто зауважити, що основні чинники компанія в більшості отримує «задарма» і для їх залучення не потрібно досить багато вкладень. Однак вони не забезпечують міцні конкурентні переваги для підприємства, тому особливу увагу слід приділяти похідним факторам. Хоч такі чинники менш поширені, оскільки вимагають значних та тривалих вкладень, однак є досить важливими для

ефективної діяльності компанії на ринку та є неодмінною умовою при виготовленні конкурентоспроможної продукції та наданні послуг.

Такий підхід до розподілу факторів конкурентоспроможності можна продемонструвати у вигляді схеми (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складно на основі [4]

З рис. 1.4. можемо побачити, що похідні фактори ще поділяють за принципом спеціалізації на загальні та спеціалізовані. Спеціалізовані чинники створюють більш довгострокову основу, ніж загальні. Для їх одержання необхідно ризиковане фінансування. Через це вони є рідкісними і потрібні для більш досконалих видів конкурентної переваги. Тоді як загальні фактори надають переваги обмеженого характеру, їх досить легко скопіювати конкурентам, або взагалі обійти [2, с. 74].

Такий підхід до класифікації є також досить зручним, адже дозволяє виокремити саме ті фактори, які принесуть досить позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Інші науковців, наприклад, Н. Грицишин поділяє чинники за економічним характером на фактори мікро- та макроекономічні. Зокрема, до мікроекономічних відносить наступні: процентні ставки, вартість капіталу, умови конкуренції, рівень соціальної стабільності, кількість та якість факторів виробництва. До чинників макроекономічних включає фактори, що впливають на витрати виробництва (технології, ціна факторів виробництва, система менеджменту) та фактори, що впливають на властивості продукції (дизайн товару, сервісне обслуговування, запровадження інновацій для виготовлення нових товарів чи наданні послуг) [8, с. 18].

Як бачимо, автор хоч виділяє інші групи, однак зазначені чинники можна віднести до зовнішніх та внутрішніх факторів. Але цей перелік є досить обмеженим і не включає деякі важливі компоненти, наприклад, вплив споживачів, постачальників, соціологічну складову тощо.

Також В. Л. Дикань важливу увагу приділяє чинникам конкурентоспроможності продукції, адже від цього безпосередньо залежить конкурентоспроможність самого підприємства. До найважливіших факторів він виділяє:

- якість товарів та послуг – здатність задовольнити потреби споживачів, відповідність стандартам, відмінність від конкурентів;
- ціна товарів та послуг – має забезпечувати збалансованість між прибутком та конкурентоспроможність, бути доступною для споживачів;
- рівень кваліфікації персоналу та менеджмент – наявність кваліфікованого персоналу, який здатний забезпечити високу якість продукції та підтримувати ефективність виробництва, ефективна система управління;
- технологічний рівень виробництва – від цього залежить можливість виготовляти якісну продукцію із низькими витратами [4, с. 52-55].

Проаналізувавши різні підходи до визначення чинників конкурентоспроможності підприємства, можемо побачити, що єдиного підходу до систематизації немає. Однак велика кількість науковців схиляються до розподілу на внутрішні та зовнішні фактори, аналіз яких є вкрай важливим для ефективного функціонування підприємства. Адже зовнішні чинники безпосередньо мають вплив на вихід компанії на ринок та подальше функціонування там, тоді як внутрішні – здатні визначити ефективність діяльності в довгостроковому періоді. Комплексний аналіз допоможе з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати діяльність конкурентів, розробити заходи, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності тощо.

1.3 Формування асортиментної політики як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Асортиментна політика є однією із найважливіших складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для цього компанія має вміти правильно формувати асортимент, адже саме товар є результатом діяльності компанії та його реалізація дозволяє отримати прибуток. Оновлення асортименту відповідно до потреб споживачів є важливою конкурентною перевагою, що забезпечує розвиток компанії в цілому. Для цього підприємствам потрібно постійно стежити за попитом та зміною потреб споживачів, аналізувати тенденції на ринку і поновлювати асортимент відповідно до цього. Це дозволить покращити рівень конкурентоспроможності та зайняти провідне місце в галузі.

Перш за все потрібно визначити сутність поняття «асортиментна політика» на основі аналізу наукової літератури.

Так, С. Н. Виноградова, С. П. Гурська цей термін трактують так: «асортиментна політика підприємства – це система заходів стратегічного характеру, спрямована на формування конкурентоспроможної моделі, що

забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку і отримання необхідного прибутку» [15].

На думку О. С. Сенишина та О. В. Кривешко, асортиментна політика – це комплекс заходів, у рамках якого один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми [16, с. 147].

І. Іванечко, Т. Борисова та Ю. Процишин розглядають поняття саме з маркетингової сторони і наголошують на тому, що асортиментна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів, а також формування асортименту з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [18, с.74].

Тоді С. Б. Станінов дає визначення поняття наступним чином: «асортиментна політика - це пошук і визначення набору номенклатурних груп, необхідних для реалізації конкурентної переваги на ринку та які визначають економічну ефективність підприємства в цілому» [17].

Проаналізувавши літературні джерела, можемо побачити, що однозначного трактування поняття немає. Автори розглядають його по-різному, звертаючи увагу на основну мету асортиментної політики: забезпечення конкурентної переваги на ринку, максимізація прибутку, задоволення потреб споживачів, досягнення цілей компанії тощо.

Для формування правильного товарного асортименту потрібно знати основні характеристики асортименту. До яких відносяться:

- широта – це кількість видів товарів, які пропонує підприємство;
- глибина – це різноманітність та кількість варіантів виробництва кожного виду продукції;
- насиченість – загальна кількість всіх запропонованих товарів;
- гармонійність – ступінь однорідності асортименту відповідно до вподобань та потреб споживачів, посередників, каналів збуту тощо [18,с. 75].

Для формування асортиментної політики потрібно також визначити цілі, які компанія може досягти за рахунок цього. До основних із них відносяться:

залучення нового сегменту споживачів, вихід на нові ринки, підвищення обсягів продажів, проведення інноваційної політики, формування іміджу компанії на основі позиціонування окремих груп продукції та інші (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Основні цілі асортиментної політики

Джерело: складено на основі [19]

Таким чином, для формування асортиментної політики важливо сформулювати цілі, щоб розуміти, що компанія хоче досягти та куди потрібно далі рухатися.

Також важливо враховувати принципи при формуванні та управлінні асортиментною політикою, які допоможуть досягти високих конкурентних переваг за рахунок оптимізованого асортименту. Так, Станінов С. Б. виділяє наступні принципи:

1. Принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
2. Принцип синергізму;
3. Принцип стратегічної гнучкості [17].

Розглянемо їх детальніше. Перший принцип відображає стратегічні цілі та означає, що компанія має планувати розвиток асортименту на довгий період часу,

враховуючи етапи життєвого циклу кожного продукту. Також важливо витратити ресурси на розробку нової продукції, яка буде відповідати потреба споживачів і на маркетингову підтримку уже існуючої продукції, яка наявна на ринку. Даний принцип ще враховує вилучення з виробничої програми застарілих та неефективних товарів.

Наступний принцип синергізму полягає в тому, що компанія може розширити свій асортимент в областях, які пов'язані між собою технологією, або залежать від однієї кваліфікації працівників. Даний принцип дозволяє економити кошти на виробництві, але при цьому має і негативні наслідки. Наприклад, якщо відбуваються зміни на ринку, то через це може постраждати не лише окремий товар, але і вся асортиментна група. Даною проблему може скоригувати наступний принцип.

Принцип стратегічної гнучкості є поєднанням стратегічних зон управління і асортиментних груп, які вимагають різних умов та технологій, щоб збалансувати стійкі та ризикові товарні групи. Цей принцип має важливу перевагу, яка полягає в забезпеченні стабільної діяльності підприємства в цілому, навіть якщо в одній із сфер виникнуть непередбачувані ринкові зміни. Таким чином, товарна гнучкість означає балансування між стійкими та змінними товарними групами, щоб забезпечити стабільність навіть у кризових ситуаціях. Ще одним позитивним ефектом даного принципу є розвиток нових компетенцій працівників. Це досить важливо для компаній, які вкладають значні кошти у інноваційну діяльність. Адже на стику різних стратегічних зон управління існує велика ймовірність створення нового продукту або удосконалення уже існуючого. Це дозволяє компанії вчасно реагувати на зміни потреб та попиту споживачів і на основі цього підвищити конкурентоспроможність та збільшити обсяги продажів [19].

Таким чином, найбільш важливим принципом впровадження оптимальної асортиментної політики є принцип стратегічної гнучкості. Даний напрям дозволяє компанії отримати більшу стабільність за рахунок розширення асортименту та максимального використання технологічних можливостей. Крім цього, сприяє

створенню інноваційних продуктів, що дозволяє збільшити конкурентні переваги підприємства.

Наступним важливим елементом для формування асортиментної політики є використання різних методик, вибір яких залежить від особливостей товарів компанії, різноманітності асортименту тощо. Варто зауважити, що обирати метод потрібно ще й, спираючись на вищезазначені принципи, які забезпечать оптимальне формування асортименту. Перелік методів є досить широким, тому науковці формують їх у групи.

Так, Кубишина Н. С. виділяє наступну класифікацію методів: методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та портфельного аналізу [20]. Конкретні методи, які входять у зазначені групи представимо у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Групи методів формування асортименту

Назва групи	Перелік методів
Методи виявлення споживчих переваг	1. Методи спостереження, залежно від форми споживчих переваг 2. Методи диверсифікації окремих елементів і властивостей продуктів - багатомірні методи - модель Розенберга - модель з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1. ABC-XYZ аналіз 2. лінійного програмування 3. Маркон
Методи портфельного аналізу	1. Матриця БКГ 2. Матриця McKinsey 3. Матриця конкуренції за М.Портером 4. Матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом 5. Матриця «Ціна-якість» 6. Матриця розробки товару

Джерело: [20, с. 173]

Варто зауважити, що зазначені групи методів мають як переваги, так і недоліки. Наприклад, використовуючи методи портфельного аналізу, можуть виникнути складнощі зі збором даних, а при використанні методів економічного

аналізу деякі результати можуть бути неточними, якщо вдалося зібрати лише невелику кількість потрібної інформації. Тому для більш точного аналізу потрібно використовувати не одну із методик, а користуватися ними комплексно.

Як бачимо, перелік методів формування асортиментної політики є досить широким. Однак детальніше розглянемо деякі із них, які найбільш поширені у використанні компаніями.

1. ABC-XYZ аналіз. ABC-аналіз – це метод управління асортиментом, який дозволяє класифікувати продукцію за обсягом продажів або доходами від реалізації. Цей метод базується на принципі Парето і означає, що 20% продуктів приносить 80% доходів, тоді як інша кількість товарів (80%) дають лише 20%. За цим методом продукцію розділяють на три групи:

- група А – це найбільш важливі товари, які становлять 20%, але генерують 80% продажів/прибутку. На ці товари потрібно звертати особливу увагу, щоб вони завжди були у наявності.

- група В – ці товари приносять стабільний прибуток, є середніми за величиною запасами і становлять 30% від всієї кількості продукції, однак генерують лише 15% прибутку/продажів.

- група С – включає найменш значущі товари, які становлять 50%, але забезпечує тільки 5% прибутків/продажів [21].

Як бачимо, даний метод дозволяє підприємствам зосереджувати увагу на керуванні найважливішими товарами, що дає змогу оптимізувати запаси, знизити витрати та покращити ефективність роботи компанії в цілому.

XYZ аналіз – це метод класифікації товарів за ступенем нестабільності попиту. Асортимент товарів, якій наявний на складі, також розподіляють на три групи залежно від точності прогнозування та стабільності попиту. Група Х – товари мають незначні коливання попиту, тому його не важко спрогнозувати; група Y – мають змінний попит, на який може впливати сезонність, свята тощо; група Z – товари, які мають найбільш непередбачуваний попит. Для правильного поділу за даним методом також необхідно визначити коефіцієнт варіації попиту за формулою 1.1 [20, с. 174]:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де x_i – значення параметра по об'єкту, що оцінюється за i -й період;

$\bar{x}$ – середнє значення параметра по об'єкту аналізу, що оцінюється;

n – кількість періодів.

Комплексне використання обох методів дозволяє ефективніше розподілити ресурси, зосередити увагу на найбільш значущих товарах, а також приймати рішення щодо зниження витрат на менш важливу продукцію. Це допоможе компанії ефективніше налагодити роботу та відповідно прийтиме зростанню рівня конкурентоспроможності.

2. *Матриця Бостонської консалтингової групи.* Це інструмент стратегічного аналізу, який часто використовується для оцінки потенціалу асортименту компанії. Матриця сформована із двох осей: частка товару в обсязі продаж підприємства і темпи росту продаж по відношенню до минулого періоду. На основі цього виділяють такі групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Для кожної із груп наявні конкретні стратегії [21, с. 131].

3. *Матриця McKinsey.* Даний інструмент дозволяє модифікувати асортимент на основі двох факторів: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства. Перевагою даного методу є те, що матриця є досить багатокомпонентна, адже складається із дев'яти квадратів, що дозволяє розробити більш точну стратегію оптимізації асортименту. Однак цей метод має суттєвий недолік, адже висновки можуть бути неточними і потрібно їх додатково уточнювати [20, с. 175].

Дані методи широко використовуються компаніями на практиці, тому потрібно вміти користуватися ними, аби покращити діяльність та отримати важливі конкурентні переваги. Як бачимо, деякі із методик мають певні недоліки, тому для ефективного аналізу, слід використовувати їх комплексно.

Визначивши важливі компоненти формування асортиментної політики (принципи та методи), необхідно розглянути також алгоритм проведення даної

політики, який підходить для багатьох компаній, в тому числі для підприємства, які спеціалізуються на виготовленні молочної продукції. Етапи формування представимо у вигляді рисунка 1.6.

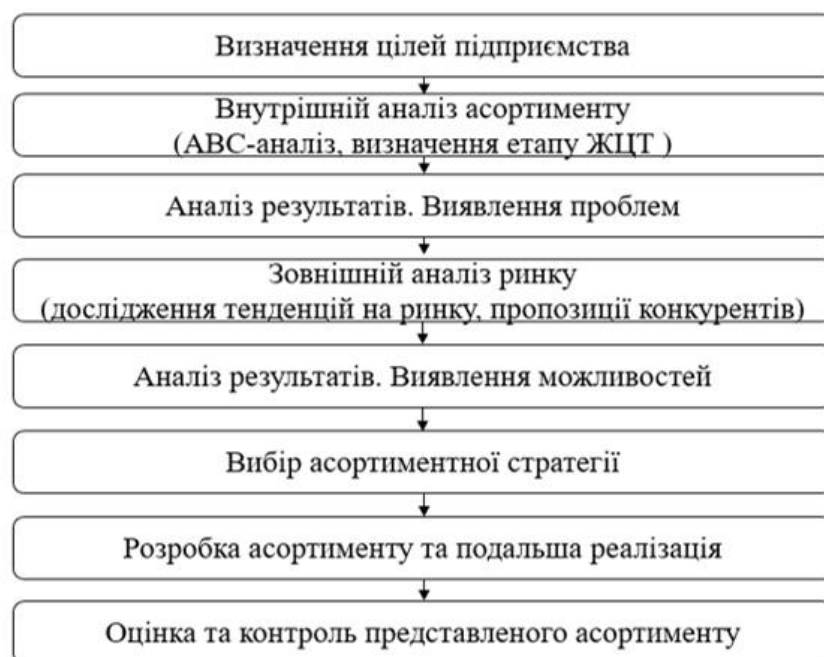


Рисунок 1.6 – Алгоритм формування асортиментної політики

Джерело: складено автором на основі [21;22]

Для формування успішної асортиментної політики компанія має визначити чіткі, досяжні та зрозумілі цілі. Це допоможе ефективніше іти до мети, адже працівники будуть конкретно знати, які результати це принесе та чому це важливо.

Наступний крок – внутрішній аналіз асортименту. На цьому етапі важливо проаналізувати, які наявні товари компанії є прибутковими та конкурентоспроможними. Особливу увагу потрібно приділити аналізу життєвого циклу продукції, щоб визначити, які товари залишаються популярними та затребуваними для споживачів, а які вже слід замінити новими. Доцільно використати розглянуті методи, щоб отримати точні результати. Внутрішній аналіз допоможе з'ясувати компанії, які проблеми наявні в асортиментній політиці та на що потрібно звернути особливу увагу при розробці нового товару.

Важливо також провести зовнішній аналіз ринку, щоб дослідити нові тенденції, зміну потреб споживачів, дослідити товари, які пропонують конкуренти тощо. Це допоможе виявити можливості для розширення асортименту або розвитку

нових продуктів. На основі отриманих результатів та цілей потрібно обрати асортиментну стратегію. Виділяють наступні стратегії:

Скорочення асортименту – це кількість та якісні зміни в асортименті за рахунок скорочення його ширини та глибини через падіння попиту, низької прибутковості деяких товарів тощо.

Розширення асортименту – це кількість та якісні зміни в асортименті за рахунок збільшення його ширини та глибини через зростання попиту, зміну смаків споживачів тощо.

Удосконалення асортименту – внесення змін до набору товарів з метою зробити його більш ефективним та підвищити його корисність.

Оновлення асортименту – це якісні і кількісні зміни асортименту, що характеризуються збільшенням показника новизни.

Гармонізація асортименту – це наближення наявного асортименту до оптимального варіанту або до кращих аналогів на ринку, що в той же час найбільш повно буде відповідати цілям організації [23].

Наступний етап – це розробка рекомендацій для підрозділів підприємства щодо ціни, упаковки, дизайну та інших особливостей продукту. Всі рекомендації мають ґрунтуватися на попередніх дослідженнях, адже саме так можна створити продукт, який буде задовольняти потреби споживачів.

Заключний етап формування асортименту – його оцінка та перегляд. Це допомагає визначити наскільки успішним був даний процес та що необхідно ще доопрацювати.

Таким чином, можемо побачити, що формування асортиментної політики є досить клопітким та важливим процесом, який спрямовується на задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку. Без цього процесу не зможе ефективно функціонувати жодне підприємство на ринку, адже саме асортимент є одним з найважливіших компонентів конкурентоспроможності підприємства. Тому потрібно регулярно проводити аналіз та удосконалювати його, щоб зберігати та збільшувати конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

Отже, проаналізувавши теоретичний матеріал, можемо побачити, що конкурентоспроможність відіграє дуже важливу роль для підприємств в умовах ринкової економіки. Компанії мають постійно приділяти особливу увагу цьому показнику, щоб ефективно працювати на ринку.

Аналіз різних літературних джерел показав, що немає єдиного визначення для поняття «конкурентоспроможність підприємства», адже автори трактують його з різних точок зору. Різні трактування дозволили виділити такі характеристики поняття як економічної категорії: важливість створення конкурентоспроможного товару, залежність від ефективної діяльності компанії, поточні та довгострокові складові, залежність від адаптації на ринку.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства важливо було проаналізувати не тільки сутність поняття, але й фактори, які впливають на нього. Найчастіше вітчизняні та іноземні науковці класифікують чинники у дві групи: зовнішні та внутрішні. Саме їх комплексний аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також відстежити можливості, якими варто скористатися для розвитку діяльності підприємства, та загрози, на які потрібно звернути особливу увагу для їх уникнення.

Подальший огляд літератури показав, що одним із найважливіших компонентів конкурентоспроможності підприємства є його асортимент. На формування якого потрібно прикладати чимало зусиль, щоб забезпечити компанії конкурентні переваги. Було проаналізовано низку методів, які важливо використовувати для проведення ефективної асортиментної політики. До них можемо віднести: . ABC-XYZ аналіз, матрицю БКГ, матрицю McKinsey та багато інших. Саме дотримання принципів, вибір та використання потрібних методів та проведення всіх етапів формування асортиментної політики допоможе створити асортимент, який буде відповідати потребам споживачів та сприятиме підвищенню прибутку, а також забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Загальна характеристика підприємства та його основні фінансово-економічні показники

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь» є лідером серед українських виробників морозива і займає провідне місце в цій галузі. Хоч компанія виготовляє різноманітну продукцію, однак позиціонує себе саме виробником морозива.

Для детального аналізу підприємства спочатку охарактеризуємо ринок, на якому працює компанія. Морозиво – це досить популярний десерт, який користується значним попитом серед споживачів, особливо в літню пору року. Через сезонність продукції, найбільша частка виробництва припадає саме на весну та літо. На українському ринку морозива в основному представлена продукція вітчизняного виробництва, яка складає 99% від всього обсягу, тоді як імпорту становить лише 1%.

При дослідженні ринку важливо проаналізувати обсяг виробництва продукції за певний період. За даними Державної служби статистики України, обсяг виробництва морозива з 2017 по 2019 рр. зростав з 151,8 тис. т. до 157,3 тис. т. відповідно (рис. 2.1). Тоді як з 2020 року спостерігалось значне скорочення обсягу на 10% в порівнянні з минулим роком. В основному це було пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні, спричиненою пандемією Covid-19, адже через це багато підприємств зазнало фінансових труднощів, а також скоротився споживчий попит. Однак в 2021 році уже спостерігалось поступне зростання виробництва з 141,5 тис. т. в 2020 до 142,5 тис. т. в 2021 р.

