

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства»**  
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.108-03.1.10

Здобувач Олександр ДРАНЧУК

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ  
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА**

**Олександр ДРАНЧУК**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Формування конкретних переваг підприємства»  
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № №108-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 27.05.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного становища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Розділ 3. Рекомендації щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 15.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02 – 10.03.24	Виконано
2	Захист звіту з практики	11.03 – 13.03.24	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03 – 25.03.24	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	026.03 – 16.04.24	Виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04 – 02.05.24	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05.24	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 16.05.24	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05.24	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05.24	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 24.05.24	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 31.05.24	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06.24	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06.24	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	12.06 – 22.06.24	Виконано

Керівник \_\_\_\_\_ Панченко М.О.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Дранчук О.  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Дранчук О.

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто питання формування конкурентних переваг підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства» розглянуто теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, а також особливості формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

У другому розділі «Аналіз фінансово-економічного становища та оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4» проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

У третьому розділі «Рекомендації щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Одеський хлібзавод №4»» розроблений план заходів з удосконалення управління виробничої діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4», а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, нестабільність, ресурси, менеджмент, мотивація.

## SUMMARY

In the qualifying bachelor's work, the question of the formation of competitive advantages of the enterprise is considered.

In the first section "Theoretical foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise" the theoretical foundations of the formation of the competitive advantages of the enterprise, methods of evaluating the competitiveness of products, as well as the peculiarities of the formation and

evaluation of the competitive advantages of the enterprise in modern conditions are considered.

In the second section, "Analysis of the financial and economic situation and assessment of the competitiveness of the enterprise "Odesa Hlibzavod No. 4" LLC, a comprehensive analysis of the financial and economic activity of the investigated enterprise was carried out and an assessment of the competitiveness of "Odesa Hlibzavod No. 4" LLC was conducted.

In the third section, "Recommendations for the formation of competitive advantages of «Odesa Hlibzavod No. 4» LLC, a plan of measures to improve the management of production activities of «Odesa Hlibzavod No. 4» LLC was developed, as well as the economic efficiency of the proposed measures was determined.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, instability, resources, management, motivation.

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки .....	10
1.2. Особливості формування конкурентних переваг підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	36
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»</b> .....	38
2.1. Сучасний стан хлібопекарської галузі .....	38
2.2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ "Одеський хлібзавод №4" .....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4» .....	50
Висновки до розділу 2 .....	58
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»</b> ....	59
3.1. Розробка та реалізація плану заходів з формування конкурентних переваг підприємства .....	59
3.2. Економічна ефективність від реалізації запропонованого плану заходів .....	72
Висновки до розділу 3 .....	77
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	80
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	83

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах формування українського ринку завершується перший етап опанування принципами конкурентоспроможності. Для збереження переваг перед конкурентами підприємство повинне створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Одним з основних показників конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Контроль за нею – головна задача підприємства, яке прагне зберегти свою ринкову позицію, закріпитися на ринку надовго.

Саме для того, щоб вміло управляти конкурентоспроможністю товару, розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає дослідження властивостей продукції не лише даного підприємства, а й його конкурентів. При цьому особливо важливим є аналіз динаміки конкурентоспроможності товару, що дозволяє своєчасно помітити негативні тенденції і вжити заходів до їх ліквідації.

Питання дослідження конкуренції, конкурентних відносин і конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у значній кількості наукових праць класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера та ін. Серед українських та російських науковців, які висвітлювали дану проблематику, слід відзначити Г.Л. Азоєва, Л.В. Балабанову, І.П. Булеєва, Л.Є. Довгань, І.З. Должанського, Ю.Б. Іванова, В.Д. Нємцова, В.А. Павлову, Н.П. Тарнавську, Р.А. Фатхутдінова, О.Б. Чернегу, А.Ю. Юданова та ін.

