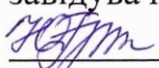


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
завідувач кафедри менеджменту  
 професор Ю. С. Гринчук  
« 18 » листопада 2024 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «МАРЕВЕН ФУД ЄВРОПА»

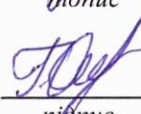
Виконав: Ростовцев Станіслав Валентинович  
*прізвище, ім'я, по батькові,*

  
підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
підпис

Я, Ростовцев Станіслав Валентинович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук  
«03» листопада 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Ростовцеву Станіславу Валентиновичу**

Тема: Управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом розширення асортименту продукції за матеріалами ТОВ «Маревен Фуд Європа»

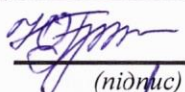
Перелік питань, що розробляються в роботі: виявити суть асортиментної політики підприємств та фактори, що впливають на її формування і управління асортиментом на підприємстві; проаналізувати підходи до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств; дослідити організаційну характеристику ТОВ «Маревен Фуд Європа» та проаналізувати ринок макаронних виробів в Україні; проаналізувати конкурентоспроможність продукції підприємства та його конкурентної позиції; охарактеризувати напрями оптимізації асортименту товарної політики досліджуваного товариства для підвищення ефективності управління ними; запропонувати оптимізацію управління інструментами, які відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Вихідні дані (за необхідності) – сучасна наукова література, наукові статті, інтернет джерела, звітність ТОВ «Маревен Фуд Європа».

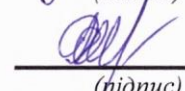
**Календарний план виконання роботи**

| Етап виконання                | Період виконання           | Відмітка про виконання |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Огляд літератури              | листопад 2023 -січень 2024 | виконано               |
| Теоретико-методична частина   | лютий-квітень 2024         | виконано               |
| Аналітична частина            | травень-червень 2024       | виконано               |
| Рекомендаційна частина        | липень-серпень 2024        | виконано               |
| Оформлення роботи             | вересень 2024              | виконано               |
| Перевірка на плагіат          | жовтень 2024               | виконано               |
| Попередній розгляд на кафедрі | жовтень 2024               | виконано               |
| Подання на рецензування       | листопад 2024              | виконано               |

Керівник

 професор Ю.С. Гринчук  
(підпис)

Здобувач

 С.В. Ростовцев  
(підпис)

Дата отримання завдання «03» листопада 2023 року

## АНОТАЦІЯ

*Ростовцев С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом розширення асортименту (за матеріалами ТОВ «Маревен Фуд Європа»)*

Розглянуто теоретичні засади управління асортиментом продукції для посилення конкурентної позиції підприємства. Дослідження літературних джерел дали можливість надати власне визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства». Комплексна характеристика здатності та потенціалу підприємства забезпечувати рівень конкурентних переваг внутрішнього середовища фірми, при цьому адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно й адекватно реагувати на дії конкурентів.

Дослідження підприємства показало, що хоча суб'єкт господарювання пропонує великий асортимент, який приносить прибуток, на жаль, його асортимент продукції не є збалансованим. Однак, товарний асортимент підприємства має досить сильні позиції, більш того, його ринкова частка може бути збільшена внаслідок обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти ринку збуту, а завдяки інноваційним технологіям, високим стандартам якості та належного фінансування можливе розширення виробництва та випуску нових видів продукції.

Запропоновано заходи щодо удосконалення конкурентної позиції суб'єкта господарювання, який спеціалізується на виробництві та реалізації харчових продуктів швидкого приготування, що полягає в формуванні теоретичних і методичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом розширення асортименту продукції.

Аргументовано та запропоновано напрями удосконалення конкурентної позиції ТОВ «Маревен Фуд Європа» на ринку внаслідок впровадження нового продукту, а саме рисової локшини швидкого приготування. Варто зазначити, що на вітчизняному ринку не існує виробника рисової локшини, що дозволить підприємству завоювати дану нішу й отримати додаткову конкурентну перевагу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні позиції, товарна політика, управління асортиментом.

## ANNOTATION

### ***Rostovtsev S.V. Management of the enterprise competitiveness by expanding the assortment (based on the materials of Mareven Food Europe LLC)***

The theoretical principles of managing the range of products to strengthen the competitive position of the enterprise are considered. The study of literary sources made it possible to define the concept of "enterprise competitiveness" in its own way. A comprehensive description of the ability and potential of the enterprise to ensure the level of competitive advantages of the company's internal environment, while adapting to changes in the external environment and responding in a timely and adequate manner to the actions of competitors.