Також варто відмітити найбільші регіони-виробники морозива в Україні, до яких відносяться: Житомирська (46,1 % від загального обсягу у 2021 році),

Харківська (18,8%), Дніпропетровська (14,8%), Кіровоградська (6,9%), Тернопільська (3,2%) [25].



Рисунок 2.1 – Обсяг виробництва морозива в Україні за 2017-2021 рр., тис. т
Джерело: складено автором на основі [24]

В Україні виготовляють різне морозиво, кількість видів становить близько 900. Структура асортименту, яка користується найбільшим попитом серед споживачів, така: з комбінованим складом – 55,4%, пломбір – 22,4%, вершкове – 11,3%, плодово-ягідне – 9,3% [26]. Велику увагу на ринку приділяють також новим смаком та текстурам.

Зокрема, можемо побачити, що ринок морозива є досить перспективним, адже продукція користується значним попитом. На ринку присутні різні виробники, тому компанії мають оновлювати свій асортимент, покращувати якість продукції, використовувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Як бачимо, з вищезазначеної інформації, найбільшу частку морозива виготовляють у Житомирській області, а тут провідною компанією є саме АТ «Житомирський маслозавод». Тому проаналізуємо діяльність підприємства детальніше.

Компанія «Рудь» – це підприємство європейського зразка, яке відоме не лише на українському ринку, але і за кордоном. Компанія вже близько десяти років займає лідируючі позиції в галузі морозива. Кожного дня підприємство переробляє 300 тонн молока, тоді як морозива виготовляє за добу близько 150 тонн [27]. Це є досить високі показники, які показують, що продукція компанії дійсно користується стабільним попитом.

Інші загальні відомості про АТ «Житомирський маслозавод» представимо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація про підприємство
Повне та скорочене найменування підприємства	Акціонерне товариство "Житомирський маслозавод" (АТ «Житомирський маслозавод»)
Дата реєстрації	14.08.1995
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Адреса підприємства	Україна, 10002, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонті, будинок 4
Код ЄДРПОУ	00182863
Форма власності	Недержавна власність
Адреса електронної пошти	patzmz@rud.ua
Розмір статутного капіталу	1 393 250,00 грн
Керівник	Рудь Петро Володимирович
Офіційний сайт компанії	https://rud.ua/

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Компанія «Рудь» свою діяльність розпочала у 1981 році. До 1976 року на місці, де розміщується підприємство, працював Житомирський м'ясокомбінат. Після його закриття, близько п'яти років, проводилася реконструкція приміщення і уже 1981 році було запущені цехи з виробництва масла, морозива, знежиреного молока. З 1998 року підприємство почало продавати свою продукцію під торговою маркою «Рудь». Назву обирали з понад 60 варіантів, але назвали бренд саме в честь директора компанії, щоб споживачі асоціювали марку з конкретною людиною, яка готова брати на себе відповідальність за дії підприємства та якість продукції [27].

Варто зауважити, що АТ «Житомирський маслозавод» одні із перших вийшли на закордонний ринок. Так як в 90-х роках більшість морозива в Україну імпортувалося з Польщі, а через нововведення в'їзного мита поставки різко

зупинилися, тому для українських компаній відкрилася не заповнена частина ринку. На той час виробничі потужності компанії «Рудь» дозволили продавати морозиво уже по всій Україні, а згодом вийти на ринки інших країн.

Зараз підприємство експортує свою продукцію у понад 30 країн світу, серед них: Польща, Литва, США, Німеччина, Греція, Грузія, Ізраїль, Латвія та багато інших [27].

Головною метою компанії є виготовлення безпечної продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, покращення процесів виробництва, використання методів та матеріалів, що не спричиняють забруднення довкілля.

Місія підприємства: морозиво «Рудь» з теплом до кожного. Компанія реалізовує дану місію ще й за допомогою взаємодії зі споживачами, адже надає можливість проведення екскурсії по підприємству, влаштовує різні свята, займається благодійністю. Не тільки якість продукції допомагає завоювати довіру у споживачів, але і постійний контакт з ними дає відчуття, що кожен клієнт важливий для компанії.

Серед видів діяльності, на які спеціалізується компанія, можна виділити:

- 10.52 Виробництво морозива (основний);
- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів та овочів
- 10.51 Переробка молока та виробництво сиру
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими маслами та жирами
- 47.29 Інші види роздрібної торгівлі продуктами харчування у спеціалізованих магазинах
- 56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування [28].

Асортимент компанії є різноманітним, який включає: морозиво, масло, заморожені фрукти та овочі, продукцію для закладів громадського харчування, молоко, йогурт, кефір, ряжанку, заморожене тісто та напівфабрикати.

Всю цю продукцію підприємство виготовляє найвищої якості за допомогою використання унікального високоефективного устаткування, праці кваліфікованих спеціалістів та сировини, яка перевіряється на відповідність всіх необхідних вимог.

Варто зазначити, що продукція відповідає всім стандартам якості. Бренд компанії «100% морозиво» отримав «Добрий знак», адже пройшов перевірку у семи лабораторіях Європи. Ця відзнака підкреслює, що продукція відповідає всім українським та європейським показникам якості та безпеки. Також компанія «Рудь» виготовила перше органічне морозиво в Україні «Ескімос-Organic», продукт має європейський сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108». Це показує, що морозиво виготовлене відповідно до всіх європейських вимог щодо органічного виробництва [27].

Щодо збутової політики, то компанія найчастіше використовує дворівневий канал збуту, тобто через дистриб'юторів та роздрібних продавців. АТ «Житомирський маслозавод» має офіційних представників по всій Україні, адже в кожній області працюють дистриб'ютори (наприклад, м. Київ та Київська область – ТОВ «Торгова марка «Рудь», Вінницька область – ФОП Дячун В. Г., Житомирська – ТОВ «Айс тім» тощо). Це дозволяє реалізовувати досить велику кількість продукції та розширювати мережі продажів.

Компанія «Рудь» досить велику увагу приділяє збереженню навколишнього середовища. У системі екологічного менеджменту досить відповідально відносяться до енергозбереження, що особливо важливо у наш час. Зокрема, в компанії проведений енергоаудит та впроваджені технології, що дали змогу підвищити КПД енергоблоку до 94%, а також зменшити споживання електроенергії в компресорній на 20% [27].

Ефективність діяльності компанії залежить також від структури управління. Компанія «Рудь» використовує лінійно-функціональну структуру, що дозволяє розподілити працю, при якій лінійні ланки приймають рішення та контролюють, а функціональні – надають інформацію, організовують, планують певні процеси тощо. Організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод» представимо у вигляді рис. 2.2.

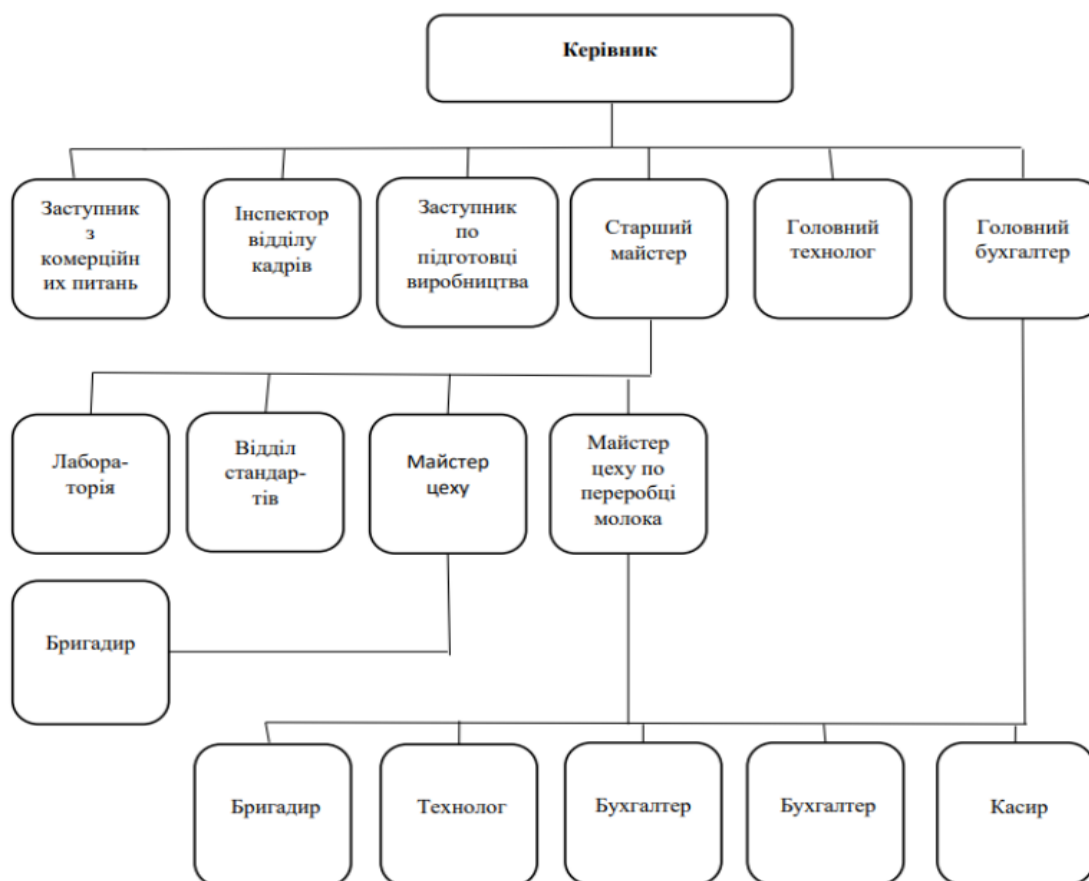


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: [27]

Окремо слід звернути увагу на систему менеджменту, адже в компанії використовуються сучасні методи управління. Це допомагає ефективно визначати слабкі місця, впроваджувати запобіжні заходи, контролювати ефективність виробництва тощо. Все це веде не лише до покращення якості продукції, але й до покращення економічних результатів діяльності компанії.

Для детального аналізу діяльності компанії необхідно проаналізувати фінансові показники підприємства в динаміці за три роки з 2020 по 2022 рр. (табл. 2.2).

Як бачимо, середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання у 2021 році, адже збільшилася на 3,5% в порівнянні з попереднім роком, однак у 2022 році спостерігалось незначне зменшення на 1029 тис. грн. Тоді як

середньорічна вартість нематеріальних активів за три роки лише зростала з 5600,5 тис. грн. до 24061,5 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники АТ
«Житомирський маслозавод»

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2021-2020</i>		<i>Відхилення 2022-2021</i>	
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>абсо- лютне</i>	<i>відно- сне</i>	<i>абсо- лютне</i>	<i>відно- сне</i>
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	891255	922511	921482	31256	3,51	-1029	-0,11
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн.	5600,5	18003,5	24061,5	12403	221,46	6058	33,65
Власний капітал, тис. грн.	1226616	1284795	1488014	58179	4,74	203219	15,82
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2205165	2442870	2263651	237705	10,78	-179219	-7,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1643237	1899982	1562642	256745	15,62	-337340	-17,75
Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542 888	701009	-19040	-3,39	158121	29,13
Інші операційні доходи, тис. грн.	10194	7211	67833	-2983	-29,26	60622	840,7
Операційні витрати (витрати періоду), тис. грн.	366439	430718	457474	64279	17,54	26756	6,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	160868	74059	249494	-86809	-53,96	175435	236,9
Податок на прибуток, тис. грн.	29942	14 727	45689	-15215	-50,81	30962	210,2
Чистий прибуток, тис. грн.	130926	59332	203805	-71594	-54,68	144473	243,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії [28]

Щодо власного капіталу підприємства, то даний показник з 2020 по 2022 рр. також зростав, в основному через зростання нерозподіленого прибутку. Така тенденція є позитивною, адже свідчить про ефективність діяльності компанії та можливість вкладати кошти в розвиток та впровадження нововведень на підприємстві.

Для кращого візуального сприйняття відобразимо деякі із показників у вигляді графіка (рис. 2.3). Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції з 2020 до 2021 року зріс на 10,8% (у грошовому вираженні на 237705 тис. грн.), тоді як з 2021 по 2022 рік спостерігалось зменшення показника на 7,34%, або на 179219 тис.

грн. Така ж тенденція спостерігалася для собівартості продукції, у 2022 році даний показник зменшився на 17,7%. В результаті в 2022 році витрати на 1 грн. чистого доходу досягли рівня 0,69 коп., що на 8,85 коп. менше рівня попереднього року.

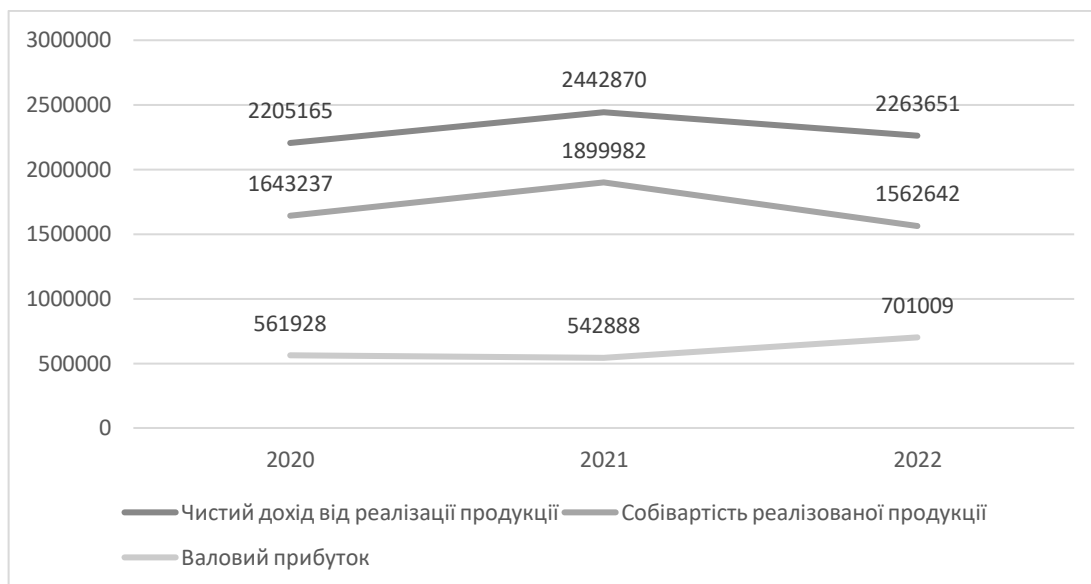


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та валового прибутку за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Щодо валового прибутку, то у 2021 році відбулося зменшення на 19040 тис. грн. (на 3,39%), тоді як в 2022 році спостерігалася зростання на 29,1%, тоді даний показник становив 701009 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності виробництва.

Такий показник як інші операційні доходи значно зріс у 2022 році, адже в порівнянні із попереднім роком збільшився на 60622 тис. грн. Щодо операційних витрат, які включають витрати на збут, адміністративні витрати та інші операційні витрати, то даний показник за три роки зростав з 366439 тис. грн. у 2020 році до 457474 тис. грн. у 2022 році. Загальна величина операційних витрат в 2022 році скоротилася на 13,33%, в результаті операційні витрати на 1 грн. чистого доходу скоротилися на 0,954 грн. в 2021 році до 0,892 грн – в 2022 р.

На рисунку 2.4 можемо побачити, що фінансовий результат до оподаткування у 2021 році зменшився 53,96% в порівнянні із попереднім роком,

однак в 2022 році відбулося стрімке зростання даного показника більше ніж у 3 рази, що стало наслідком скорочення собівартості реалізованої продукції швидшими темпами порівняно зі зменшенням чистого доходу та зростанням інших операційних витрат. Податок на прибуток найбільше значення мав у 2022 році і становив 45689 тис. грн.

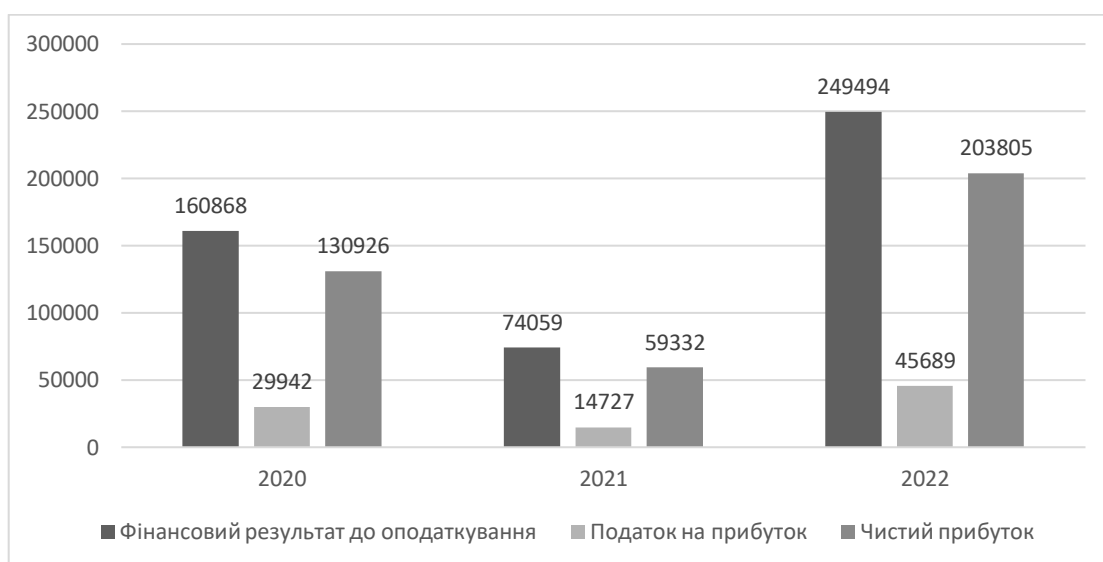


Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: складено автором

Щодо чистого прибутку, то в 2021 році він скоротився на 71594 тис. грн. в порівнянні з 2020 р. Однак, уже в 2022 році даний показник значно збільшився і склав 203805 тис. грн. (на 144473 тис. грн. більше ніж у 2021 р.)

Аналіз основних фінансово-економічних показників показав, що компанія «Рудь» є досить прибутковою та отримує гарні результати. За три роки (2020-2022 рр.) дещо гірші результати були у 2021 році, однак уже в наступному році підприємство змогло покращити ефективність роботи на збільшити важливі фінансові показники у декілька разів. Це дозволить компанії ще ефективніше працювати та розвиватися і надалі.

Для детальнішого аналізу фінансового стану компанії необхідно розрахувати та проаналізувати показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової

активності та рентабельності. Це допоможе оцінити наскільки компанія ефективно працює та чи є конкурентоспроможною.

Для початку визначимо показники ліквідності, які показують наскільки швидко компанія може перетворити свої поточні активи у грошові кошти, щоб забезпечити своє фінансове становище та платоспроможність.

Всі результати занесемо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Формула	Роки			Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
		2020	2021	2022	абсо- лютне	відно- сне	абсо- лютне	відно- сне
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,45	1,38	1,77	-0,07	-4,83	0,39	28,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи- Запаси)/ Поточні зобов'язання	0,95	0,8	1,28	-0,15	-15,79	0,48	60,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/Поточні зобов'язання	0,11	0,09	0,83	-0,02	-18,18	0,74	822,22
Власні оборотні кошти, тис. грн.	Власний капітал – вартість необоротних активів	171821	224849	487213	53028	30,86	262364	116,68

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії [28]

В динаміці (рис. 2.5) можемо побачити, що коефіцієнт покриття з 2020 по 2022 рік варіювався з 1,45 до 1,77. Варто зауважити, що цей показник показує, чи достатньо компанія має ресурсів, щоб в найближчому майбутньому покрити свої зобов'язання. Нормативне значення – від 1 до 3. Як бачимо, в компанії «Рудь» здатна розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями і зростання показника у 2022 році є досить позитивною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, на відмінну від попереднього показника, враховує лише активи, які можна швидко перетворити на гроші, не враховуючи запаси. Нормативне значення становить 0,5-1 і більше. В компанії «Рудь» даний показник знаходиться в межах норми.

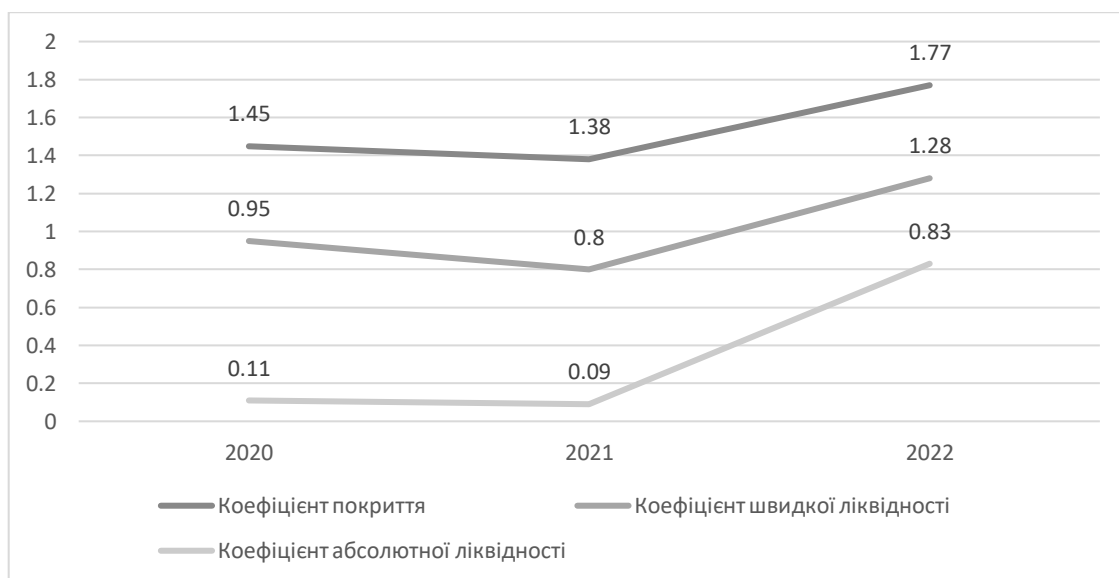


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності компанії «Рудь»

Джерело: складено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює спроможність компанії задовольнити свої поточні зобов'язання за допомогою готівкових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення становить 0,1-0,2. Як бачимо, оптимальне значення по даному показнику підприємство мало у 2020 році, тоді як у 2022 відбулося значне зростання коефіцієнта, що може значити неефективність управління фінансами.