*Мета та завдання дослідження.* Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити роль конкурентних переваг і виявити їх вплив на діяльність підприємства;
- дослідити інструменти формування конкурентних переваг;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;
- провести аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;
- запропонувати шляхи формування конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування конкурентних переваг підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань управління підприємством, фінансового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем оцінювання та управління ризикам підприємства, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

*Методи дослідження.* У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

*Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи.* Основні положення та результати бакалаврської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на студентській науковій конференції, секція «Менеджменту та логістики» 26-29 березня 2024 р.

*Публікації.* За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 1 д.а., з яких особисто автору належить 0,5 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 85 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 29 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки

В умовах ринкової економіки у підприємства виникає необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регуляції, пристосування до умов, що змінюються. Перед підприємством встає актуальна задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час і своєчасно реагувати на зміни, але і визначати свою майбутню конкурентоспроможність.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін "конкуренція" з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є :

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

– розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

– формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Орієнтація учасників логістичних процесів на роботу в умовах низьких запасів означає, що можливість поставки повного замовлення під час потрібний клієнтом, стає одним з основних показників оцінки постачальника. Очевидно, що ті компанії, які можуть добиватись скорочення часу між отриманням замовлення та постачанням, будуть мати суттєву перевагу над своїми більш повільними конкурентами.

Посилення фактора ринкового попиту (зростання непередбачуваності попиту) і як результат збільшення втрат, викликаних об'єктивним зростанням помилковості прогнозів.

Актуальною проблемою більшості підприємств, що працюють з матеріальними потоками, є неточність прогнозів, що тягне за собою помилкові рішення і відповідні економічні втрати. Незалежно від досконалості та складності використовуваних методів прогнозування в умовах сьогоденної мінливості ринків помилки прогнозів неминучі. Причому розвиток товарних ринків, конкуренція, мінливість цін, а також інші ринкові фактори є об'єктивною причиною тенденції зростання помилок прогнозування.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