The company's research showed that although the business entity offers a large assortment that brings profit, unfortunately, its product assortment is not balanced. However, the product range of the enterprise has a rather strong position, moreover, its market share can be increased as a result of serving additional groups of consumers and penetrating new segments of the sales market, and thanks to innovative technologies, high quality standards and adequate financing, it is possible to expand production and release new types products

Measures are proposed to improve the competitive position of a business entity that specializes in the production and sale of fast food products, which consists in the formation of theoretical and methodical provisions for managing the competitiveness of the enterprise by expanding the range of products.

Directions for improving the competitive position of "Mareven Food Europe" LLC in the market as a result of the introduction of a new product, namely instant rice noodles, are argued and proposed. It is worth noting that there is no manufacturer of rice noodles on the domestic market, which would allow the company to conquer this niche and gain an additional competitive advantage.

**Keywords:** enterprise competitiveness, competitive positions, product policy, assortment management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                             | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ..... | 7  |
| 1.1. Фактори, що впливають на асортиментну політику та підвищення конкурентоспроможності підприємства.....                             | 7  |
| 1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, спрямовані на досягнення стабільної конкурентної переваги        | 11 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                             | 20 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАРЕВЕН ФУД ЄВРОПА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ.....                                      | 22 |
| 2.1. Аналіз ринку макаронних виробів в Україні і організаційно-управлінська структура ТОВ «МаревенФуд Європа».....                     | 22 |
| 2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та його конкурентної позиції.....                                            | 36 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                             | 42 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ В ТОВ «МАРЕВЕН ФУД ЄВРОПА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ.....              | 44 |
| 3.1. Напрями оптимізації асортиментної товарної політики досліджуваного товариства для забезпечення стійких конкурентних переваг.....  | 44 |
| 3.2. Оптимізація управління інструментами у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його продукції.....                      | 53 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                             | 57 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                            | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                        | 62 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                           | 67 |

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Isomiddinov A., Yunusova R. Enterprise competitiveness management. URL : <https://academiarepo.org/index.php/1/article/view/806>
2. Xinao Li The Impact of Technology Mergers and Acquisitions on Enterprise Sustainable Competitiveness. URL : <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2291>
3. Білоцерківська агропромислова група. URL: <https://bilotserkivske.com/uk> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Ukrainian Food Export Board (Рада з питань експорту продовольства). Офіційний сайт. URL: <https://u-food.org/uk> (дата звернення: 12.09.2024).
5. «Маревен Фуд Україна» - лідер зовнішньоекономічної діяльності України. Офіційний сайт. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/4027016-mareven-fud-ukraina-lider-zovnishnoe-konomichnoi-diialnosti-ukrainy> (дата звернення: 12.09.2024).
6. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
7. Бавико О. Є. Тенденції розвитку внутрішнього ринку макаронних виробів в Україні. Торгівля і ринок України. 2018. №1. С. 43-50.
8. Аналіз ринку макаронних виробів (без начинки) в Україні. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-makaronnyh-izdelij-bez-nachinki-v-ukraine-2017-god> (дата звернення: 12.09.2024)
9. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2(4), ч. 2. С. 120-125. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>
10. Хмурова В., Кулініч, В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
11. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії

підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 217-220. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ceafb36e-ee0f-49fa-a0b9-7f2df7d121a1/content>*

12. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. № 1. С. 81-85.*

13. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>*

14. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264-278.*

15. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 5 (61). С. 141–147

16. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. *Молодий вчений. 2017. № 4. С. 788-793.*

17. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право. 2022. № 2 (49). С. 71-76.*

18. Denning S., Folz Ch. How To Change Your Organizational Culture. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>

19. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.*

20. Браницька І. І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. *Вісник України. 2018. № 1. С. 6–7.*

21. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура*

ринку. 2019. № 27. С. 204 -210.

22. Кузенко Т. Б. Ринкові підходи та напрями формування асортиментного ряду. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія економічна*. 2017. № 456. С. 215-217.

23. Кавун О. О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 5 (107). С. 96-100.

24. Дамінов П. А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. *Вісник Сумської ТПП*. 2017. № 4. С. 30 -31.

25. Швед, Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства . *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405-410. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf)

26. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>.

27. Майовець М. Я. Виробництво органічної продукції – стратегічний напрям розвитку інноваційного аграрного підприємництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск № 20. С. 185–189.

28. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64>

29. Устенко А .О., Перевозова І. В., Малинка О. Я., Писків Г. І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. № 1(13). С. 63-71.

30. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

31. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.

32. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
33. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
34. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
35. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 700 с.
36. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
37. Красняк О.П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21)
38. Вертелева О. С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33–48.
39. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
40. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
41. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>
42. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf)
43. Рак Ю. А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5864>

44. Гриньов А. В., Шульженко В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138>

45. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58.  
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

46. Зеркаль А. В. Вплив комерційної свідомості на формування конкурентних переваг підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. №. 6. С. 58–60.

47. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.

48. Костусев А. А. Конкурентна політика в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 310 с.

49. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_13\(2\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13(2)_26)