Також можемо побачити, що за три роки в компанії спостерігалось зростання власних оборотних коштів, що є досить позитивною тенденцією. Це показує, що АТ «Житомирський маслозавод» може зберегти свою фінансову стійкість навіть у випадку тимчасових фінансових труднощів.

Проаналізувавши показники ліквідності компанії «Рудь», можемо зробити висновок, що більшість показників знаходяться в межах норми і мають позитивну тенденцію, тобто підприємство здатне швидко перетворити активи на гроші, щоб розрахуватися із своїми боргами.

Також при фінансово-економічному аналізі необхідно визначити та проаналізувати показники фінансової стійкості, які гарантують платоспроможність компанії (табл. 2.4, рис. 2.6).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості АТ «Житомирський
маслозавод»

Показники	Формула	Роки			Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
		2020	2021	2022	абсо- лютне	відно- сне	абсо- лютне	відно- сне
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Пасиви (сума)	0,73	0,66	0,69	-0,07	-9,59	0,03	4,55
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасиви (сума)/ власний капітал	1,4	1,5	1,4	0,1	7,14	-0,1	-6,67
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Залучений капітал / власний капітал	0,38	0,5	0,45	0,12	31,58	-0,05	-10,00
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Власні обігові кошти/ Власний капітал	0,04	0,04	0,4	0	0,00	0,36	900,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання)/ пасиви (сума)	0,74	0,67	0,7	-0,07	-9,46	0,03	4,48

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії [28]

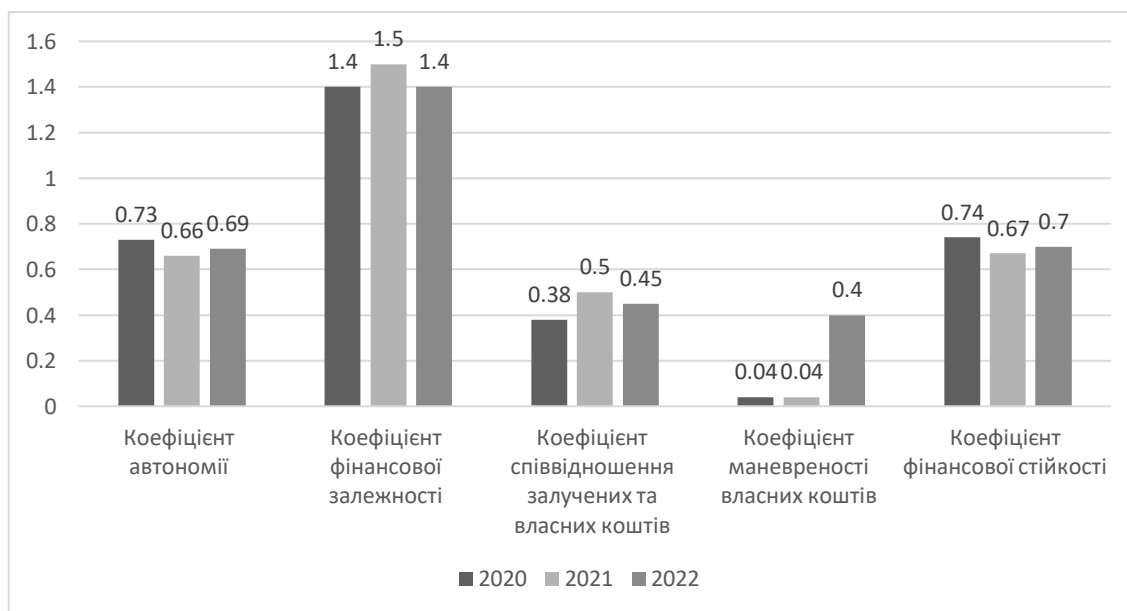


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості компанії «Рудь»

Джерело: складено автором

Коефіцієнт автономії показує співвідношення власного капіталу до загальної суми пасивів та використовується для оцінки здатності сплатити свої

зобов'язання (норма – 0,5 і більше). Даний показник в компанії «Рудь» з 2020 по 2022 рр. знаходився у межах норми. У 2022 році коефіцієнт становив 0,69 і це означає, що підприємство може профінансувати 69% активів за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності вказує наскільки підприємство залежне від зовнішнього фінансування, зокрема від позикових коштів. Нормативне значення показника становить 1,67-2,5. Як бачимо, в компанії «Рудь» коефіцієнт за три роки варіювався з 1,4 до 1,5. Це нормальне значення, яке означає, що фінансові ризики є прийнятними.

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів найбільше значення мав у 2021 році і становив 0,5, тоді як найменше – 0,38 у 2020 році (норма – 0,25-1). Це вказує на те, що компанія «Рудь» має достатньо власних коштів для забезпечення власних потреб.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів [29]. Даний показник мав низьке значення у 2020 р. та 2021 р., тоді як в 2022 р. відбулося стрімке зростання з 0,04 до 0,4.

Важливим показником є коефіцієнт фінансової стійкості, який показує чи здатна компанія бути платоспроможною у довгостроковому періоді. Нормативним значенням показника є 0,7-0,9. Як бачимо, нижче норми коефіцієнт в компанії «Рудь» був у 2021 р., однак вже у 2022 р. підвищився на 4,48%.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, можемо побачити, що більшість із них має нормативне значення, що свідчить про те, що компанія «Рудь» є фінансово стабільною.

Ще одним досить важливим елементом аналізу компанії є визначення показників ділової активності, які показують ефективність використання матеріальних ресурсів, фінансових, управління запасами тощо. Розрахуємо дані показники та занесемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності АТ «Житомирський
маслозавод»

Показники	Формула	Роки			Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
		2020	2021	2022	абсо- лютне	відно- сне	абсо- лютне	відно- сне
Оборотність активів	Чистий дохід від реалізації продукції/ середня величина активів	2,1	2,3	2,2	0,2	9,52	-0,1	-4,35
Оборотність власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції/ середня величина власного капіталу	1,9	1,9	1,6	0	0,00	-0,3	-15,79
Оборотність запасів	Собівартість продукції/ середньорічна вартість запасів	8,2	6,4	4,5	-1,8	-21,95	-1,9	-29,69
Тривалість одного обороту запасів, дні	360/оборотність запасів	44	56	80	12	27,27	24	42,86
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/ середньорічна величина дебіт. заборгованості	6,8	6,0	5,9	-0,8	-11,76	-0,1	-1,67
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	360/оборотність дебіт. заборгованості	53	60	61	7	13,21	1	1,67
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції/ середньорічна величина кредит. заборгованості	18,8	16,1	15,0	-2,7	-14,36	-1,1	-6,83
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	360/оборотність кредит. заборгованості	19	22	24	3	15,79	2	9,09
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна вартість основних засобів	2,47	2,65	2,45	0,18	7,29	-0,2	-7,55

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії [28]

З таблиці 2.5 можемо побачити, що найефективніше компанія «Рудь» використовувала свої активи для генерації прибутку у 2021 році, тоді даний показник становив 2,3, а наступного року спостерігалось скорочення на 4,35%.

Щодо оборотності власного капіталу, то найнижче значення було у 2022 році, це пов'язано із скорочення чистого доходу від реалізації продукції.

Негативну тенденцію показує оборотність запасів, адже показник зменшився на 45% з 2020 по 2022 рр. Це свідчить, що рівень ефективності управління запасами в компанії значно скоротився. Через це тривалість одного обороту збільшилася з 44 до 80 днів і потребує більше коштів на зберігання та підтримання запасів.

Також з кожним роком спостерігається скорочення оборотності дебіторської заборгованості та збільшення тривалості одного обороту. Тому компанії «Рудь» потрібно пильніше моніторити даний показник та удосконалити політику його управління.

Щодо оборотності кредиторської заборгованості, то показник є на досить високому рівні, однак має тенденцію до скорочення (з 2020 по 2022 рр. скоротився на 20%), що може негативно вплинути на ефективність діяльності компанії та погіршити взаємовідносини з постачальниками.

Важливим показником також є фондовіддача, що показує ефективність використання основних засобів. У 2021 році показник збільшився на 7,29%, що мало позитивну тенденцію. Однак в 2022 році все ж відбулося скорочення до 2,45 (зменшився на 7,55% в порівнянні з 2021 р.), що пояснюється швидшими темпами зміни обсягів реалізації продукції порівняно зі зміною вартості основних засобів.

Провівши аналіз, можемо побачити, що в 2022 році значення багатьох показників ділової активності скоротилося, що є негативною тенденцією. Тому компанії, слід більш ефективно проводити політику управління даними показниками, аби ще більш покращити ефективність діяльності та залишатися конкурентоспроможною.

Далі визначимо показники рентабельності компанії «Рудь», які дозволяють оцінити роботу компанії та рівень прибутковості. Всі результати занесемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Формула	Роки			Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
		2020	2021	2022	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Рентабельність активів	Чистий прибуток/ середньорічна вартість активів * 100	8,3	3,3	10,0	-5	-60,24	6,7	203,03
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ середньорічна вартість власного капіталу * 100	11,2	4,7	14,6	-6,5	-58,04	9,9	210,64
Рентабельність продажів	Чистий прибуток/ чистий дохід від реалізації продукції * 100	5,9	2,4	9,0	-3,5	-59,32	6,6	275,00
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ середньорічна вартість основних засобів * 100	14,7	6,4	22,1	-8,3	-56,46	15,7	245,31

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії [28]

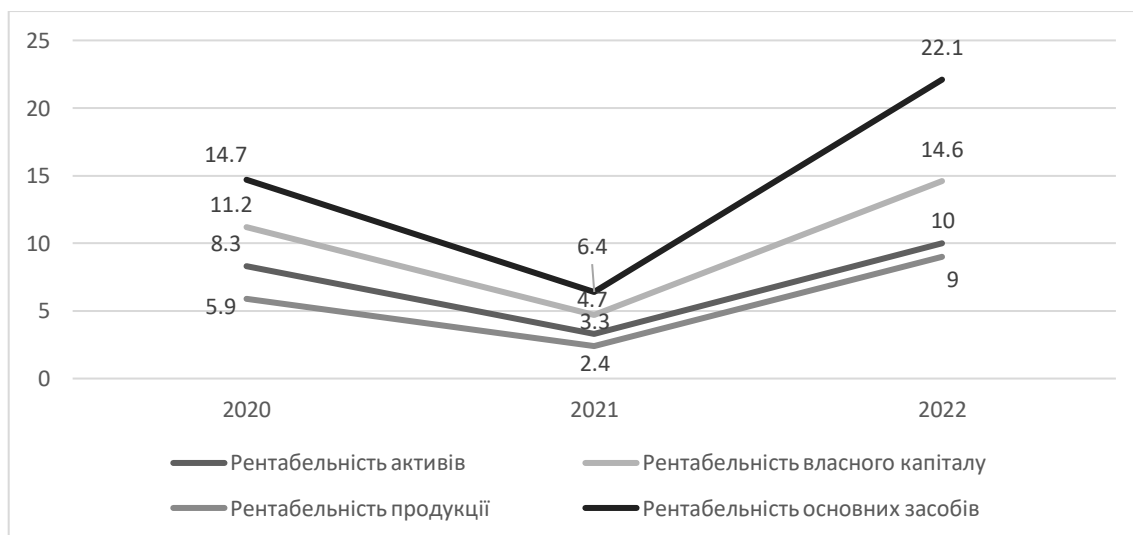


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності компанії «Рудь»

Джерело: складено автором

Як бачимо, по динаміці показники рентабельності компанії «Рудь» є досить високими (рис. 2.7). Однак значне скорочення було у 2021 році, тоді всі показники

досягли мінімального рівня через значне зменшення чистого прибутку. Тоді як в 2022 році відбулося різке зростання, що свідчить про успішну діяльність компанії. Найбільшого значення набули рентабельність власного капіталу та рентабельність основних засобів – 14,6% та 22,1% відповідно.

Таким чином, проаналізувавши фінансові показники АТ «Житомирський маслозавод» можемо зробити висновок, що компанія ефективно проводить свою діяльність, що дозволяє підтримувати та підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку. Більшість показників у 2022 році мали тенденцію до зростання, що дало досить позитивний результат для підприємства. Однак компанії, «Рудь» слід звернути увагу на показники ділової активності, які мали тенденцію до скорочення. Важливо правильно відрегулювати управління запасами на підприємстві, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, щоб в подальшому ці показники не принесли негативний вплив на компанію.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії на ринку

На ринку морозива в Україні присутня досить сильна конкуренція, яка складається із найбільших українських компаній, адже кількість невеликих підприємств навпаки скорочується.

З аналізу ринку в попередньому розділі, можна було побачити, що обсяг виробництва морозива за 2020 та 2021 рр. значно скоротився в порівнянні із минулими роками. На це впливали певні чинники, які важливо проаналізувати для дослідження конкурентоспроможності компанії.

Так, як ринок є досить конкурентним, то підприємства мають враховувати всі можливі загрози, які можуть негативно вплинути на їх діяльність, а також можливості та тенденції на ринку, на які потрібно звернути увагу, щоб підвищити свої конкурентні позиції. Для цього спочатку проведемо PESTLE-аналіз, який допоможе визначити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Цей

інструмент дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні фактори. Також визначимо ступінь впливу чинників, де +3 – сильний позитивний вплив, -3 – сильний негативний вплив, 0 – нейтральний [30].

Всі результати занесемо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PESTLE-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

<i>Політичні фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Економічні фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>
1. Нестабільна політична ситуація	-2	1. Рівень інфляції	-3
2. Воєнні дії на території України	-3	2. Скорочення платоспроможності населення	-3
3. Розвиток співпраці з країнами ЄС	+2	3. Коливання курсу валюти	-1
4. Регулювання галузі з боку держави	+2	4. Зростання цін на енергоресурси	-2
		5. Введення ринку землі	-2
<i>Соціально-демографічні фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Технологічні фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>
1. Відтік висококваліфікованих спеціалістів	-2	1. Поява нових технологій	+3
2. Підвищення уваги екологічній продукції	+2	2. Можливість виготовлення нових видів морозива	+2
3. Популяризація здорового способу життя	+2	3. Зростання рівня автоматизації виробництва	+2
4. Зміна смаків та вподобань споживачів	+1	4. Розробка інноваційного складу та нових текстур продукції	+1
5. Скорочення народжуваності	-1	5. Залежність від імпортних запчастин для обладнання	-1
<i>Екологічні фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Правові фактори</i>	<i>Ступінь впливу</i>
1. Зменшення погроз ВРХ	-3	1. Забезпечення правового законодавства щодо конкуренції (закони «Про захист від недобросовісної конкуренції»)	+2
2. Рівень забруднення навколишнього середовища	-1	2. Забезпечення правового законодавства галузі (закон «Про безпечність та якість харчових продуктів»).	+3

Джерело: складено автором

Проаналізуємо детальніше виділені фактори.

Політичні фактори. На підприємство досить негативно впливає нестабільна політична ситуація в країні та воєнні дії, які значно ускладнюють роботу компанії.

Це також досить негативно впливає на залучення інвестицій. Однак покращилася співпраця з країнами ЄС, багато держав почали більш позитивно сприймати нашу країну, а це значить, що українська продукція буде користуватися ще більшим попитом за кордоном.

Економічні фактори. Ці чинники мають досить негативний вплив на галузь в цілому. Значне збільшення рівня інфляції призводить до зростання цін та витрат на сировину. Рівень платоспроможності населення значно скоротився, зменшилися доходи, через що велика частина населення купують лише товари першої необхідності. Варто відзначити значне зростання цін на енергоресурси, що досить негативно впливає на ринок морозива, оскільки переробка молока є досить енергоємною. Також досить негативно впливає введення ринку землі, оскільки через це фермери почали значно скорочувати поголів'я ВРХ. Через що галузь щодня втрачає досить багато молока, яке могло б піти на виробництво морозива, або іншої молочної продукції [31].

Соціально-демографічні фактори. Тут негативними чинниками є виїзд багатьох спеціалістів за кордон та зниження народжуваності в державі. Також спостерігається зміна смаків споживачів, через що на ринку з'являються нові тенденції. Зокрема, зростає популярність та корисну та екологічну продукцію. Це стимулює компанії виготовляти нову продукцію, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Технологічні фактори. В цій групі чинників низка факторів досить позитивно впливають на діяльність компанії, адже дозволяють запроваджувати сучасні технології, розробляти нові текстури, смаки та види продукції, покращувати ефективність виробництва в цілому.

Екологічні фактори. Основним негативним впливом є саме зменшення худоби через що кількість виготовленої продукції скорочується. Щодо іншої сировини та ресурсів, то обмежень немає.

Правові фактори. Позитивний вплив має впроваджене законодавство щодо управління конкуренцією та безпечністю та якістю продукції. Це дозволяє підприємствам більш відповідально ставитися до своєї діяльності. В свою чергу АТ

«Житомирський маслозавод» дотримується всіх правових норм та адаптується до сучасних реалій.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища дозволив виділити негативні чинники впливу, на які потрібно звертати особливу увагу, як для компанії «Рудь», так і для інших підприємств в галузі. А також визначити, якими факторами потрібно скористатися, щоб зміцнити свої конкурентні позиції. Зокрема, це зміна вподобань споживачів на основі яких варто запроваджувати нові технології та продукцію в компанії.

Для подальшого аналізу та порівняння компанії «Рудь» з іншими підприємствами на ринку, необхідно визначити її конкурентні переваги. Для цього скористаємося інструментом SWOT-аналіз, який допоможе оцінити сильні сторони компанії перед конкурентами та слабкі, над якими ще потрібно попрацювати, а також можливості та загрози. На основі аналізу компанії (підрозділ 2.1) сформуємо таблицю 2.8, куди занесемо всі результати.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Наявність висококваліфікованого персоналу 2. Виробництво продукції високої якості 3. Довіра споживачів до продукції та діяльності підприємства в цілому 4. Широкий асортимент 5. Добре розвинутий експортний потенціал 6. Наявність унікального високотехнологічного обладнання 7. Добре розвинута дистриб'юторська мережа в кожній області 8. Сильний імідж	1. Скорочення сировинної бази 2. Ігнорування вкладу інвестицій в розвиток виробництва 3. Проблеми із якістю сировини, що постачається 4. Залежність від кредитних коштів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Випуск інноваційної продукції 2. залучення нового сегменту споживачів 3. Зміни потреб та вподобань споживачів в сторону натуральної та екологічної продукції 4. Вихід на нові ринки 5. Розширення асортименту	1. Посилення конкуренції зі сторони найбільших компаній на ринку 2. Складна політична та економічна ситуація в країні 3. Значне скорочення кількості ВРХ 4. Підвищення цін та сировину

Джерело: складено автором

Як бачимо, компанія «Рудь» має досить сильні конкурентні переваги, які забезпечують збереження провідних позицій на ринку морозива, однак є деякі і слабкі сторони, які потрібно намагатися усунути. Також аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що є перспективні можливості на ринку, якими компанії необхідно скористатися для ще більш стрімкого подальшого розвитку.

Щоб детальніше зрозуміти як компанія «Рудь» може скористатися своїми сильними сторонами для реалізації можливостей, а також як нейтралізувати загрози та слабкі сторони підприємства, складемо матрицю SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

	Можливості: 1. Випуск інноваційної продукції 2. Залучення нового сегменту споживачів 3. Зміни потреб та вподобань споживачів в сторону натуральної та екологічної продукції 4. Вихід на нові ринки 5. Розширення асортименту	Загрози: 1. Посилення конкуренції зі сторони найбільших компаній на ринку 2. Складна політична та економічна ситуація в країні 3. Значне скорочення кількості ВРХ 4. Підвищення цін та сировину
Сильні сторони: 1. Наявність висококваліфікованого персоналу 2. Виробництво продукції високої якості 3. Довіра споживачів до продукції та діяльності підприємства в цілому 4. Широкий асортимент 5. Добре розвинутий експортний потенціал 6. Наявність унікального високотехнологічного обладнання 7. Добре розвинута дистриб'юторська мережа в кожній області 8. Сильний імідж	<i>Як на основі сильних сторін реалізувати потенційні можливості:</i> Випуск нової продукції відповідно до тенденцій на ринку. Швидке впровадження нових ідей та технологій за допомогою високої компетенцій персоналу. Якісна інноваційна продукція дозволить вийти на нові ринки та залучити новий сегмент, що допоможе збільшити рівень прибутковості та конкурентоспроможність.	<i>Як сильні сторони допоможуть нейтралізувати загрози:</i> Компетентність персоналу, сучасне обладнання, нові технології дозволять створити продукцію, яку ще не випускають конкуренти. Використання альтернативної сировини (рослинного молока) для виробництва морозива.