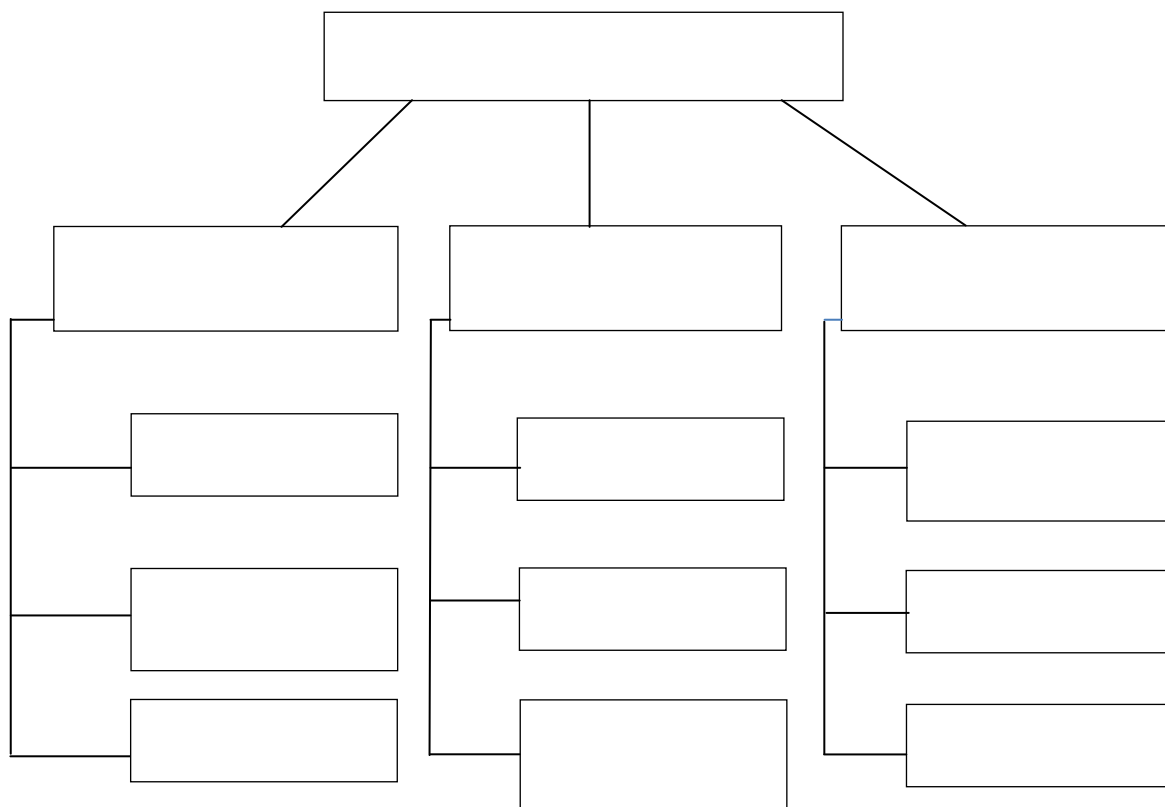


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівняння, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівняння вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним

в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно – економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. .

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства

та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).

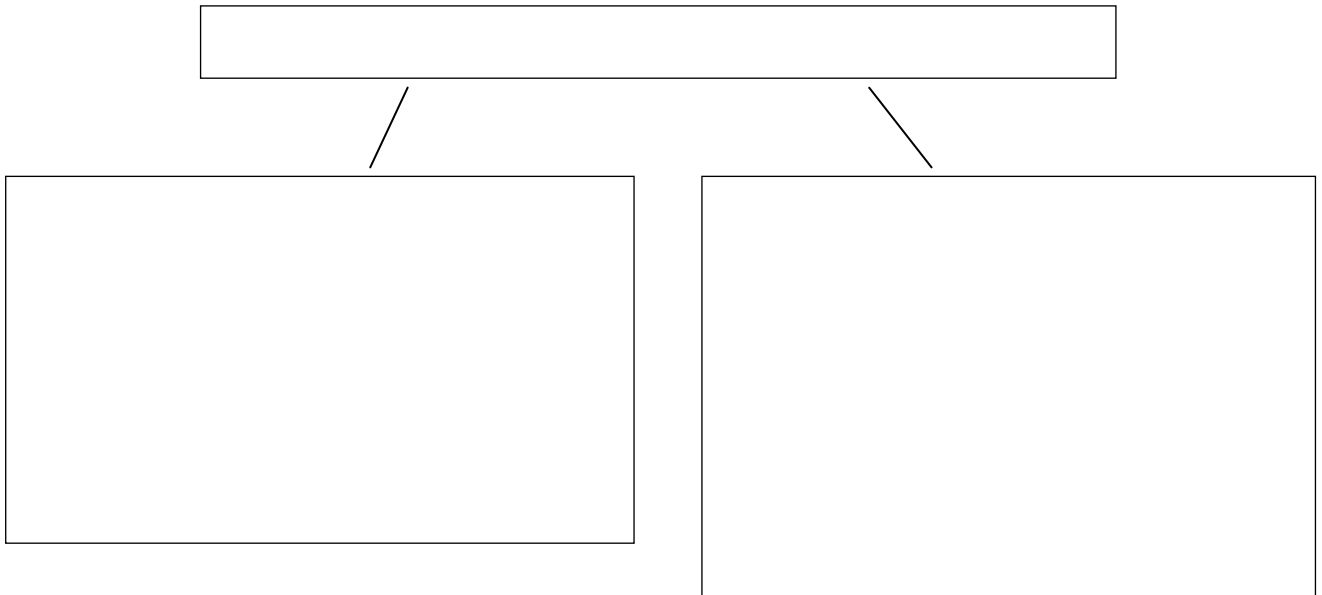


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства  
*Джерело: складено автором на основі [13]*

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства.

Серед основних складових економічного ефекту, від використання логістики в сфері виробництва та обігу найвагомішими є:

- зменшення запасів на всьому шляху руху матеріального потоку;
- скорочення часу проходження товарів по логістичному ланцюгу;
- зменшення витрат на транспортування;
- зменшення затрат ручної праці і, відповідно, витрат на операції з вантажем.