Продовження таблиці 2.9

Слабкі сторони: 1. Скорочення сировинної бази 2. Ігнорування вкладу інвестицій в розвиток виробництва 3. Проблеми із якістю сировини, що постачається 4. Залежність від кредитних коштів	Як скоротити вплив слабких сторін: Зосередження уваги на вкладання інвестицій в нові технології та нову продукцію. Розвиток власних сировинних баз та використання альтернативної сировини.	Як слабкі сторони посилюють загрози: Не вкладання інвестицій в розвиток спричиняє зменшення конкурентоспроможності. Проблема з якістю сировини та зростання цін спричинить зменшення кількості виготовленої продукції та втрату прибутку.
---	---	---

Джерело: складено автором

Отже, оцінивши внутрішнє середовище компанії, можемо побачити, що АТ «Житомирський маслозавод» має значні конкурентні переваги на ринку і сильні сторони дозволяють ще більше підвищити рівень конкурентоспроможності. Однак, потрібно також впроваджувати заходи для мінімізації ризиків зовнішнього середовища, які здатні негативно вплинути на діяльність компанії.

Однією із серйозних загроз для компанії було зростання конкуренції на ринку морозива. Проведемо аналіз найбільший підприємств та визначимо їх рівень конкурентоспроможності. Взагалі на українському ринку досить багато компаній виготовляють морозиво, однак галузь утримують саме 5 найбільших підприємств. До них відносять: «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), який займає 26,7% від загального обсягу виробництва, «Ласунка» (ТМ Ласунка) – 23,8%, «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) – 15,6%, «Фірма Ласка» (ТМ Ласка - 13,9% та «Хладопром» (ТМ Хладік) – 10% (рис. 2.8) [32].

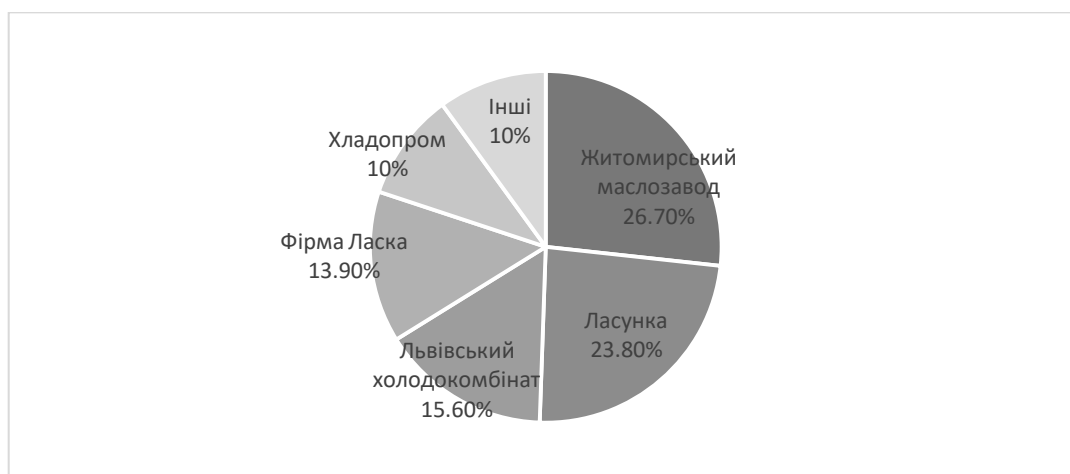


Рисунок 2.8 – Частка українських компаній на ринку морозива у 2020 р.

Джерело: складено автором

Як бачимо, АТ «Житомирський маслозавод» на ринку займає лідируюче місце і ця тенденція спостерігається вже декілька років підряд.

Компанії «Ласунка» з 2019 по 2020 рр. змогла збільшити частку на 1,5%, що також показує досить гарний результат роботи. Тоді як на підприємстві «Львівський холодокомбінат» навпаки спостерігалось зменшення споживання продукції близько на 13%. Це головним чином було пов'язано із зростанням конкуренції на ринку. Щодо «Фірни Ласка», то в ці роки компанія показала досить непогані результати та зайняла четверте місце серед виробників морозива, тоді як п'яте – компанія «Хладопром».

Також проаналізуємо діяльність кожної із компаній детальніше.

ТОВ «Ласунка» – одна із найбільших компаній по виготовленню морозива в Україні. Працює на ринку із 1997 року і відразу з початку своєї діяльності дотримувалася всіх стандартів якості та безпечності продукції. В асортименті має досить великий вибір морозива та продовжує активно його оновлювати. На підприємстві працює більше 1000 працівників, а виробничі потужності розміщуються в різних містах України (Дніпро, Тернопіль, Нікополь). Має досить багато сертифікатів, які підтверджують високу якість продукції [33].

ПРАТ «Львівський холодокомбінат» – це компанія із дуже великим досвідом, яка почала працювати ще у 1942 році. Підприємство виготовляє різні види морозива: ріжки, вагове, брикети, ескімо, вафельні стаканчики та інше. У 2011 році розширила своє виробництво та почала випускати масло та заморожені напівфабрикати. Вся продукція створюється з використанням натуральної сировини, без штучний барвників та консервантів [34].

ТОВ «Фірма Ласка» – компанія розпочала свою діяльність у 2000 році у Кропивницькому. Має досить розвинуту дистриб'юторську мережу, яка дозволяє ефективно продавати продукцію в різних областях. Асортимент компанії складається із різних видів морозива та заморожених продуктів (вареники, пельмені, хінкалі, млинці тощо). На підприємстві працює понад 1000 співробітників, які є спеціалістами високого рівня [35].

ТОВ «Хладопром» – компанія розміщується у Харкові та працює з 1933 року. Раніше була найбільшою українською компанією по виготовленню морозива. Голова мета підприємства завжди була пов’язана із високою якістю та харчовою безпекою продукції. В асортименті має виключно морозиво різних видів [36].

Таким чином, проаналізувавши найбільші компанії по виготовленню морозива на українському ринку, можемо зробити висновок, що кожна із них має досить широкий асортимент морозива (деякі ще виготовляють заморожену продукцію), їх продукція користується попитом та має високу якість.

Також розрахуємо деякі із показників фінансової стійкості для кожного підприємства і на основі цього зробимо висновки, яка із найбільших компаній є більш фінансово стабільною. Всі дані занесемо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості найбільших підприємств на ринку морозива за 2022 рік

<i>Назва компанії</i>	<i>Показники фінансової стійкості</i>			
	<i>Коефіцієнт автономії</i>	<i>Коефіцієнт фінансової залежності</i>	<i>Коефіцієнт фінансової стійкості</i>	<i>Коефіцієнт маневреності власних коштів</i>
АТ «Житомирський маслозавод»	0,69	1,4	0,7	0,4
ТОВ «Ласунка»	0,8	1,25	0,8	0,3
ПРАТ «Львівський холодокомбінат»	0,43	2,3	0,5	0,28
ТОВ «Фірма Ласка»	0,72	1,37	0,7	0,27
ТОВ «Хладопром»	0,54	1,85	0,8	0,005

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітностей компаній [28]

Аналіз фінансової стійкості підприємств показав, що більшість компаній на ринку морозива є досить фінансово стійкими, однак найкращі результати за зазначеними показниками у 2022 році мало підприємство «Ласунка», тоді як найгірші – ПРАТ «Львівський холодокомбінат». Зокрема, лише «Львівський холодокомбінат» мав коефіцієнт фінансової стійкості, який не відповідав нормативному значення і був значно нижчим, ніж у конкурентів.

Також для порівняння компаній визначимо фактори конкурентоспроможності та оцінимо їх для кожного підприємства від 1 до 10, а також визначимо вагу кожного параметра. Всі результати занесемо до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вага параметра	АТ «Житомирський маслозавод»		Конкуренти							
				ТОВ «Ласунка»		ПРАТ «Львівський холодокомбінат»		ТОВ «Фірма Ласка»		ТОВ «Хладопром»	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,18	10	1,8	10	1,8	10	1,8	10	1,8	10	1,8
2. Асортимент	0,15	10	1,5	10	1,5	9	1,35	9	1,35	8	1,2
3. Маркетингові заходи	0,12	9	1,08	10	1,2	9	1,08	7	0,84	6	0,72
4. Індивідуальний підхід до споживача	0,12	9	1,08	8	0,96	7	0,84	8	0,96	8	0,96
5. Обсяг продажів продукції	0,08	10	0,8	9	0,72	8	0,64	7	0,56	6	0,48
6. Рівень ціни	0,15	10	1,5	9	1,35	9	1,35	8	1,2	8	1,2
7. Імідж	0,1	10	1,0	10	1,0	9	0,9	9	0,9	8	0,8
8. Зосередження уваги на екологічному менеджменті	0,1	8	0,8	7	0,7	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Разом	1,0	-	9,56	-	9,23	-	8,46	-	8,01	-	7,56

Джерело: складено та розраховано автором

Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку морозива показала, що найвищий показник належить АТ «Житомирський маслозавод» (9,56), адже більшість параметрів отримали найвищий результат. Наступне місце зайняла компанія «Ласунка» з показником 9,23. Цій компанії слід більше уваги приділяти індивідуальному підходу до споживачів та екологічному менеджменту. Однак результати обох підприємств не сильно відрізняються, а це значить, що ці дві компанії є найбільш конкуруючими між собою. Дещо нижчі показники набрали підприємства ПРАТ «Львівський холодокомбінат» – 8,46, ТОВ «Фірма Ласка» – 8,01 та ТОВ «Хладопром» – 7,56. Ці компанії також мають досить широкий

асортимент та високу якість продукції, однак за іншими показниками дещо відстають.

Сформуємо за результатами аналізу багатокутник конкурентоспроможності, який допомагає оцінити конкурентні переваги компанії та порівняти їх з конкурентами на ринку (рис. 2.9).

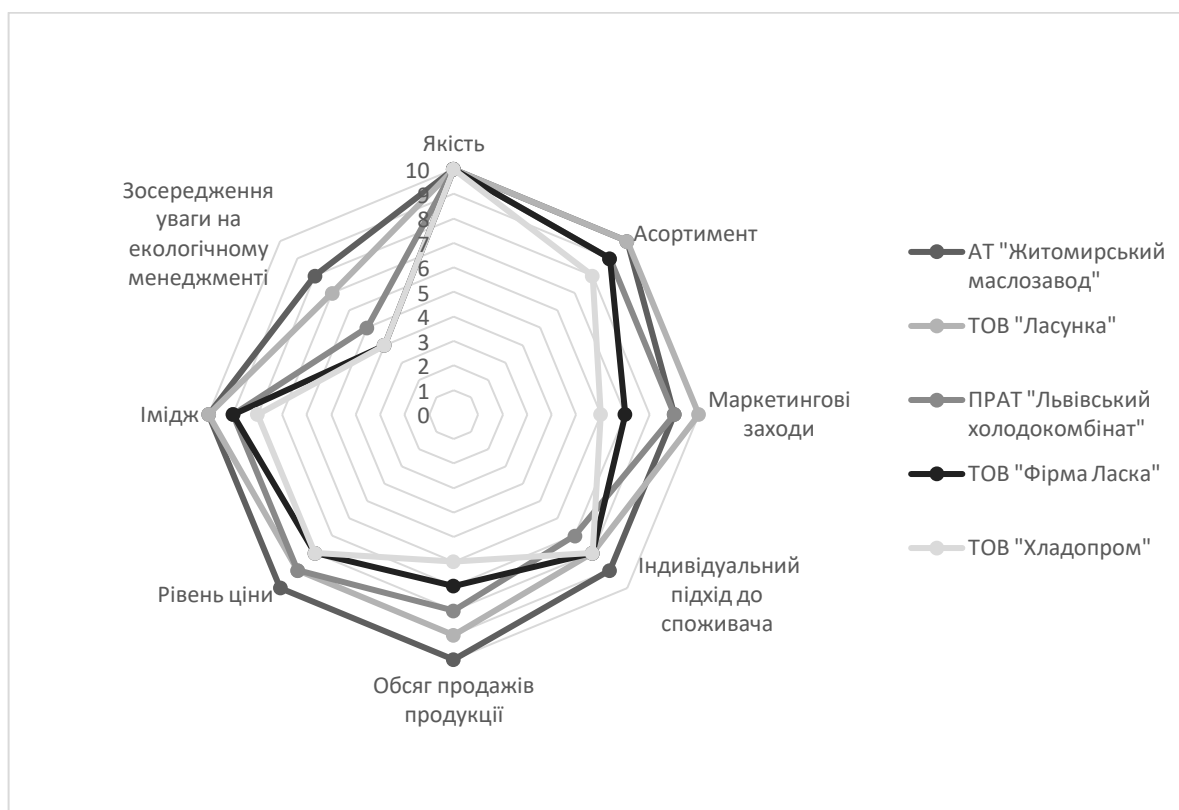


Рисунок 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності найбільших підприємств на ринку морозива

Джерело: складено автором на основі аналізу компаній

Варто зауважити, чим ширший багатокутник, тим вищий рівень конкурентоспроможності має компанія. Цей інструмент наглядно показує конкурентні переваги за кожним із параметрів, а також допомагає визначити потенційні напрями для покращення діяльності.

Також для оцінки рівня конкурентоспроможності компанії «Рудь» скористаємося методом, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, в яких найкраще

організована діяльність всіх підрозділів. Для цього проводиться аналіз наступних факторів: ефективності виробничих процесів, фінансового стану підприємства, ефективності збуту та просування продукції, конкурентоспроможності продукції [37]. Розрахувавши всі показники, також слід перевести їх у бальні оцінки відносно тенденцій їх зміни.

Всі дані занесемо до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок факторів конкурентоспроможності для АТ
«Житомирський маслозавод»

Показник	Розрахунок за 2020 рік	Розрахунок за 2021 рік	Розрахунок за 2022 рік	Бали	
				2021	2022
Ефективність виробничої діяльності підприємства					
Рівень витрат (В), грн	1758433/2205165= 0,79	2142851/2442870 = 0,88	1685951/2263651 = 0,74	9	11
Фондовіддача (Ф), тис. грн.	2205165/891255,5 = 2,47	2442870/922511 = 2,65	2263651/921482,5 = 2,45	11	9
Рентабельність продукції (РП), %	130926/1643237* 100% = 8,0	2442870/1899982* 100% = 3,1	203805/1562642* 100% = 13,0	5	13
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/чол.	1788751/856 = 2089,6	2139978,4/885 = 2418,05	2075170/928 = 2236,17	12	8
Фінансовий стан					
Коефіцієнт автономії (КА)	1226616/1688469 = 0,73	59332/1933032 = 0,66	1488014/2158988 = 0,69	9	10
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1226616/435579 = 2,82	1284795/634193 = 2,02	1488014/669337 = 2,22	9	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	48213/435579 = 0,11	56543/634193 = 0,09	557092/669337 = 0,83	10	12
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	2205165/565191,5 = 3,9	2442870/753380 = 3,2	2263651/1030744 = 2,2	9	7
Показники збуту та просування продукції					
Рентабельність продажу (РПр), %	130926/2205165 * 100% = 5,9	59332/2442870 * 100% = 2,4	203805/2263651 = 9,0	9	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗП)	218644/2205165 = 0,09	171272/2442870 = 0,07	159286/2263651 = 0,07	9	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	1788751/2000000 = 0,89	2279978,4/2500000 = 0,91	2075170/2500000 = 0,83	11	9

Продовження таблиці 2.12

Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту (КЗ)	(205683-227838)/78145 = -0,3	(119381-205683)/101761 = -0,8	(311418-119381)/146895 = 1,3	15	11
Конкурентоспроможність продукції					
Ціна/якість	10	10	10	15	15

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності (ККП) необхідно скористатися наступною формулою 2.1 [37]:

$$\text{ККП} = 0,15 \times \text{ЕВ} + 0,29 \times \text{ЕФ} + 0,23 \times \text{ЕЗ} + 0,33 \times \text{КП}, \quad (2.1)$$

де ЕВ – ефективність виробничого процесу,

ЕФ – фінансова ефективність,

ЕЗ – ефективність збутової діяльності,

КП – конкурентоспроможність продукції.

Розрахуємо всі необхідні показники для визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» за даними таблиці 2.14.

Для визначення ефективності виробничого процесу скористаємося формулою 2.2 [37]:

$$\text{ЕВ} = 0,31 \times \text{В} + 0,19 \times \text{Ф} + 0,4 \times \text{РП} + 0,1 \times \text{ПП} \quad (2.2)$$

$$\text{ЕВ (2021)} = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 12 = 8,08$$

$$\text{ЕВ (2022)} = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 9 + 0,4 \times 13 + 0,1 \times 8 = 11,12$$

Розрахуємо ефективність фінансового стану компанії «Рудь» за 2020-2022 рр. за допомогою формули 2.3 [37]:

$$\text{ЕФ} = 0,29 \times \text{КА} + 0,2 \times \text{КП} + 0,36 \times \text{КЛ} + 0,15 \times \text{КО} \quad (2.3)$$

$$\text{ЕФ (2021)} = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 9 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 12 = 9,81$$

$$\text{ЕФ (2022)} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,36 \times 12 + 0,15 \times 7 = 10,47$$

Визначимо ефективність збутової політики за формулою 2.4 [37]:

$$EЗ = 0,36 \times РПр + 0,29 \times КЗП + 0,21 \times КВ + 0,14 \times КЗ \quad (2.4)$$

$$EЗ (2021) = 0,36 \times 9 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 11 + 0,14 \times 15 = 10,26$$

$$EЗ (2022) = 0,36 \times 12 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 9 + 0,14 \times 11 = 10,65$$

Розрахувавши всі необхідні показники, знайдемо коефіцієнт конкурентоспроможності за три роки для АТ «Житомирський маслозавод»:

$$ККП (2021) = 0,15 \times 8,08 + 0,29 \times 9,81 + 0,23 \times 10,26 + 0,33 \times 15 = 11,36$$

$$ККП (2022) = 0,15 \times 12,02 + 0,29 \times 10,62 + 0,23 \times 10,65 + 0,33 \times 15 = 12,1$$

Як бачимо, вищий показник конкурентоспроможності був у 2022 році і становив 12,1, тоді як в 2021 р. даний коефіцієнт був 11,36. Загалом, можна сказати, що показник є високим, однак потрібно надалі оновлювати асортимент відповідно до вимог споживачів, проводити ефективнішу маркетингову політику, підвищувати продуктивність праці працівників, адже на ринку наявний високий рівень конкуренції, тому заходи щодо його підвищення допоможуть ще більше покращити діяльність компанії та займати лідируюче місце в даній галузі.

2.3 Аналіз ефективності асортиментної політики підприємства

Аналіз ефективності асортиментної політики є важливою складовою всіх підприємств, адже без цього компанія не зможе ефективно функціонувати на ринку.

Від ефективності управління асортиментною політикою залежить успіх компанії та її позиції на ринку. Тому проаналізуємо асортимент компанії «Рудь» та визначимо його ефективність.

Загалом, підприємство випускає різноманітну продукцію, однак найбільшу частку становить саме морозиво. Компанія наголошує на тому, що здатна задовольнити потреби найвибагливіших споживачів завдяки широкому асортименту.

На підприємстві виділяють сім найбільших асортиментних груп, які складають ширину даної номенклатури: морозиво, заморожені продукти, масло, молочні продукти, заморожені напівфабрикати, заморожене тісто та хлібобулочні вироби. Щодо глибини, то кожна із груп має різну кількість видів продукції, яка представлена у таблиці 2.13, однак їх загальна кількість становить 34 види. Насиченість даного асортименту складає 181 найменування.

Для аналізу ефективності асортиментної політики також необхідно визначити коефіцієнт оновлення асортименту (K_n), який відображає як швидко та часто компанія запускає у виробництво нову продукцію. Так, високий відсоток свідчить про те, що підприємство успішно запускає нові товари на ринок, які користуються попитом у споживачів. Тоді як низький відсоток показує, що не оновлює свій асортимент і це може призвести до втрати прибутку та зниження конкурентоспроможності. Даний показник можемо обчислити за допомогою формули 2.5:

$$K_n = \frac{H}{Ш_d} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де H – число нової продукції в загальному переліку;

$Ш_d$ – загальна кількість найменувань продукції всіх видів.