Переваги від зменшення запасів викликані тим, що в структурі витрат на товарорух витрати на утримання запасів (плата за оренду приміщення, енергію, адміністративні витрати, оплата праці, псування, розкрадання тощо) складають більше 50 %; більша частина оборотного капіталу підприємств (від 10 до 50 %) – це неліквідні запаси. Скорочення запасів при використанні логістики дозволяє шляхом узгоджених дій всіх учасників логістичних процесів зменшити собівартість продукції, підвищити оборотність капіталу, а також використати вивільнені кошти на інші цілі.

Скорочення часу проходження товарів по логістичному ланцюгу також має значні економічні резерви. Суть в тому, що в структурі загального часу на виробництво та реалізацію товарів (починаючи від формування замовлення на матеріали і закінчуючи реалізацією кінцевому споживачу) сам процес виробництва займає в середньому від 2 до 5 %. Таким чином понад 95 % часу товарообігу витрачається на логістичні операції. Скорочення цієї складової дозволить підвищити оборотність капіталу, і, відповідно, отримати більший прибуток за одиницю часу.

Ефект від оптимізації транспортних маршрутів, узгодження графіків руху транспорту, завдяки яким скорочується холостий пробіг автотранспорту, також призводить до зменшення собівартості продукції.

А використання однотипних операцій, однакової тари, аналогічних прийомів вантажопереробки в усіх ланках логістичного ланцюгу формують ще одну складову конкурентних переваг підприємства в умовах застосування логістики – скорочення затрат ручної праці і відповідних витрат на операції з вантажем.

Логістичний підхід створює також передумови для покращення й інших показників діяльності підприємства, які полягають у покращенні загальної організованості підприємства, налагодженні надійних взаємозв'язків, що дозволяє стверджувати про підвищення рівня керованості та отримання вищих фінансово-економічних показників. В цілому, логістика

впливає майже на кожен аспект формування фінансового результату підприємств.

Таким чином, логістика як особливий вид управлінської діяльності спрямує свої зусилля на дослідження та оптимізацію процесів, пов'язаних із рухом матеріальних та пов'язаних із ними інформаційних потоків в напрямку посилення їх організованості та координованості. При цьому, за рахунок дії її особливих інструментів, відбувається зростання основних показників діяльності підприємств.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства .

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Дослідження конкурентної політики повинно проводитися за трьома взаємозв'язаними напрямками: конкурентна сегментація, конкурентне позиціонування, маркетингова підтримка.

Конкурентна сегментація – це виділення тих або інших переваг діяльності підприємства в порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє підприємству зайняти певне положення в тому або іншому ринковому сегменті.

В процесі конкурентної сегментації можуть бути використані різні критерії: ринкові, торговельні, фінансові, управлінські, збутові, товарні, цінові та ін.

Конкурентне позиціонування можна розглядати як дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами товарного асортименту даного

підприємства щодо асортименту підприємств – конкурентів за тими перевагами і вигодами, які вони можуть отримати.

Оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля підприємства повинна включати такі основні напрямки: якість позиціонування товарного асортименту і управління життєвим циклом товарів.

Позиціонування товарного асортименту має на меті забезпечити йому певне місце, що відрізняється від конкурентів і бажане для підприємства, в певних сегментах ринку і в свідомості цільових груп споживачів.

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу розраховуються такі показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки.

Позиціонування передбачає диференціацію маркетингової пропозиції підприємства таким чином, щоб воно несло більшу цінність для споживачів, ніж пропозиції конкурентів.

Стратегія диференціації полягає в переконанні цільового ринку в тому, що товар або послуга підприємства є найкращим способом задоволення конкретних потреб цільових покупців.

Існує нерозривний зв'язок між використанням маркетингу і конкурентоспроможністю підприємства: чим більш повно і ефективно використовує підприємство в своїй діяльності принципи і методи маркетингу, тим більш реальними стають його шанси на виживання в сучасних умовах і утримання довгострокових конкурентних переваг. Тому, можна зробити висновок, що розвиток маркетингу обумовлює підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим необхідно виділити рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку і розглянути їх у взаємозв'язку з еволюцією маркетингу.

Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях

розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

Відокремлюють три види конкурентної поведінки:

1. Конкурентна поведінка між покупцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за якнайнижчою ціною.

2. Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набувати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купувати за встановленою на ринку ціною.

3. Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їхніх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця – виторгувати найнижчу ціну.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

До основних проблем управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі належать: нестабільність економічної ситуації в країні; відсутність систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства; відсутність конкурентної стратегії, орієнтованої на певні цільові групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг і існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

В ринковій економіці кожне підприємство, функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати. До складових конкурентного середовища можна віднести конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нові (можливі) конкуренти.

Поняття конкурентоспроможність формується під впливом різних факторів.

Класична система чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається з наступних елементів:

1. Конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага перед іншими товарами, ступінь задоволення потреби);

2. Конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості);

3. Конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4. Конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією)

Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи середовища підприємства, які впливають на його  
конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні.
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів.
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку
5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
9. Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості.

Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим

підприємством. Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди. Складові зовнішнього середовища наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Складові зовнішнього середовища

Складові	Їх характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно-правових актів
3. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
4. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни тощо
6. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства
7. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції,

	стійкість позицій лідерів
8. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється. Таке ствердження нашою висуває на висновок про те, що конкурентоспроможність є результатом отримання конкурентних переваг, які не є вічними, тому постійно утримувати конкурентоспроможність на одному тому ж рівні неможливо. Таким чином, головним фактором впливу є час.

Конкурентоспроможність ринкової економіки загалом визначається багатьма факторами, проте основним серед них незмінно залишається конкурентоспроможність підприємств, які виробляють товари та надають послуги на внутрішньому ринку. Ефективна інтеграція вітчизняної економіки у світову відбуватиметься за умов досягнення вищого рівня загальної конкурентоспроможності країни, конкурентоспроможності суб'єктів її національного господарства, а особливо конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються підприємствами. Економічна категорія конкурентоспроможності є відображенням теорії конкуренції, що характеризує можливості окремого суб'єкта господарювання у використанні економічних переваг.

## 1.2 Особливості формування конкурентних переваг підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств, збільшується ступінь залежності від маркетингового середовища, посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів, особливу актуальність набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально–фінансовими ресурсами. На перший план виходять внутрішні можливості організації. Фірми обертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даній фірмі, що і визначає наявність конкурентної переваги. Таким чином, пошук конкурентної переваги при широкій доступності ринків матеріальних ресурсів зводиться до володіння інформацією і знаннями.

Конкурентні переваги являють собою концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, техніко-технологічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яка приводить до кількісно-якісного покращення кінцевих результатів діяльності. Конкурентні переваги виникають у результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації та використанні продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія між якими породжує суперництво, а також відношення між ними (з приводу постачання ресурсів, обміну продукцією, розподілу доходів та ін.), формують конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство.

Між конкурентним середовищем, в якому функціонує підприємство, та конкурентними перевагами, які це підприємство формує, існує взаємозв'язок – конкурентне середовище завдяки прояву дії об'єктивного закону конкуренції та інших пов'язаних з ним об'єктивних законів змушує

підприємство формувати та реалізовувати конкурентні переваги, що в свою чергу, приводить до подальшого розвитку конкурентного середовища.

Зважаючи на сказане, дослідження процесів формування конкурентних переваг залізниць на ринку вантажних перевезень на сучасному етапі економічного розвитку, якому притаманні демонополізація національної економіки, залучення країни до процесів глобалізації тощо, є не тільки актуальним та вчасним, а й необхідним з точки зору забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності залізничного транспорту.

В теорії конкурентних переваг конкурентні переваги залежно від шляхів їх досягнення поділяються на переваги нижчого та переваги вищого порядку. Переваги нижчого порядку пов'язані з використанням дешевих трудових ресурсів, матеріалів, енергії, зі сприятливими умовами ведення господарської діяльності (географічними, організаційно-економічними, політичними тощо).

Конкурентні переваги нижчого порядку дуже нестійкі, оскільки легко можуть бути втрачені через зростання цін та заробітної плати, через використання тих самих дешевих ресурсів конкурентами, через зміну політичної ситуації і т. ін.

До конкурентних переваг вищого порядку сучасні дослідники відносять унікальну продукцію, унікальну технологію і спеціалістів, хорошу репутацію фірми. Конкурентні переваги вищого порядку засновані на використанні досягнень науково-технічного прогресу, інновацій, людського капіталу, сучасних інформаційних технологій, можливостях маркетингу, удосконаленні організаційного управління і т. ін., тому їх важко відтворити, а для їхнього знищення конкурентам необхідно мати час і відповідні ресурси. Такі переваги є стійкими, оскільки вони не можуть бути швидко скопійовані конкурентами.

Міра стійкості конкурентної переваги обумовлюється джерелами її формування і можливостями постійного вдосконалення та розширення. Залежно від міри стійкості слід виокремити:

– конкурентні переваги з низькою мірою стійкості. Такі переваги є легкодоступними для конкурентів, оскільки пов'язані з вартістю використовуваної робочої сили, сировини, матеріалів, ефектом масштабу від застосування певних технологій, обладнання тощо;

– конкурентні переваги з середньою мірою стійкості. До них слід віднести конкурентні переваги, які можна утримувати більш довгий час: запатентована технологія, налагоджені канали збуту продукції (послуг) і т. ін. Для досягнення зазначених переваг потрібні інтенсивні та довготривалі капіталовкладення у виробничі потужності, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок і маркетингових досліджень, у спеціалізоване навчання персоналу;

– конкурентні переваги з високою мірою стійкості, створення яких потребує поєднання крупних капіталовкладень в інноваційні проекти з високою якістю їх реалізації.

Зважаючи на викладене вище, конкурентні переваги підприємства можна охарактеризувати як унікальні відчутні і невідчутні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для цього підприємства сфери бізнесу, що дозволяють перемогти у конкурентній боротьбі.

В ринковій економіці основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступають конкурентні переваги. При цьому при активному розвитку конкуренції стратегічний успіх підприємства, міцність його конкурентних позицій залежить від володіння тривалою і стійкою конкурентною перевагою, тривалість якої визначається здатністю підприємства зберігати і забезпечувати захист наявних у нього конкурентних переваг та генерувати нові, при чому швидше і ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

Для створення конкурентних переваг є дві можливості. По-перше, конкурентні переваги може мати сама продукція (послуга), що виготовляється (надається) підприємством. Один з видів конкурентної переваги продукції (послуги) – ціна, другий – диференціація, під якою

розуміють відмітні особливості, що роблять продукцію (послугу) привабливою для споживача.

Друга можливість формування конкурентної переваги – це створення для своєї продукції (послуги) переваги в її положенні на ринку за рахунок монополізації його частини. Таке формування конкурентної переваги суперечить вимогам ринку, але на практиці має місце, і цьому сприяє, як правило, недосконале законодавство.

Відповідно до зазначених можливостей на сьогодні виділяють три стратегії створення конкурентних переваг:

- лідерство в ціні продукції (послуги);
- диференціація продукції (послуги);
- концентрація уваги на інтересах конкретних споживачів.

При застосуванні лідерства в ціні для створення конкурентних переваг основним критерієм при виготовленні продукції (наданні послуги) виступають витрати, а основним джерелом створення цінових переваг є економія на масштабі за рахунок зниження поточних витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва, зменшення адміністративних витрат, раціонального використання економічних ресурсів, використання більш дешевих економічних ресурсів тощо. При цьому якість виготовленої продукції (наданої послуги) не може бути значно нижчою, ніж у конкурентів, інакше знадобиться настільки значне зниження ціни, що це може привести до негативного фінансового результату і, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності через брак власних коштів і нездатність у повному обсязі фінансувати свою діяльність.