Розрахуємо даний коефіцієнт для АТ «Житомирський маслозавод»:

$$K_n = \frac{41}{181} \cdot 100\% = 22,7\%$$

Слід зауважити, що даний показник розрахований на останні 6 місяці. Як бачимо, значення коефіцієнта є на високому рівні, що значить, що компанія приділяє значну увагу оновленню та розширенню свого асортименту

Таблиця 2.13 – Ширина та глибина асортименту АТ «Житомирський маслозавод»

	←—————→ ШИРИНА АСОРТИМЕНТУ						
	<i>Морозиво</i>	<i>Заморожені продукти</i>	<i>Масло</i>	<i>Молочні продукти</i>	<i>Заморожені напівфабрикати</i>	<i>Заморожене тісто</i>	<i>Хлібобулочні вироби</i>
ГЛИБИНА АСОРТИМЕНТУ	Ріжки	Заморожені овочі	Масло 82,5% жиру	Молоко	Хінкалі	Тісто для піци	Круасани
	Фруктовий лід	Суміші, салати, супи	Масло 73,0% жиру	Сметана	Пельмені	Тісто листкове	
	Ескімо	Заморожені ягоди		Йогурт	Сирники	Тісто листково-дріжджове	
	Паперовий стаканчик	Вітамінні чаї		Кефір	Чебуреки		
	Вафельний стаканчик			Ряжанка	Млинці		
	Брикети			Молочна сироватка	Вареники		
	Вагове			Сир			
	Відра						
	Десерти						
	Торт						
	Лоток						

Джерело: складено автором на основі [27]

Проаналізуємо динаміку обсягу виготовленої продукції АТ «Житомирський маслозавод» за три роки. Дані представимо у вигляді таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Виробництво продукції АТ «Житомирський маслозавод» за асортиментними групами у натуральному вираженні, тонн

<i>Вид продукції</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2021-2020</i>		<i>Відхилення 2022-2021</i>	
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>абсо- лютне</i>	<i>відно- сне</i>	<i>абсо- лютне</i>	<i>відно- сне</i>
Морозиво	24754	25112	23871	358	1,45	-241	-0,96
Заморожені продукти	3412	3512	3325	100	2,93	-187	-5,32
Масло	631	594	609	-37	-5,86	-11	-1,85
Молочні продукти	14214	12985	12512	-1229	-8,65	-473	-3,64
Заморожені напівфабрикати	9321	9562	9521	241	2,59	-41	-0,43
Заморожене тісто	114	121	117	7	6,14	-4	-3,31
Хлібобулочні вироби	231	254	218	23	9,96	-36	-14,17
Разом:	52677	52140	51147				

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо, компанія «Рудь» виготовляє продукцію в досить великих обсягах. Найбільше значення було у 2020 році (52677 т), тоді як найменше - у 2022 році (51147 т). На таку тенденцію вплинула складна політична ситуація в країні, але незважаючи на це, компанія змогла показала досить гарні результати. З 2020 по 2022 рр. зменшилися обсяги виробництва молочної продукції, адже в 2021 році підприємство змінило свою основну діяльність з 10.51 «переробки молока, олії та сиру» на 10.52 «виробництво морозива». Тому зараз основна концентрація спрямовується саме на виготовлення та реалізацію морозива. Також компанія «Рудь» збільшує обсяги виробництва заморожених напівфабрикатів, адже активно реалізовує таку продукцію для кафе та ресторанів.

На рисунку 2.10 можемо побачити, що майже половину з усієї продукції припадає саме на виробництво морозива, адже компанія зосереджує увагу саме на оновлення та розширення асортименту даної групи. Четверту частину від загального обсягу займають молочні продукти, які складають 24,5%, тоді як

заморожені напівфабрикати – 18,6%. Найменшу частку становить заморожене тісто, яке займає лише 0,2% від загального обсягу.

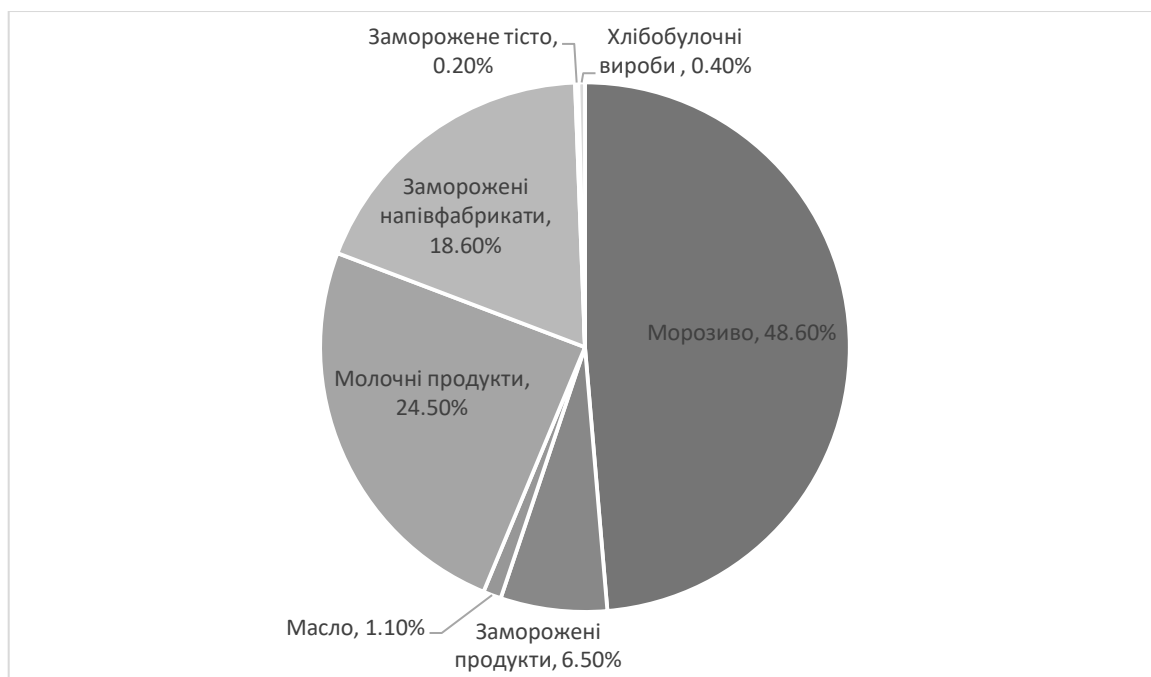


Рисунок 2.10 – Частка асортиментних груп в загальному обсязі, %

Джерело: складено автором

Ефективність асортиментної політики АТ «Житомирський маслозавод» також проаналізуємо за допомогою матриці Бостонської консультативної групи, яка дозволить визначити, яка продукція є найбільш доцільна для подальшого інвестування ресурсів. Матриця складається із двох осей – ринкової частки продукту та швидкості зростання ринку.

Визначимо обсяг реалізації продукції компанії за 2021 рік та темпи зростання ринку. Дані представимо у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Дані АТ «Житомирський маслозавод» для матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.	Частка продукції в загальному обсязі, %	Ємність ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Морозиво	1208761	60,6	5878596,9	106,0
Заморожені продукти	81508	4,1	707104,8	108,0
Масло	21396	1,1	8591718,0	98,0

Продовження таблиці 2.15

Молочні продукти	448295	22,5	24297038,0	92,5
Заморожені напівфабрикати	224148	11,2	3188337,0	105,1
Заморожене тісто	3057	0,2	459299,6	110,3
Хлібобулочні вироби	7132	0,4	5827277,4	109,2
Всього:	1994297	100%	-	-

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані таблиці 2.15, можемо побачити, що більшість продукції має позитивні темпи зростання на ринку, тобто обсяг реалізації їх зростає. Однак негативну тенденцію мають групи, до яких відносяться молочні продукти та масло. Також варто зазначити, що ці дані потрібні для побудови вертикальної осі, яка буде поділена на скорочення тему ринку (до 100%) та зростання (від 100%).

Для побудови вертикальної осі необхідно визначити відносну ринкову частку продукції АТ «Житомирський маслозавод». Для розрахунку даного показника, потрібно знайти співвідношення ринкової частки підприємства та ринкової частки найсильнішого конкурента.

Всі дані занесемо до таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Відносна ринкова частка за асортиментними групами АТ
«Житомирський маслозавод»

<i>Вид продукції</i>	<i>Ринкова частка АТ «Житомирський маслозавод», %</i>	<i>Ринкова частка найсильнішого конкурента в галузі, %</i>	<i>Відносна ринкова частка АТ «Житомирський маслозавод», %</i>
Морозиво	21,6	20,3	1,1
Заморожені продукти	11,5	12,1	0,95
Масло	0,3	3,25	0,1
Молочні продукти	2,5	10,2	0,3
Заморожені напівфабрикати	7,0	13,4	0,5
Заморожене тісто	0,7	0,9	0,8
Хлібобулочні вироби	0,1	0,2	0,5

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.15-2.16, сформуємо матрицю БКГ (рис. 2.11). Кожну асортиментну групу позначимо у вигляді круга, розмір якого буде залежати від обсягу реалізації.

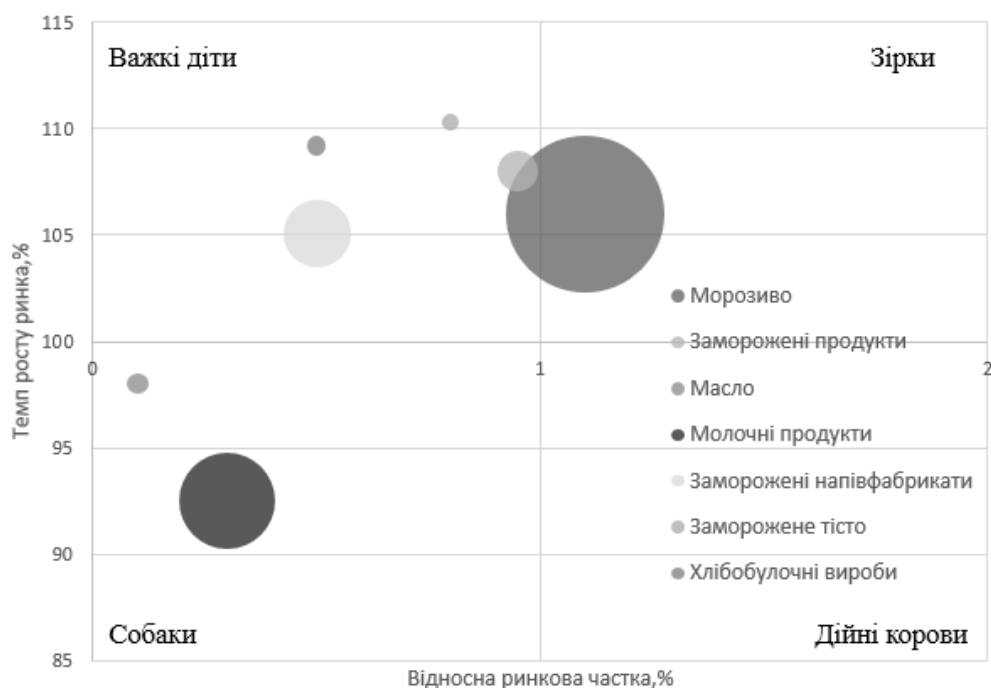


Рисунок 2.11 – Матриця БКГ для асортименту АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, до категорії «зірки» увійшло виробництво морозива, яке має великі обсяги продажів та з цією продукцією компанія «Рудь» є лідером на ринку. Для підтримання таких позицій необхідно інвестувати в розвиток та надалі підтримувати конкурентні переваги даної продукції.

До категорії «важкі діти» увійшли чотири асортиментні групи: заморожені овочі та ягоди, напівфабрикати, заморожене тісто та хлібобулочні вироби. Дану продукцію компанія «Рудь» почала випускати не так давно, однак обсяги виробництва зростають, адже товари користуються попитом, особливо для постачання в кафе та ресторани. Надалі потрібно інвестувати в розвиток даної продукції, адже вони потенційно можуть перейти в категорію «зірки».

До категорії «Собаки» належить виробництво масла та молочної продукції. Варто зауважити, що молочна продукція займає четверту частину від загального

обсягу асортименту АТ «Житомирський маслозавод» і має досить високі обсяги реалізації. Однак в 2021 році спостерігалось найнижчі обсяги реалізації молочної продукції в Україні за останні шість років, а також на ринку присутня сильна конкуренція. Тому надалі необхідно аналізувати тенденції на ринку та відповідно до цього приймати рішення: чи необхідно вкладати кошти в розвиток даної продукції в компанії «Рудь», чи навпаки варто скорочувати обсяги виробництва.

Ще детальніше проаналізувати ефективність асортиментної політики АТ «Житомирський маслозавод» можемо за допомогою матриці Мак-Кінсі. Даний інструмент також складається із двох осей: привабливість ринку та конкурентоспроможність. Для визначення вертикальної осі зазначимо критерії та оцінимо їх для кожної асортиментної групи за п'ятибальною шкалою (1 – найгірше значення, 5 – найкраще). До критеріїв можемо віднести: темпи зростання, рівень конкуренції, рівень прибутковості ринку, чутливість споживачів до зростання ціни, державне регулювання. Результати занесемо до таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінювання привабливості ринків

Критерії	Вага	Результати оцінювання привабливості ринків (від 1 до 5 балів)						
		Морозиво	Заморожені продукти	Масло	Молочні продукти	Заморожені напівфабрикати	Заморожене тісто	Хлібо-булочні вироби
Темпи зростання	0,2	5	5	3	2	5	5	5
Рівень конкуренції	0,25	3	4	3	2	3	4	3
Чутливість споживачів до зростання ціни	0,2	4	3	4	5	3	2	3
Рівень прибутковості ринку	0,25	5	3	4	5	4	3	4
Державне регулювання	0,1	5	4	5	5	4	4	4
Сумарна оцінка	1,0	4,3	3,75	3,65	3,65	3,95	3,55	3,75

Джерело: складено автором

Для побудови горизонтальної осі, зазначимо критерії конкурентоспроможності продукції. До якої віднесемо: якість, привабливість

асортименту, рівень ціни, ринкова частка продукції та обсяг продажів. Оцінимо характеристики для кожної асортиментної групи та занесемо результати до таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Результати оцінювання конкурентоспроможності

Критерії	Вага	Результати оцінювання конкурентоспроможності (від 1 до 5 балів)						
		Морозиво	Заморожені продукти	Масло	Молочні продукти	Заморожені напівфабрикати	Заморожене тісто	Хлібо-булочні вироби
Якість продукції	0,25	5	5	4	4	5	5	5
Привабливість асортименту	0,2	5	4	3	4	4	3	3
Рівень ціни	0,25	5	4	4	5	5	4	4
Ринкова частка продукції	0,15	5	4	2	2	4	2	2
Обсяг продажів	0,15	5	3	3	4	4	2	2
Сумарна оцінка	1,0	5,0	4,1	3,35	3,95	4,5	3,45	3,45

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.17-2.18, побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.12).

Як бачимо, до зони росту (квадрат 1,2 та 3) увійшли більшість видів продукції. До квадрату 1 належить заморожена продукція, заморожені напівфабрикати та морозиво. Ця область характеризує досить привабливі ринкові позиції та значні конкурентні переваги продукції, тому надалі потрібно значну увагу приділяти розширенню та розвитку даних груп асортименту. До квадрату 2 увійшли молочні продукти, які займають четверту частину виробництва в компанії, однак темпи росту ринку останні роки скорочувалися, тому надалі необхідно аналізувати ситуацію зовнішнього середовища та відповідно до цього вкладати в розвиток даної групи асортименту. До квадрата 3 належать хлібобулочні вироби, ринок яких є досить привабливим, однак продукт має середні конкурентні переваги. Тому надалі доцільно використовувати стратегію розвитку та стратегію вкладання інвестицій.

До зони вибіркового розвитку увійшли дві асортиментні групи: масло та заморожене тісто. Квадрат 5 характеризується середньою привабливістю галузі та середніми конкурентними перевагами продукції. Необхідно інвестувати в ту продукцію, яка належить до менш ризикованих ринків та посилювати її переваги, щоб домогтися переходу даного товару у зону росту.

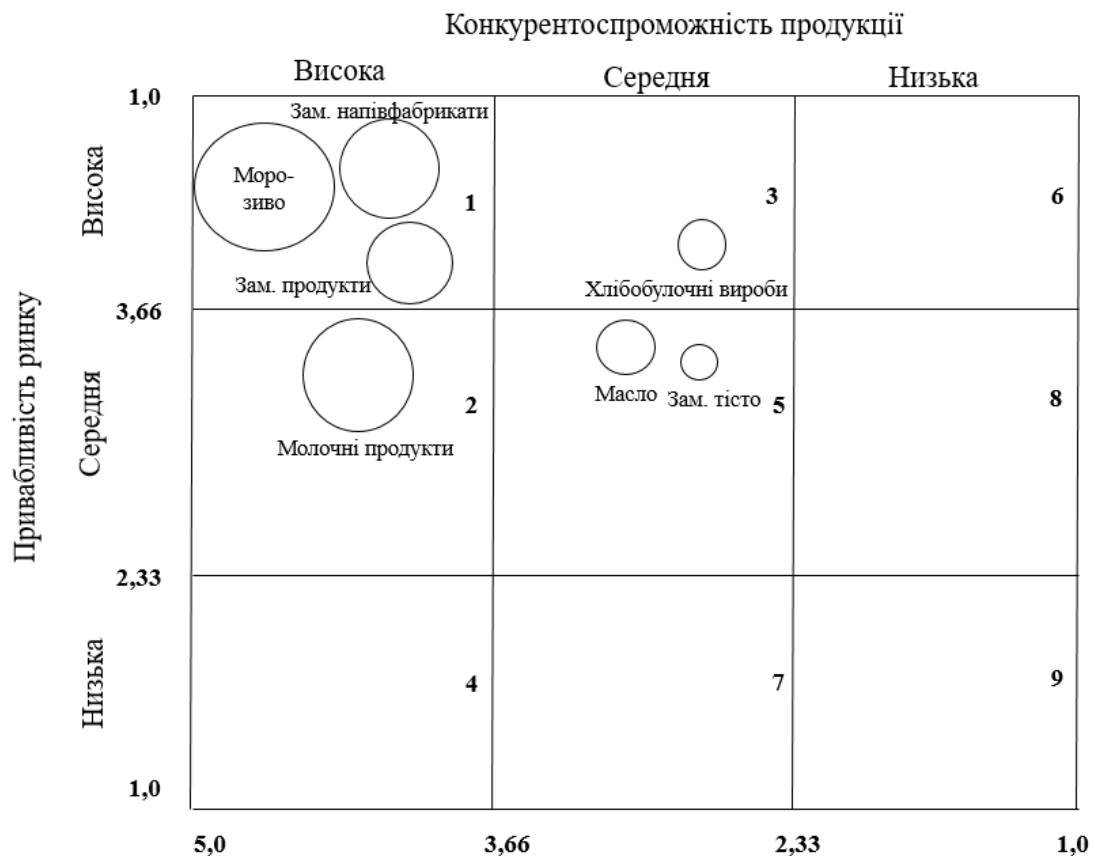


Рисунок 2.12 – Матриця Мак-Кінсі для асортиментних груп АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: побудовано автором

Отже, проаналізувавши ефективність асортиментної політики різними методами, можемо побачити, що вона є досить оптимальною та перспективною. Компанія виготовляє продукцію, яка дійсно затребувана на ринку, та прикладає багато зусиль щодо розширення та покращення свого асортименту.

Висновки до розділу 2

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь» є лідером на українському ринку морозива, а також відома своєю продукцією в інших країнах світу. Підприємство виготовляє морозиво та іншу продукцію відповідно до стандартів якості на високотехнологічному унікальному обладнанні з використанням якісної сировини. В цьому і полягає мета компанії – створити безпечну продукцію та постійно задовольняти вимоги споживачів.

Для детального аналізу також було досліджено фінансово-економічний стан підприємства. Зокрема, валовий прибуток збільшився з 2020 по 2022 рр. на 24,7%, власний капітал зріс на 21,3%, чистий прибуток у 2022 рр. виріс на 144473 тис. грн. в порівнянні з 2021 р. Однак в 2022 р. скоротився чистий дохід від реалізації продукції на 7,34%.

Також було проаналізовано показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Даний аналіз показав, що більшість з показників ліквідності знаходяться в межах норми і мають позитивну тенденцію, це означає, що компанія «Рудь» здатна швидко перетворити активи на гроші, щоб розрахуватися зі своїми зобов'язаннями. Показники фінансової стійкості також з 2020 по 2022 рр. мали нормативне значення, що значить, що підприємство є фінансово стійким. Однак аналіз ділової активності показав, що в 2022 році показники мали тенденцію до скорочування, тому компанії необхідно звернути увагу на це, щоб ще більше покращити ефективність своєї діяльності. Щодо рентабельності, то найгірше значення було у 2021 р., однак в 2022 р. ситуація значно покращилася і всі із проаналізованих показників значно зросли. Тому компанії необхідно й надалі розвиватися в такому напрямку, щоб покращувати роботу підприємства та усувати свої слабкі сторони.

В наступному підрозділі було досліджено конкурентоспроможність компанії, проаналізовано основних конкурентів та визначено конкурентні переваги підприємства. Так, PESTEL-аналіз дозволив визначити, які зовнішні фактори негативно впливають на діяльність компанії, а які навпаки відкривають можливість

для подальшого розвитку АТ «Житомирський маслозавод». Зокрема, основну увагу необхідно приділити зміні вподобань споживачів, використанню нових технологій та тенденцій на ринку морозива.

Також SWOT-аналіз дозволив оцінити сильні сторони компанії, до яких можна віднести: виробництво продукції високої якості, висококваліфікований персонал, сильній імідж, добре розвинутий експортний потенціал та багато іншого. Це показує, що компанія має досить сильні конкурентні переваги, які допомагають їй утримувати лідерське місце на ринку морозива. Однак, підприємства має і певні слабкі сторони, над якими потрібно працювати: скорочення сировинної бази, ігнорування вкладу в розвиток виробництва тощо. Наявні сильні сторони компанії можуть допомогти нейтралізувати загрози та ефективно скористатися можливостями.

Порівняння компанії «Рудь» з іншими підприємства на ринку морозива показало, що АТ «Житомирський маслозавод» має найбільшу ринкову частку – 26,7%. До основних конкурентів належать: ТОВ «Ласунка», ПРАТ «Львівський холодокомбінат», ТОВ «Фірма Ласка» та ТОВ «Хладопром». Ці компанії утримують більше 70% всього ринку морозива. За допомогою аналізу факторів конкурентоспроможності було визначено, що компанія «Рудь» має найкращі результати - 9,56. Також комплексний аналіз підрозділів компанії дозволив визначити показник конкурентоспроможності підприємства за 2021-2022 рр. Даний показник був найкращий у 2022 році і становив 12,1.

Одним із головних конкурентних переваг більшості компаній є її асортиментна політика. Тому було проведено аналіз асортименту компанії «Рудь», який показав, що підприємство значну увагу приділяє оновленню та розширенню свого асортименту, який є досить широкий, більшість продукції є перспективною, користується попитом та приносить дохід. Використанні методи оцінки ефективності асортименту: матриця Мак-Кінсі та БКГ показали, яку продукцію потрібно надалі активно удосконалювати, запускати виробництво нових видів, а для якої потрібно проводити зовнішній аналіз та відповідно до цього приймати рішення щодо її розвитку.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення його асортиментної політики

Для підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємству необхідно правильно управляти асортиментною політикою, розробляти та випускати нову продукцію, розширювати наявний асортимент відповідно до потреб та вподобань споживачів, нових тенденцій на ринку тощо.

Тому для підвищення конкурентних переваг АТ «Житомирський маслозавод» запропоновано розширити асортимент компанії. Для цього спочатку було проаналізовано тенденції на ринку морозива. Серед основних трендів можна виділити:

- Морозиво для здоров'я. Через пандемію COVID-19, люди почали ще більше слідкувати за своїм здоров'ям і велику увагу приділяти не тільки морозиву з натуральним складом та низьким рівнем цукру, але і зацікавлені в продукції, яка підтримує здоров'я кишечника, має високий вміст білка тощо.

- Варіанти на рослинній основі. З кожним роком все більшої популярності набуває морозиво на рослинній основі, яке є кориснішим, ніж звичайне, а також більш екологічним.

- Креативні смакові поєднання. Велика кількість споживачів бажають спробувати нові нестандартні смаки, тому підприємства експериментують над цим і уже можна скуштувати морозиво зі смаком інжиру, кукурудзи, манго, граната, фіалки, груші і солодкого чилі тощо [38].

- Інноваційне упакування для морозива. Для того, щоб привернути увагу споживачів до нового виду морозива, особливу увагу потрібно приділяти дизайну упаковки, підбору кольорів та оформлення тексту. З кожним роком все більше

значення набуває використання для упакування продукції матеріалів, які є екологічними [38].

Як бачимо, ринок морозива розвивається і відповідно до цього компанії приймають рішення щодо випуску нової продукції, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибуток.

На основі виділених тенденцій було запропоновано для компанії «Рудь» виробництво морозива на основі рослинного молока. Ця тенденція набуває особливої популярності через ряд переваг, які розглянемо згодом. Адже спочатку важливо проаналізувати попит на рослинну продукцію в Україні, щоб розуміти чи буде даний вид морозива затребуваним у нашій державі. У 2022 році маркетингова агенція УкрСоцСтандарт провела соціологічне дослідження в Україні, щоб зрозуміти, які особливості щодо харчування мають українці. Було опитано людей віком від 16 до 65 років з різних міст України. Дослідження показало, що 21,6 % людей мають певні обмеження щодо не вживання продукції тваринного походження. Це значить, що кожна п'ята людина є потенційним споживачем рослинних альтернатив (рис. 3.1) [39].

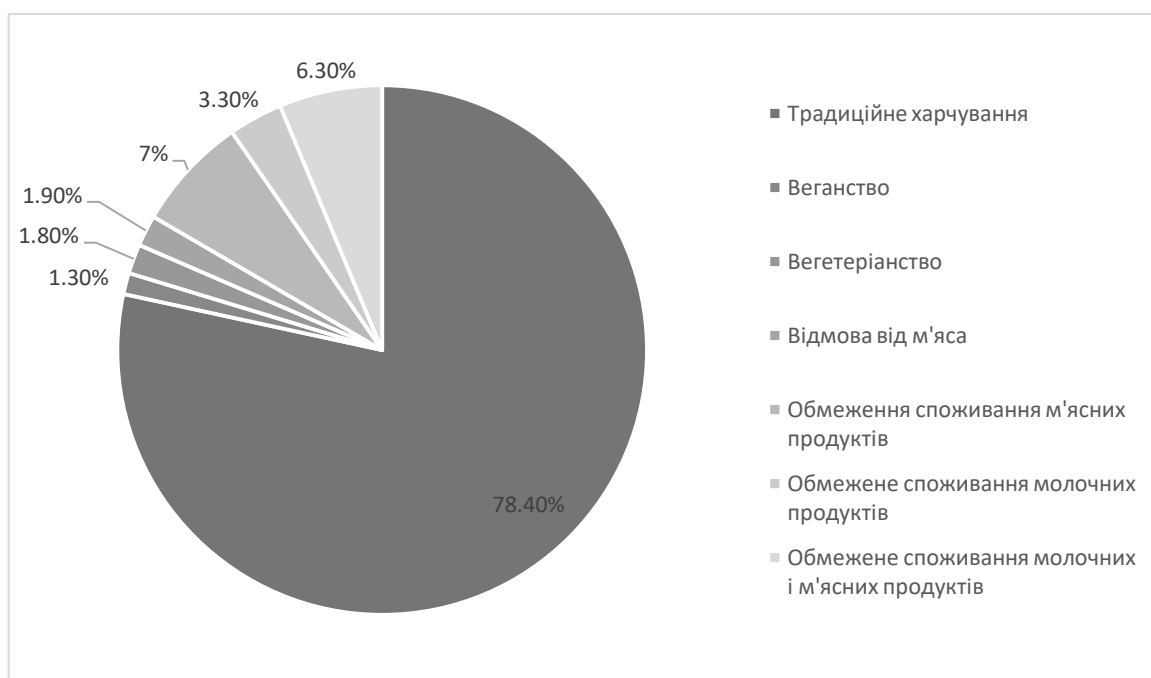


Рисунок 3.1 – Обмеження щодо харчування людей в Україні

Джерело: складено автором на основі [39]

Як бачимо, кількість веганів в Україні становить 1,3%, тоді як 9,6% людей не вживають чи намагаються обмежити конкретно споживання молочних продуктів, тому це підтверджує, що рослинна продукція є затребуваною на ринку та з кожним роком ця тенденція посилюється.

До цілей даного проєкту можна віднести:

- підвищити конкурентні переваги компанії;
- задовольнити нові вимоги споживачів;
- розширити асортимент підприємства відповідно до тенденцій на ринку;
- залучити новий сегмент споживачів;
- підвищити рівень прибутковості.

Розглянемо детальніше суть проєкту з виробництва морозива на рослинній основі. Споживачі з кожним роком все активніше висловлюються своє бажання щодо морозива без цукру, без лактози і взагалі без молока, тому компаніям, що прагнуть утримувати та покращувати позиції на ринку, слід звертати особливу увагу на нові вподобання клієнтів. Якщо згадати про особливості закордонного ринку морозива, то там даний вид продукції вже є досить популярним і користується значним попитом. Тоді як в Україні з кожним роком набуває все більшого поширення і наразі широкого вибору веганського морозива немає. За рахунок такого виду продукції, АТ «Житомирський маслозавод» зможе ще більше зміцнити свої конкурентні позиції та залучити новий сегмент споживачів, які не споживають звичайне морозиво. Тут слід згадати не лише вибір щодо особливостей харчування людей, а також те, що великий відсоток населення України за станом здоров'я не можуть вживати морозиво на основі молока, через непереносимість лактози, або алергію на молочні продукти. Однак веганське морозиво компанії «Рудь» дозволить не відмовлятися від такої насолоди і зможе задовольнити потребу великої кількості споживачів.

Далі розглянемо більш детально характеристику даної продукції та технологію її виготовлення.

Для виробництва веганського морозива використовують досить різну основу, однак морозиво компанії «Рудь» буде виготовлятися з сировини, яку не

потрібно імпортувати (щоб ціна продукції була доступною), а також є досить корисною для організму людини. Цією сировиною буде вівсяне та соєве молоко. Варто зауважити, що для виготовлення цих видів морозива, досить важливо створити кремову та ніжну текстуру, для цього розміри кристалів льоду мають бути якомога меншими. Цього можна досягти за допомогою використання мембранної технології, яка дозволяє перш утворити м'яку піну та обробити чутливі компоненти, такі як кристали води у морозиві і за рахунок цього можна утворити бездоганну текстуру [40].

Також окремо розглянемо технологію виробництва обох видів веганського морозива. Щодо морозива на основі вівса, то головний компонент буде подрібнюватися до потрібної кремоподібної консистенції, що дозволить скоротити кількість відходів та отримати дійсно насичене морозиво. Пізніше додаються всі інші інгредієнти. І вже тоді відбуваються основні етапи виробництва: приготування суміші, перемішування, фільтрування, гомогенізація, шокова заморозка тощо.

До основних компонентів морозива на основі вівсяного молока належать: вівсяна основа (овес та вода), кокосова олія, цукор, стабілізатори та інші додаткові інгредієнти. Зберігати морозиво потрібно при температурі не нижче ніж -18°C . АТ «Житомирський маслозавод» буде пропонувати такі смаки морозива на основі вівса: ванільне, шоколад-малина, полуниця.

Технологія виробництва морозива на основі соєвого молока є доволі схожою на виготовлення попереднього виду морозива. До складу такої продукції входить: соєве молоко (соєві боби, фільтрована вода), органічна соєва олія, цукор, морська сіль, стабілізатори та інші додаткові інгредієнти. Зберігати дану продукцію потрібно також не нижче ніж -18°C . Смаки, які пропонуватиме компанія: вершково-ванільне, солена карамель, фісташка.

Для виробництва морозива на рослинній основі досить важливо знайти постачальників сировини (сої та вівса), які вирощують органічну продукцію, адже це дозволить виготовити дійсно корисну продукцію.

Щодо обладнання, то для виготовлення веганського морозива, потрібно обладнання для соєвого та вівсяного молока, адже виготовляти його самостійно

буде вигідніше, ніж закуповувати у постачальників, оскільки велика кількість такої продукції імпортується із-за кордону; повна лінія для виготовлення морозива; важливе значення також має апарат шокової заморозки, який є у наявності в компанії. Розглянемо детальніше необхідне устаткування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Необхідне обладнання для виготовлення веганського морозива

<i>Назва</i>	<i>Вміст системи</i>	<i>Ємність, л</i>	<i>Особливості</i>	<i>Ціна, грн.</i>
Лінія для виготовлення вівсяного молока	Замочування вівса, фрезерна машина, машина для гідролізу та сепарації, змішування, гомогенізація та стерилізація вівсяного молока.	500-2000	Обладнання має власну незалежну систему дезінфекції, устаткування розроблено за допомогою цифрового розрахунку теплового балансу, має додаткове багатоступеневе охолодження.	803000
Лінія для виготовлення соєвого молока	Замочування та очищення сої, вакуумна машина, блок рафінування, система змішування, машина гомогенізації під високим тиском, стерилізаційна установка	100-2000	Обладнання має онлайн-систему очищення, вся лінія контролюється ПЛК, що економить робочу силу та має високу ефективність виробництва.	655000
Повна лінія з виробництва морозива	Охолоджувальний бак, змішувальний бак, насос для емульгування, гомогенізатор, стерилізатор, розповсюджувальну машину, інкубаційну шафу, холодильник, повітряний компресор тощо.	100-2000	Система має розумну структуру, займає невелику виробничу площу, низька вартість обслуговування, стандартизацію запасних частин, заміну локалізації.	1891000

Джерело: складено автором

Таким чином, компанія «Рудь» має певне обладнання для виготовлення веганського морозива, однак основне потрібно буде закупити для ефективного та якісного виробництва даної продукції.

Також варто звернути увагу на упакування морозива, яке має зацікавити споживача придбати продукт і донести, що рослинне морозиво таке ж цікаве та смачне, як звичайне, а також підкреслити його екологічність. Упаковуватися морозиво буде у картонний стаканчик з кришечкою, який буде виготовлений з біорозкладного матеріалу. В комплекті також буде ложечка, аби споживач міг насолодитися морозивом в будь-якому місці. Дизайн упаковки має показувати унікальність продукції: повноту смаків, м'якість морозива, екологічність. Будуть використовуватися насичені та інтенсивні кольори, які привертатимуть увагу споживачів і не дозволять оминати морозиво в морозильній камері. Також на упакуванні обов'язково великим шрифтом буде зазначено натуральність продукції, а також прикрашатимуть різні дрібні елементи (фігурки, конфетті тощо).

Важливо виділити основні переваги веганського морозива. Зокрема, це корисність даного виду продукції, адже воно має кращий склад, ніж морозиво на молочній основі. Головною перевагою є те, що веганське морозиво не містить холестерину та має низький рівень насичених жирів, які сприяють захворюванню серця та негативно впливають на кровообіг. Також серед переваг можна виділити, що дане морозиво є менш калорійним, надає більше енергії, запобігає алергії тощо. Однак вміст цукру залишається високим.

Ще беззаперечно унікальність веганського морозива полягає в його екологічності. Молочна промисловість досить негативно впливає на навколишнє середовище, адже створює велику кількість викидів. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, на молочні продукти припадає щонайменше 3,4 відсотка всіх антропогенних викидів. Також дослідження показують, що для виробництва одного літра коров'ячого молока потрібно 628 літрів води. На таку ж кількість соєвого молока витрачається лише 28 літрів води. Тому ці цифри ще більше підтверджують важливість споживання рослинної продукції [41].

Визначимо аналіз властивостей веганського морозива та занесемо інформацію до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз властивостей веганського морозива

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Натуральність та корисність	Використання лише натуральних компонентів, які забезпечать високу якість морозива.	1. Досить високий вміст цукру	Використання лише натурального цукрозамінника.
2. Екологічність	Даний вид морозива не такою мірою шкодить природі, як виробництво на молочній основі.	2. Овес може при вирощуванні бути оброблений хімікатами.	Важливо знайти надійного постачальника, який вирощує овес органічним способом.
3. Можливість споживання продукції людям, які не можуть вживати молочну продукцію.	Використання рослинних компонентів, які не шкодять здоров'ю.	3. Складність отримати кремову текстуру морозива.	Потрібно бездоганно навчитися технології приготування, адже у виробництві веганського морозива є багато нюансів.
4. Особливість упакування	Використання екологічних матеріалів та цікавий дизайн.		

Джерело: складено автором

Проаналізувавши новий вид продукції для компанії «Рудь» - веганське морозиво, можемо побачити, що воно має досить багато переваг. Така продукція уже давно користується значним попитом на закордонному ринку, а в Україні лише набуває поширення, однак дана тенденція буде ще довго залишатися популярною. Тому виробництво веганського морозива допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності, залучити новий сегмент споживачів, а також в мінливому зовнішньому середовищі дозволить підвищити показники розвитку. Однак, дана продукція має деякі недоліки, які обов'язково потрібно враховувати та намагатися подолати їх.

Варто зазначити, що основні конкуренти АТ «Житомирський маслозавод» ще не виготовляють даний різновид морозива, що дозволить підприємству ще більше зміцнити свої позиції на ринку. Серед виробників веганського морозива, можна виділити лише невеликі компанії, які починають розвиватися:

1. DRawCakes. Продукція даної компанії містить лише натуральні та цільні інгредієнти, не містить глютену, лактози тощо. В асортименті безглютенова випічка, веганські батончики, торти, зокрема і морозиво.

2. Mr.Pops. Компанія спеціалізується на виготовленні лише веганського морозива та має досить різноманітну карту смаків.

3. ISEE Popsicle. Виготовляє веганське фруктове морозиво, однак в наявності є продукція і на основі молока.

Всі ці компанії не є відомими в Україні, тому підприємство «Рудь» має всі можливості зайняти лідируючі позиції у виробництві та реалізації морозива на рослинній основі.

Для випуску нового виду продукції досить важливо провести сегментацію ринку, щоб розуміти на кого компанії слід орієнтуватися.

Сегментування за географічним принципом:

Компанія «Рудь» має досить розширені канали збуту і їх продукція продається по всій Україні, тому веганське морозиво також можна буде купити в будь-якій області нашої держави. Однак, попит на даний вид продукції буде не дуже високим у невеликих селищах, тому все ж основні споживачі проживають у великих містах: Київ, Житомир, Одеса, Львів, Рівне, Вінниця тощо.

Сегментування за демографічним принципом:

Стать не є важливою ознакою у даному випадку, однак морозиво компанії «Рудь» все ж частіше будуть купувати жінки (65%), ніж чоловіки (35%).

Більш важливими є фактори: вік та рівень доходів. Хоч споживач будь-якого віку зможе скуштувати даний вид морозива, бо це продукт широкого вжитку, однак найвищим попитом буде користуватися у молодих людей.

Загалом, сегментування за віком можна провести наступним чином (рис. 3.2):

- до 18 років – 20%
- 18-34 роки – 45%
- 35-60 років – 26%
- більше 60 років – 9%.

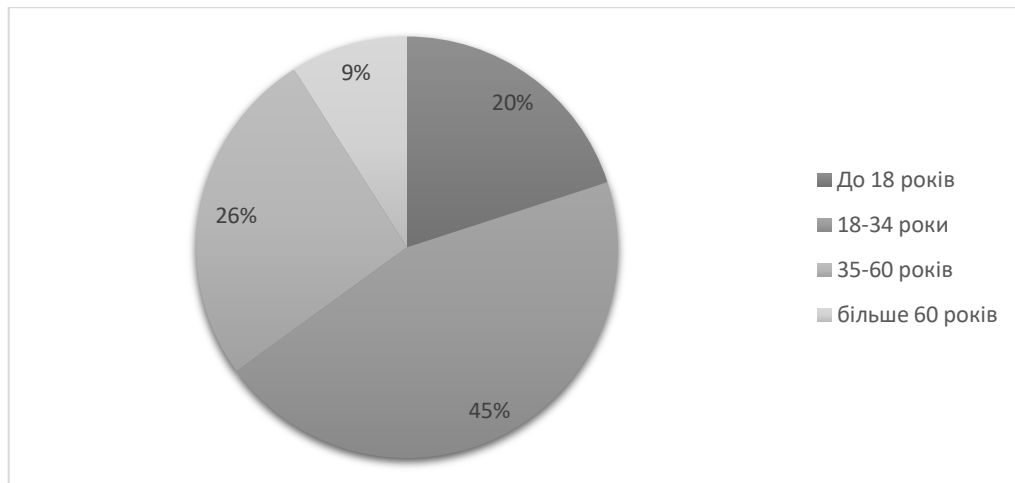


Рисунок 3.2 – Сегментація споживачів веганського морозива компанії «Рудь» за віком

Джерело: розроблено автором

Щодо доходів, то в більшості це середній та вище середнього рівень доходу, хоч морозиво можуть скуштувати споживачі з різних прошарків, однак даний вид морозива має вищу ціну, ніж звичайне, а тому вищий дохід дозволить споживачам купувати його набагато частіше. У відсотковому вираженні сегментація за рівнем доходу буде наступна (рис. 3.3):

- низький рівень доходів – 7%
- середній рівень доходів – 28%
- дохід вище середнього – 40%
- високий дохід – 25%.

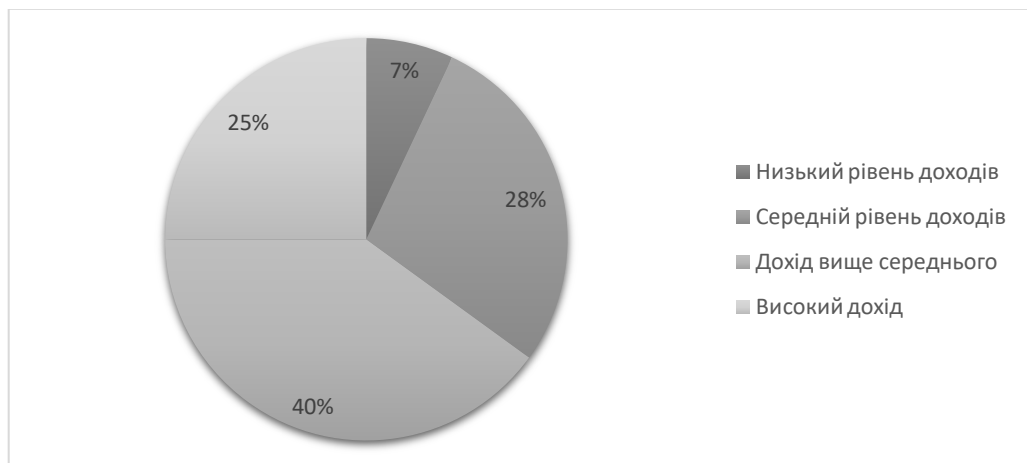


Рисунок 3.3 – Сегментація за рівнем доходів

Джерело: розроблено автором

Сегментація за психографічним принципом:

Спосіб життя грає дуже важливу роль при покупці веганського морозива, адже люди, які ведуть активний, здоровий та органічний спосіб життя, будуть значно частіше купувати даний вид продукції компанії «Рудь», тому у відсотковому вираженні це буде становити 75%. Тоді споживачі, які ведуть пасивний спосіб, будуть складати 25%. Зокрема, сегмент споживачів, які активно слідкують за своїх здоров'ям і намагаються не вживати шкідливу їжу, з кожним роком зростає як в Україні, так і всьому світі.

Сегментування за поведінковим принципом:

Даний вид сегментації поділяє споживачів відповідно до моделей поведінки під час взаємодії з компанією. Проведемо сегментацію та виділимо основні ознаки за якими споживачі купуватимуть веганське морозиво компанії «Рудь»:

- Привід для здійснення покупки: для власного споживання, найчастіше покупка здійснюватиметься влітку, аби охолодитися.
- Шукані вигоди: якість, натуральність, смакові властивості, різноманітність смаків, корисність.
- Статус споживача: постійні клієнти та нові.
- Інтенсивність споживання: активні споживачі.
- Статус лояльності: середній.
- Ступінь готовності до сприйняття товару: зацікавлений.
- Ставлення до товару: позитивне.

Таким чином, компанії «Рудь» необхідно орієнтуватися не на один сегмент споживачів та розвиватися і далі в даному напрямку, розширюючи асортимент, тому слід дотримуватися стратегії диференційованого маркетингу.

Провівши вище аналіз, можемо побачити, що найпривабливішим сегментом є жінки, які проживають на всій території України, віком від 18 до 34 років, мають середній або вище середнього дохід, ведуть активний та здоровий спосіб життя, цінують у продукті якість, корисність, натуральність, різноманітність смаків, купують товар для власного споживання та зацікавлені у даному продукті. Також

слід звернути увагу, що багато споживачів є не дуже проінформованими, тому за допомогою маркетингових заходів необхідно «познайомити» споживачів з даним видом продукції, аби залучити нових споживачів спробувати веганське морозиво.

Далі виберемо ринкову стратегію підприємства на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, з урахуванням характеру та сутності реалізованих стратегій. Для цього скористаємося матрицею Томпсона і Стриккланда (рис. 3.4), яка дозволяє обрати стратегію залежно від темпів зростання ринку та конкурентної позиції компанії.

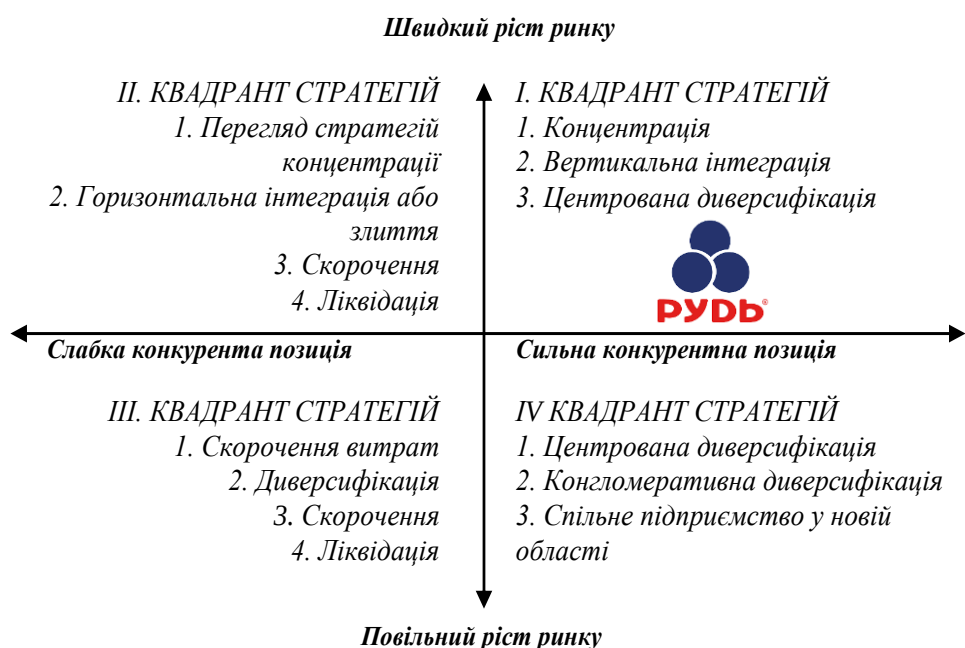


Рисунок 3.4 – Матриця Томпсона та Стриккланда

Джерело: розроблено автором

За допомогою аналізу конкурентоспроможності, було визначено, що компанія «Рудь» має сильні конкурентні позиції. А також ринок веганської продукції стрімко розвивається. На основі цього можна зрозуміти, що підприємство «Рудь» знаходиться в першому квадранті стратегій (рис. 3.4).

Компанія зосереджується на стратегії концентрації, адже перш за все випуском веганської продукції хоче задовольнити потреби споживачів, які ведуть здоровий та активний спосіб життя. Також підприємство «Рудь» має дотримуватися стратегії центрованої диверсифікації, яка полягає в поповненню

номенклатури виробами, які аналогічні тим, які виробляються, однак відрізняються за певними параметрами. Так як морозиво є основною продукцією компанії, однак розширення асортименту веганським морозивом має відмінності в технології виробництва і відрізняється певними характеристиками, тобто це і відноситься до стратегії центрованої диверсифікації.

Загалом, проаналізувавши ідею випуску нового виду морозива на рослинній основі можемо визначити конкурентні переваги, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності. Серед них можемо виділити те, що продукція буде виготовлятися лише з натуральної сировини, щоб споживачі могли отримати всі корисні властивості. Також варто зазначити, що конкурентами є лише невеликі компанії, які не користуються такою популярністю як компанія «Рудь», тому впізнаваність бренду має теж досить велику перевагу. Підприємство має вже добре налагодженні канали збуту, а офіційні дистриб'ютори компанії знаходяться в кожній області України, що дозволить ефективно реалізувати веганське морозиво по всій країні. Ще значною перевагою є упакування, адже будуть використовуватися лише екологічні матеріали, які легко розкладаються, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу, підвищити корисність і екологічність продукції.

3.2 Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованого заходу

Аналіз проєкту по розробці та випуску нового виду морозива на рослинній основі показав, що дана продукція є затребуваною на ринку та допоможе компанії підвищити рівень конкурентоспроможності. Для більш детального аналізу також проведемо його економічну оцінку доцільності, щоб зрозуміти наскільки даний проєкт буде перспективним.

Було визначено, що для виробництва веганського морозива необхідне нове обладнання, оскільки технологія виробництва дещо відрізняється. Загальна вартість нового устаткування становить 3349 тис. грн., однак додаткові витрати необхідні також на його доставку та монтування, тому загальна сума складає

близько 3500 тис. грн. Дана виробнича лінія дозволить за один день виготовляти близько 11000 шт. морозива по 115 г. Підприємство працює близько 25 днів в місяць, тобто за цей час можливо виготовити 275 тис. шт. Однак варто врахувати сезонність даної продукції, оскільки через це в деякі місяці морозиво взагалі не виготовляється. Тому враховуючи ці фактори, компанія в перший рік буде виготовляти невелику кількість веганського морозива – це 500 тис. шт. В наступні роки планується збільшувати обсяг випуску, оскільки споживачі вже краще «познайомляться» з даним видом продукції та тенденція на здорове харчування буде лише посилюватися.

Щодо сировини, то овес та соя не є дорогою продукцією, однак закуповуватися вона буде за трохи вищою ціною, ніж ринкова, адже для виробництва веганського морозива АТ «Житомирський маслозавод» вона має бути вирощена органічним способом. Таким постачальником може бути компанія «Екород», яка підтверджує якість європейським органічним сертифікатом. Також варто зазначити, що собівартість морозива на основі вівсяного молока та морозива на основі соєвого молока буде схожою. Хоч овес є дешевшою сировиною, однак для виробництва такого виду продукції потрібні ще кокосові вершки, тому відповідно собівартість зросте.

Провівши аналіз основних компонентів, розробимо план продажів продукції у натуральному та вартісному вираженні. Всі дані занесемо до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – План продажів веганського морозива

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	...									12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт. У тому числі:	5	7	16	31	52	98	112	82	53	23	15	6	650	900
Морозиво на основі вівса	3	4	8	18	23	56	57	45	28	11	8	3	336	459
Морозиво на основі сої	2	3	8	13	29	42	55	37	25	12	7	3	314	441

Продовження таблиці 3.3

Ціна продажів, грн/шт.														
Морозиво на основі вівса	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	68	70
Морозиво на основі сої	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	71	73
Виручка від продажів, тис. грн. У тому числі:	339	475	1088	2103	3542	6650	7614	5568	3601	1565	1019	408	45142	64323
Морозиво на основі вівса	201	268	536	1206	1541	3752	3819	3015	1876	737	536	201	22848	32130
Морозиво на основі сої	138	207	552	897	2001	2898	3795	2553	1725	828	483	207	22294	32193

Джерело: розраховано автором

Отже, з таблиці 3.3 можемо побачити, що спочатку обсяги продажів та випуск продукції буде не у великій кількості, адже дане морозиво лише набуває поширення на нашому ринку. Ціна обох видів морозива не буде суттєво відрізнятися, однак в наступні два роки буде спостерігатися зростання цін через збільшення витрат. Відповідно виручка від продажів також буде зростати з кожним наступним періодом.

Відповідно до цього, визначимо витрати на виробництво, собівартість та ціну продукції. Всі результати занесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок собівартості та ціни веганського морозива

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік)			
	1		2	3
	Витрати у розрахунку на		650 тис. шт.	900 тис. шт.
	одиницю прод., грн.	на програму (500 тис. шт.), грн.		
1	2	3	4	5
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	32,25	16125	20962,5	29025

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
1.1. Сировина і основні матеріали	28,2	14100	18330	25380
1.2. Допоміжні матеріали	1,3	650	845	1170
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	0,3	150	195	270
1.4. Паливо для технологічних цілей	0,5	250	325	450
1.5. Енергія для технологічних цілей	0,54	270	351	486
1.6. Транспортно - заготівельні витрати	1,41	705	916,5	1269
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	2,75	1375	1787,5	2475
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	2,5	1250	1625	2250
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (10 % від п. 2.1.)	0,25	125	162,5	225
3. Нарахування на зарплату (22 % від п. 2.)	0,6	302,5	393,25	544,5
4. Інші змінні витрати	0,3	150	195	270
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)	35,9	17952,5	23338,25	32314,5
6. Загальновиробничі витрати (у % від п.2.1.)	0,38	190	247	342
7. Загальногосподарські витрати (у % від п. 2.1.)	0,25	125	162,5	225
8. Інші виробничі витрати	0,7	350	455	630
9. Разом виробнича собівартість	37,23	18617,5	24202,75	33511,5
10. Комерційні витрати (15 % від п. 9).	5,6	2800	3640	5040
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	6,93	3465	4504,5	6237
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	44,16	21417,5	27842,75	38551,5
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення): - для 30%	13,25	6425,25	8352,825	11565,5
14. Оптова ціна	57,41	27842,75	36195,58	50117
15. ПДВ (20%)	11,5	5568,55	7239,2	10023,4
16. Відпускна ціна підприємства	68,9	33411,3	43434,8	60140,4

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.4 можемо побачити, що середня собівартість обох видів морозива (по 115 г) становить 44,16 грн, тоді як відпускна ціна – 68,9 грн. За три

роки витрати та відповідно собівартість мають тенденцію до зростання, оскільки планується випускати більшу кількість продукції.

При випуску нової продукції особливу увагу також слід приділити маркетинговому плану, адже ці заходи допоможуть залучити нових споживачів, проінформувати їх про нове морозиво та підвищити конкурентоспроможність компанії в цілому.

Спочатку потрібно обрати стратегію маркетингу для просування нової продукції компанії «Рудь». В даному випадку найдоцільніше буде обрати стратегію розвиваючого маркетингу, оскільки даної продукції ще не має в асортименті і споживачі мають дізнатися про новий товар, аби сформувати попит на нього. Для цього потрібно за допомогою реклами проінформувати споживачів про дану продукцію, встановити прийнятну ціну, налагодити ефективний збут товару, аби він був в наявності і покупці могли зробити покупку, коли забажають.

Також розглянемо канали розподілу продукції, які забезпечать просування веганського морозива від виробника до споживача. Варто зауважити, що АТ «Житомирський маслозавод» має розвинуту мережу торгівельних представництв та дистриб'юторську мережу. Веганське морозиво буде реалізовуватися двома каналами збуту: однорівневим та дворівневим. (рис. 3.5).

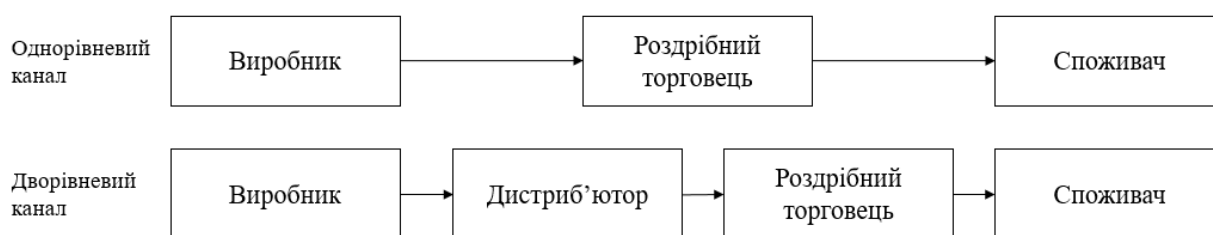


Рисунок 3.5 – Система збуту веганського морозива компанії «Рудь»

Джерело: складено автором

Однорівневим каналом буде реалізовуватися 20% продукції, тоді як дворівневим – 80%, який є досить прибутковим та ефективним. Адже наявність офіційного представництва в кожній області забезпечить якісне розповсюдження морозива по всіх регіонах.

Важливо також визначити рекламну стратегію, яка допоможе проінформувати споживачів про новий вид продукції. Основна увага буде приділятися рекламі в соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), адже дуже багато людей користуються зазначеними платформами, зокрема серед них велика кількість молоді. Компанія «Рудь» має офіційну сторінку в Instagram та Facebook, де ще можна писати цікаві пости, наприклад, про користь здорових продуктів. Це дозволить охопити більшу кількість активної аудиторії, які будуть швидше знайомитися з продукцією компанії. Також варто замовити рекламу в блогерів, зокрема саме в тих, які спеціалізуються на здоровому способі життя, адже саме їхній аудиторії даний вид продукції буде найбільш цікавим.

Для реклами веганського морозива також слід використати зовнішню рекламу: вивіски, білборди. До того ж такий вид реклами компанія уже довго використовує для інших видів товару. Також варто застосовувати рекламу на телебаченні, де розмістити рекламний ролик, в якому підкреслити основні переваги рослинного морозива: корисність, екологічність та якість.

Проведемо оцінку витрат на просування продукції. Загалом, на рекламу витрати складуть на рік 700 тис. грн. Планується розмістити рекламу на білбордах та вивісках у найбільших містах. Також до витрат буде входити реклама в соціальних мережах (найбільша сума знадобиться на рекламу в блогерів). А рекламні відео-ролики будуть на найпопулярніших каналах (1+1, СТБ, ТЕТ, Новий канал). Загалом, структуру витрат по кожному виду реклами занесемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на рекламу на один рік

№	Реклама	Витрати на рік, тис. грн.
1.	Соціальні мережі	360
2.	Білборди, вивіски	130
3.	Телевізійна реклама	210
Загалом		700 тис. грн.

Джерело: складено автором

Також слід визначити витрати на організацію та функціонування системи збуту. На збут витрати будуть складати 7% від собівартості, тому це близько 1499,2 тис. грн.

Для успішної реалізації проєкту також досить важливо підібрати та організувати роботу персоналу. Так як технологія виготовлення веганського морозива має відмінності, то потрібно буде найняти додатковий персонал. Всі дані занесемо до таблиці 3.6, де визначимо потрібних працівників, їх обов'язки, заробітну плату та тривалість участі.

Таблиця 3.6 – Необхідний персонал та його заробітна плата

№	Посада	Обов'язки	Ставка (годинна або місячна)	Кількість	Тривалість участі	Оплата всього
1.	Менеджер проєкту	Розробка проєкту, контроль та вирішення всіх питань	25000 грн.	1	Постійно	300000 грн.
2.	Технолог з виробництва нової продукції	Організація всіх процесів виробництва відповідно до нової технології	21000 грн.	1	Постійно	252000 грн.
3.	Спеціаліст з навчання персоналу	Навчання персоналу всім нюансам виробництва нової продукції	35000 грн.	1	2 місяці	70000 грн.
4.	Виробничий персонал	Виробництво продукції	11000 грн.	11	Постійно	1452000 грн.
Разом:						2074000 грн.

Джерело: складено автором

Визначивши всіх необхідних додаткових учасників для реалізації проєкту, які виконуватимуть важливі обов'язки, було розраховано, що річні витрати на оплату праці будуть складати 2074 тис. грн.

Досить важливим етапом для впровадження проєкту є проведення фінансового аналізу. Для цього спочатку визначимо план доходів та витрат. Всі результати занесемо до таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – План доходів та витрат за проектом

Показники	1 рік												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка від реалізації, тис. грн.	339	475	1088	2103	3542	6650	7614	5568	3601	1565	1019	408	45142	64323
ПДВ, тис. грн.	56,5	79,2	181,3	350,5	590,3	1108,3	1269,0	928,0	600,2	260,8	169,8	68,0	7523,7	10720,5
Собівартість, тис. грн.	220,8	309,1	706,6	1369,0	2296,3	4327,7	4945,9	3621,1	2340,5	1015,7	662,4	265,0	27842,8	38551,5
Прибуток від реалізації, тис. грн.	61,7	86,7	200,1	383,5	655,3	1214,0	1399,1	1018,9	660,4	288,5	186,8	75,0	9775,6	15051,0
Податок на прибуток, тис. грн.	11,11	15,61	36,02	69,04	117,96	218,52	251,83	183,40	118,86	51,93	33,62	13,51	1759,61	2709,18
Чистий прибуток, тис. грн.	50,59	71,10	164,09	314,50	537,38	995,47	1147,25	835,48	541,49	236,56	153,15	61,53	8015,98	12341,82

Джерело: розраховано автором

Таким чином, розрахувавши план витрат та доходів, можемо побачити, що чистий прибуток складе першого року 5108,6 тис. грн., другого – 8015,98 тис. грн. і третього – 12341,82 тис. грн. А також варто зазначити, що найбільша виручка буде припадати на червень-липень, а в зимні місяці реалізація буде не значна, оскільки морозиво сезонний продукт.

Розрахувавши необхідні ресурси для випуску та реалізації веганського морозива необхідно визначити джерела фінансування. Для даного проєкту буде застосовуватися внутрішнє фінансування. Зважаючи на чистий прибуток 2022 року та нерозподілений прибуток, компанія може самостійно покрити необхідні витрати на реалізацію проєкту. Визначимо потребу в інвестиціях, всі дані занесемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок потреби в інвестиціях для проєкту

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, тис. грн., всього:	4470	650	650
у тому числі:			
- Придбання обладнання, тис. грн.	3500		
- Вкладення в об'єкти збуту, тис. грн.	600	400	500
- Навчання персоналу, тис. грн.	70	50	50
- Інші інвестиції, які можуть додатково знадобитися, тис. грн.	300	200	100

Джерело: складено автором

Як бачимо, для першого року необхідні найбільші інвестиції, адже потрібно буде закуповувати нове обладнання, тоді як в інші роки потреба в інвестиціях зменшиться.

Для оцінки даного проєкту, варто поррахувати точку беззбитковості, яка допомагає визначити мінімальний обсяг продаж, необхідний для покриття всіх витрат. При досягненні точки беззбитковості компанія не заробляє прибутку, але також і не зазнає збитків. Розрахунок даного показника проводиться у натуральному та вартісному вираженні за формулами 3.1 та 3.2:

– критичний обсяг виробництва у натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.;

$$Q_{кр} = \frac{3465}{67,7 - 35,9} = 109 \text{ тис.шт.}$$

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» необхідно реалізувати 109 тис. шт. веганського морозива за рік, аби доходи перекрили витрати.

– критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a}, \quad (3.2)$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції.

$$a = \frac{AVC}{P} = \frac{35,9}{67,7} = 0,53 \quad (3.3)$$

Таким чином, рівень беззбитковості у вартісному вираженні буде становити:

$$Q'_{кр} = \frac{3465}{1 - 0,53} = 7372,34 \text{ тис. грн.}$$

Отже, компанії «Рудь» необхідно реалізувати морозива на суму 7372,34 тис. грн., щоб повністю переkritи витрати на виробництво.

Представимо графік точки беззбитковості (рис. 3.6). Лінія TC показує сукупні витрати, а TR – виручку від реалізації продукції.

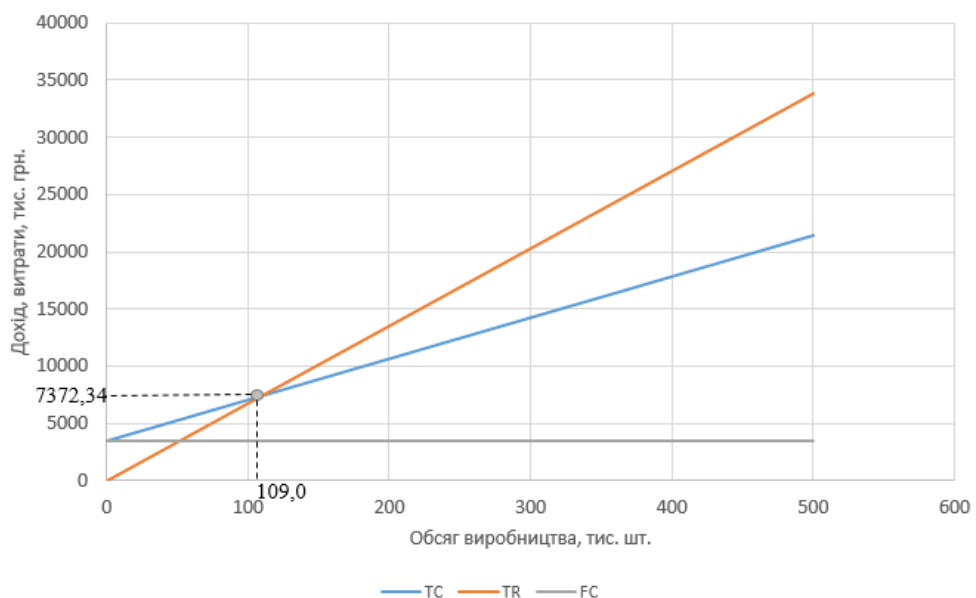


Рисунок 3.6 – Точка беззбитковості проєкту

Джерело: складено автором

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» має реалізувати 109 тис. шт. веганського морозива на суму 7373,34 тис. грн. по ціні 67,7, аби доходи перекрыли витрати.

Також розрахуємо запас фінансової міцності, який показує до якого рівня (у відсотках) може впасти виручка, щоб не виникло збитку. Розрахунок проводиться за наступною формулою 3.4:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100, \quad (3.4)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

$$St = \frac{33972 - 7372,34}{33972} \cdot 100 = 78,3\%$$

$$TR' = \frac{FC}{K} = \frac{3465}{0,47} = 7372,3 \text{ тис.грн.}, \quad (3.5)$$

де K – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR} = \frac{33972 - 17952,5}{33972} = 0,47, \quad (3.6)$$

де VC – змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн.

Також важливим показником є визначення рентабельності продажів, який показує скільки прибутку приносить кожна гривня з проданої продукції. Розрахунок проводиться за допомогою формули 3.7:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%, \quad (3.7)$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = \frac{6230}{33972} \cdot 100\% = 18,3\%$$

Далі проведемо оцінку ефективності проекту, адже це допоможе визначити наскільки економічно доцільна дана ідея. Для цього спочатку розрахуємо чисту теперішню вартість (NPV). Цей показник використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проекту. Розраховується за формулою 3.8 [42]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.8)$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект; CF_t – чистий грошовий потік періоду t ; r – ставка дисконтування.

Розрахунки даного показника проведемо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок чистої теперішньої вартості

Показник	0	1	2	3
Інвестиції (IC), тис. грн.	-5770			
Вхідний грошовий потік, тис. грн		5108,6	8015,98	12341,82
Коефіцієнт дисконтування $(1/(1+r))^t$, ($r = 10\%$)	1	0,909	0,826	0,751
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-5770	4643,7	6621,2	9268,7
Кумулятивні дисконтований грошовий потік, тис. грн	-5770	-1126,3	5494,9	14763,6

Джерело: розраховано автором

Як бачимо з таблиці 3.8, $NPV=14763,6$ тис. грн. > 0 , а це означає, що проект доцільно прийняти, оскільки очікувані грошові надходження перевищують початкові витрати.

Також визначимо рентабельність інвестицій за наступною формулою 3.9:

$$Ri = \frac{\sum CF_t}{I_0} \cdot 100\% = \frac{25466,4}{5770} \cdot 100\% = 441,36\% \quad (3.9)$$

Як бачимо, розрахований показник показує, що вкладені кошти в проект є досить ефективними та їх досить швидко можна повернути.

Всі розраховані показники ефективності проекту занесемо до узагальнюючої таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники ефективності проекту

Показник	Значення
1. Запас фінансової міцності, %	78,3
2. Рентабельність продажів, %	18,3
3. Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн.	14763,6
4. Рентабельність інвестицій проекту, %	441,36
5. Період окупності інвестицій	1 рік та 2 місяці

Джерело: складено автором

Досить важливим показником при розробці проєкту є період окупності інвестицій. Цей показник використовується для вимірювання часу, необхідного для повного відновлення вкладених коштів в інвестиційний проєкт. Його значення можна розрахувати за формулою 3.10 [42]:

$$PBP = \frac{II}{ACI} \quad (3.10)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

II – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

$$PBP = \frac{5770}{5108,6} = 1,13$$

Таким чином період окупності інвестицій даного проєкту становить 1 рік та 2 місяці.

Як бачимо, показники ефективності є на досить високому рівні, а це значить, що проєкт є прибутковим. Однак варто визначити його вплив на конкурентоспроможність підприємства. Для цього визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності на основі методу, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. За даним методом порівняємо базовий 2022 рік з прогнозованим 2023 роком. Всі дані занесемо до таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	Бали (2023)
Ефективність виробничої діяльності підприємства			
Рівень витрат (В), грн	0,74	0,75	10
Фондовіддача (Ф), тис. грн.	2,45	2,47	11
Рентабельність продукції (РП), %	13,0	14,2	12
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/чол.	2236,17	2341,4	12
Фінансовий стан			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,69	0,69	10
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	2,22	2,22	10

Продовження таблиці 3.11

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,83	0,9	11
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	2,2	2,5	11
Показники збуту та просування продукції			
Рентабельність продажу (РПр), %	9,0	9,2	11
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗП)	0,07	0,069	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,83	0,85	11
Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту (КЗ)	1,3	1,4	11
Конкурентоспроможність продукції			
Ціна/якість	10	10	15

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунки всіх необхідних показників для визначення коефіцієнта конкурентоспроможності для прогнозного року:

$$ЕВ (2023) = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,19$$

$$ЕФ (2023) = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 11 + 0,15 \times 11 = 10,51$$

$$ЕЗ (2023) = 0,36 \times 11 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 11 + 0,14 \times 11 = 10,71$$

Розрахувавши всі необхідні показники, знайдемо коефіцієнт конкурентоспроможності за три роки для АТ «Житомирський маслозавод»:

$$ККП (2023) = 0,15 \times 11,19 + 0,29 \times 10,51 + 0,23 \times 10,71 + 0,33 \times 15 = 12,2$$

Отже, у прогнозному році коефіцієнт конкурентоспроможності буде становити 12,2, тоді як у 2022 році він був 12,1, хоч зростання показника досить помірне, однак випуск нової продукції всеодно позитивно впливає на конкурентні позиції компанії, тим більше, що у 2023 році планується випустити невелику кількість продукції, адже тенденція щодо веганського морозива набуває лише поширення. Також аналіз економічної доцільності проєкту показав гарні результати. що свідчить про це, що він є досить прибутковим.

Висновки до розділу 3

Для підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» було запропоновано виготовлення нового виду морозива на рослинній основі. Аналіз тенденцій показав, що попит на такий вид продукції з кожним роком зростає, адже не тільки за кордоном, але і в Україні кількість людей, які відмовляються від споживання продукції тваринного походження збільшується. а також існує значний відсоток тих, хто має непереносимість лактози, чи алергію.

Даний проєкт допоможе компанії залучити нових споживачів, підвищити конкурентні переваги, розширити асортимент відповідно до тенденцій на ринку. Компанією буде пропонуватися два види веганського морозива по 115 г (на основі вівсяного молока та соєвого молока) в стаканчику з біорозкладного картону. Така сировина для морозива є доступною в Україні і компанія зможе виготовляти рослинне молоко самостійно, тому собівартість даної продукції буде меншою, ніж в конкурентів. Для виробництва потрібно буде закупити нове обладнання вартістю 3500 тис. грн, яке дозволить виготовляти за день 11000 шт. морозива. Так як це сезонний продукт, то перш планується випускати невелику кількість продукції, а потім збільшувати обсяг випуску (в перший рік 500 тис. шт., другий – 650 тис. грн., третій – 900 тис. шт.). Середня собівартість обох видів продукції буде складати 44,16 грн, тоді як реалізовуватися морозиво на вівсяному молоці буде за 67 грн., а на соєвому молоці – 69 грн. Загалом, від реалізації морозива на рослинній основі компанія зможе отримати 5108,6 тис. грн. чистого прибутку в першому році, в другому – 8015,98 тис. грн., а в третьому – 12341,81 тис. грн.

Також було визначено, що чиста теперішня вартість проєкту буде складати 14763,6 тис. грн., рентабельність продажів – 18,3%, а запас фінансової міцності 78,3%. Термін окупності інвестицій становить 1 рік та 2 місяці. За показниками економічної доцільності можна зробити висновок, що проєкт є вигідним і його варто прийняти. Також випуск веганського морозива дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності, хоч відбудеться помірне зростання, однак позитивні результати вже будуть у перший рік запуску проєкту.

ВИСНОВКИ

Отже, конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно важливою складовою будь-якої компанії, від якої залежить її успіх та виживання на ринку. Це поняття визначає, наскільки ефективно підприємство може конкурувати з іншими гравцями в своїй галузі. Тому в першому розділі даної роботи було детальніше досліджено сутність конкурентоспроможності, властивості та фактори її забезпечення. Аналіз різних літературних джерел показав, що єдиного трактування для даного поняття немає, адже автори розглядають його із різних сторін.

Багато науковців особливої уваги приділяють одному із компонентів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства – асортименту. Для проведення ефективної асортиментної політики необхідно прикладати досить багато зусиль, щоб мати сильні конкурентні переваги. Тому в даній роботі також було проаналізовано різні методи, які допоможуть ефективно управляти асортиментом.

Теоретичні знання були використанні в другому розділі. Це допомогло досить детально проаналізувати діяльність АТ «Житомирський маслозавод» та визначити рівень конкурентоспроможності компанії.

АТ «Житомирський маслозавод» є лідером на ринку морозива в Україні, а також експортує свою продукцію у понад 30 країн світу. Компанія виготовляє різну продукцію, однак позиціонує себе саме у виготовленні морозива.

Аналіз основних показників господарської діяльності показав, що підприємство ефективно проводить свою діяльність та показує гарні результати. Зокрема, у 2022 році спостерігалось зростання багатьох показників: власний капітал збільшився на 15,82%, валовий прибуток – 29,13%, чистий прибуток – 243,5%. Також для детального дослідження компанії, було розраховано показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Більшість показників мали позитивну тенденцію у 2022 році та знаходилися в межах норми, що підтверджує успішну діяльність компанії. Однак підприємству слід більш

ефективно проводити політику управління показниками ділової активності, які дещо скоротилися у 2022 році.

У другому розділі також було визначено рівень конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод». Для цього спочатку було проаналізовано основних конкурентів та зазначено основні конкурентні переваги компанії. Використання SWOT-аналізу допомогло визначити сильні сторони підприємства. До яких можемо віднести: сильний імідж, широкий асортимент, висококваліфікований персонал, виготовлення продукції високої якості та інше. Також було проведено PESTEL-аналіз, який дозволив визначити загрози та можливості зовнішнього середовища для підприємства.

Загалом, АТ «Житомирський маслозавод» має досить сильні конкурентні переваги, які вже багато років дозволяють займати лідируюче місце в галузі. Так, компанія має найбільшу ринкову частку – 26,7%. До основних конкурентів відносяться: ТОВ «Ласунка», ПРАТ «Львівський холодокомбінат», ТОВ «Фірма Ласка» та ТОВ «Хладопром». За основі аналізу та порівняння діяльності кожної компанії було визначено рівень конкурентоспроможності. Загалом, АТ «Житомирський маслозавод» показав найкращі результати – 9,56. Також комплексний аналіз підрозділів компанії дозволив визначити показник конкурентоспроможності за 2021 та 2022 рр. Найкращий результат був у 2022 році і становив 12,1.

Важливим фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності є асортимент. Для детальнішого аналізу ефективності асортиментної політики АТ «Житомирський маслозавод» було використано матрицю Мак-Кінсі та Бостонської консультативної групи. Даний аналіз показав, що компанія має оптимальний асортимент, який користується попитом серед споживачів. Тому для підвищення конкурентних переваг підприємству потрібно регулярно оновлювати та розширювати свій асортимент, а також аналізувати зовнішнє середовище, для виявлення продукції, яка стає менш перспективною.

Проаналізувавши детально діяльність АТ «Житомирський маслозавод», у третьому розділі було запропоновано для компанії виготовляти новий вид

морозива на рослинній основі. Даний захід допоможе підприємству залучити нових споживачів та підвищити конкурентні переваги, адже попит на таку продукцію зростає з кожним роком.

Компанія буде пропонувати два види нового морозива: на основі вівсяного молока та на основі соєвого молока у стаканчику з біорозкладного картону по 115 г. Для виробництва такої продукції підприємству необхідно закупити нове обладнання вартістю 3500 тис. грн. Оскільки морозиво – сезонний продукт, то спочатку планується випускати невелику кількість продукції (500 тис. шт.), а потім збільшувати обсяги до 650 тис. шт. (у другому році) та 900 тис. шт. (у третьому році). Середня собівартість морозива на рослинній основі буде становити 44,16 грн, тоді як відпускна ціна – 68,9 грн. Реалізація нової продукції дозволить збільшити чистий прибуток першого року на 5108,6 тис. грн., другого – 8015,98 тис. грн., а третього – 12341,81 тис. грн.

Також було розраховано показники ефективності даного заходу, які показали, що проєкт є економічно доцільним та прибутковим. Термін окупності становить – 1 рік 2 місяці. Даний захід не лише покращить економічні показники компанії, але й підвищить рівень конкурентоспроможності. Хоч в першій рік зростання показника буде помірним, однак вже будуть спостерігатися позитивні результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка». Харків: вид-во НУА, 2018. 320 с.
3. Майкл Портер. Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги країн. М: Альпіна Паблішер, 2017. 947 с.
4. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
5. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1 (01). С. 58-64.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Ю. Б. Іванов та ін. Харків: вид-во «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
7. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274-282.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
9. Бужимська К.О., Оверчук А.М. Конкурентоспроможність підприємства та її функції. *Житомирський державний технологічний університет*. 2015. №1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/181.pdf> (дата звернення: 29.03.2023).
10. Шершенюк О.М. Економічна теорія: конспект лекцій для студ. спеціальності 274 «Автомобільний транспорт». Харків: 2020. 23 с.

11. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
12. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: вид-во «Атлант», 2013. 270 с.
13. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Тернопільський національний економічний університет*. 2020. №1. С. 1-11
14. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Одеський національний економічний університет*. 2019. №4. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 03.04.2023).
15. Виноградова С. Н., Гурська С. П., Пігунова О. В. Організація комерційної діяльності: навч. посіб. Київ: вид-во «Вища школа», 1997. 464 с.
16. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
17. Станінов С. Б. Асортиментна гнучкість та її вплив на забезпечення стабільної діяльності підприємства. *Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_staninov.htm (дата звернення: 05.04.2023).
18. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Р. Іванечко та інші./ за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
19. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. *АГРОСВІТ*. 2021. №1-2. С. 90-95.
20. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. №7. С. 171-178.
21. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №53. С. 129-134.
22. Белоусова А. О., Шашина М. В. Особливості формування асортиментної політики. *«Молодий вчений»*. 2020. №5 (81). С. 148-152.

23. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
24. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2023)
25. Офіційний сайт Асоціації українських виробників «морозиво і заморожені продукти»: веб-сайт. URL: https://www.auvm.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=983&Itemid=192 (дата звернення: 18.04.2023)
26. Огляд українського ринку морозива: веб-сайт. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-vyrobliaetsia-ponad-900-vydiv-moroziva-i-ake-naibilshe-poliubliaiut-ukraintsi/> (дата звернення: 19.04.2023)
27. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод»: веб-сайт. URL: <https://rud.ua/> (дата звернення: 20.04. 2023).
28. Інформація про АТ «Житомирський Маслозавод». Аналіз: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=9091238> (дата звернення 19.04.2023).
29. Фінансово-господарський аналіз підприємства: веб-сайт. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 21.04.2023).
30. Божкова В. В., Носонова Л. В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. *Серія «Економічні науки»*. 2016. №19 (1). С. 42-48.
31. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення: 24.04.2023).
32. Воронін А. В., Орел Л. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 113-115.

33.Офіційний сайт ТОВ «Ласунка»: веб-сайт. URL: <https://lasunka.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 25.04.2023).

34. Офіційний сайт ПРАТ «Львівський холодокомбінат» URL: <https://www.limo.ua/uk> (дата звернення: 25.04.2023)

35. Офіційний сайт ТОВ «Фірма Ласка»: веб-сайт. URL: <https://laska.ua/about/> (дата звернення: 25.04.2023).

36. Офіційний сайт ТОВ «Хладопром»: веб-сайт. URL: <https://www.khladoprom.com/pro-nas/> (дата звернення: 25.04.2023).

37. Гапак Н. М. Моделювання комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2011. Випуск 32. С. 145-154. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/5870>

38. Головні тренди на ринку морозива 2021 року: веб-сайт. URL: <https://blog.metro.ua/morozyvo-v-menyu-zakladu-golovni-trendy-2021-roku/> (дата звернення: 02.05.2023)

39. Українці намагаються зменшити споживання продуктів тваринного походження: результати дослідження. URL: <https://posteat.ua/news/ukra%D1%97nci-namagayutsya-zmenshiti-spozhyvannya-produktiv-tvarinnogo-poxodzhennya-rezultati-doslidzhennya/> (дата звернення: 02.05.2023)

40. How to create creamier vegan ice cream: website. URL: <https://www.newfoodmagazine.com/article/140747/improving-vegan-ice-cream/> (дата звернення: 07.05.2023).

41. Everything You Need To Know About Vegan Ice Cream: website. URL: <https://plantbasednews.org/lifestyle/vegan-ice-cream-guide/>. (дата звернення: 12.05.2023).

42. Швець Л. П., Пилипак О. В. Особливості та проблеми застосування модифікованих показників оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №4. С. 154-160.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод», тис.
грн.

Актив	Код рядка	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10 376	25 631	22 492
• первісна вартість	1001	15 484	33 146	33 657
• накопичена амортизація	1002	5 108	7 515	11 165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116 330	72 969	37 531
Основні засоби	1010	896 468	948 554	894 411
• первісна вартість	1011	1 663 396	1 807 394	1 895 212
• знос	1012	766 928	858 840	1 000 801
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
• інші фінансові інвестиції	1035	47	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	3 412	3 509	15 018
Інші необоротні активи	1090	28 162	9 236	1 087
Усього за розділом I	1095	1 054 795	1 059 946	970 586
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	218 644	371 272	329 286
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314 201	379 918	265 998
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
• за виданими авансами	1030	13 258	16 655	9 761
• з бюджетом	1035	38 398	47 728	21 796
• у тому числі з податку на прибуток	1036	9 704	15 330	13 732
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	401	342
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 213	56 543	557 092
Витрати майбутніх періодів	1170	560	545	445
Інші оборотні активи	1190	42	24	3 682
Усього за розділом II	1195	633 674	873 086	1 188 402
III.				
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	1 688 469	1 933 032	2 158 988

Пасив	Код рядка	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341	5 341
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 221 275	1 279 454	1 482 673
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1 226 616	1 284 795	1 488 014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	22 661	10 815	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 613	3 229	1 637
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	26 274	14 044	1 637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	208 600	394 828	527 300
Поточна кредиторська заборгованість за:				
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
• товари, роботи, послуги	1615	93 113	130 434	66 156
• розрахунками з бюджетом	1620	1 309	1 062	985
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
• розрахунками зі страхування	1625	695	624	699
• розрахунками з оплати праці	1630	4 787	3 728	3 423
Поточні забезпечення	1660	13 583	12 799	11 471
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	112 784	90 569	59 053
Усього за розділом III	1695	435 579	634 193	669 337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	1 688 469	1 933 032	2 158 988

Джерело: [28]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати АТ «Житомирський маслозавод»,
тис. грн.

Фінансові результати	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 205 165	2 442 870	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 643 237	1 899 982	1 562 642
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий:				
• прибуток	2090	561 928	542 888	701 009
• збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	10 194	7 211	67 883
Адміністративні витрати	2130	64 302	75 114	70 504
Витрати на збут	2150	292 950	342 400	324 652
Інші операційні витрати	2180	9 187	13 204	62 318
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
• прибуток	2190	205 683	119 381	311 418
• збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	23	7 159
Інші доходи	2240	1 995	497	170
Фінансові витрати	2240	46 020	45 649	69 081
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	825	193	172
Фінансовий результат до оподаткування:				
• прибуток	2290	160 868	74 059	249 494
• збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 942	-14 727	-45 689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат:				
• прибуток	2350	130 926	59 332	203 805
• збиток	2355	0	0	0

Джерело: [28]