Стратегія диференціації направлена на те, щоб зробити продукцію (послугу) не такою, як у конкурентів. При цьому важливим є те, щоб незвичність продукції (послуги), її новизна або унікальність мали цінність для споживача. Тобто стратегія диференціації передбачає розширення функціональних властивостей продукції (послуги), що приводить до зростання її якості. При цьому стратегію диференціації використовують не

обов'язково для підвищення ціни на продукцію (послугу) завдяки зростанню її якості, оскільки покращення кінцевих фінансових результатів може досягатися за рахунок зростання обсягів реалізованої продукції (послуг) або за рахунок стабілізації споживання продукції (послуг) незалежно від коливання попиту на ринку.

При застосуванні стратегії концентрації уваги на інтересах конкретних споживачів продукція (послуга) створюється спеціально для конкретних споживачів. При цьому господарюючий суб'єкт має можливість використовувати одночасно цінову стратегію та диференціацію продукції (послуг).

Проведений аналіз стратегій створення конкурентних переваг свідчить, що сформована конкурентна перевага дозволяє підприємству досягти успіху, якщо його продукція (послуга) задовольняє специфічним потребам клієнтури, розрахована на цільову групу споживачів, а її виготовлення ґрунтується на специфічних здатностях та ресурсах підприємства, які є оригінальними порівняно з конкурентами і які неможливо імітувати.

Одна з сучасних концепцій стратегічного управління – ресурсний підхід – основною задачею ставить вивчення внутрішніх можливостей фірми. Автори даної концепції говорять про ключові компетентності, тобто про унікальні ресурси – знання, кваліфікацію і уміння, завдяки яким фірми можуть конкурувати на ринку. В літературі з управління знаннями ресурсний підхід придбав синонімічну назву «концепції інтелектуального потенціалу фірми».

В літературі розглядають такі поняття, як економічний, ринковий, виробничий, трудовий, інтелектуальний, науково-технічний і інші потенціали.

Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі не існує, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал,

стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал і ін.) вже закладений давно і отримує тенденцію швидкого розвитку і актуальності питання.

Слід розрізняти поняття потенціал підприємства – це внутрішній потенціал і конкурентний потенціал – це зовнішньо-внутрішній потенціал. З потенціалу підприємства в конкурентний потенціал потрапляють лише конкурентні переваги.

Потенціал підприємства – основа формування конкурентного потенціалу з врахуванням багатьох чинників. Кожний чинник створює конкурентні переваги, які і формують першу частину конкурентного потенціалу, тобто досягнуті конкурентні переваги.

Вперше поняття конкурентний потенціал було розглянуто в роботі Л.В.Балабанової, А.В.Балабаниць, який автори розглядали як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку». При подальшому розвитку досліджень під конкурентним потенціалом розуміється вже «... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей» Т.О. Загорная розглядає поняття «конкурентний потенціал торгової марки» і також визначає його як «сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості».

Доцільно під конкурентним потенціалом розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

1. Конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку, можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття “ресурс”.

2. Конкурентний потенціал характеризує рівень практичного вживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям “резерв”.

3. Конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку підприємства.

В сучасних умовах виникає необхідність в управлінні конкурентним потенціалом.

Управління конкурентним потенціалом передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розробку стратегічної поведінки .

Стратегічне управління конкурентним потенціалом – комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля маркетингових конкурентних стратегій підприємства з метою здійснення гнучкого реагування на зміни в конкурентному середовищі і отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Основними умовами успішного стратегічного управління конкурентним потенціалом в розрізі стратегічного бачення є :

- наявність чітких конкурентних цілей і постійний перегляд портфеля конкурентних маркетингових стратегій, заснованих на стрижньовій ідеї підприємства, на специфіці конкурентного середовища і на бажанні досягти певних конкурентних переваг;

- перспективне бачення повинне бути присутнє переконання в правильності стратегій;

- систематичне програмування використання конкурентного потенціалу;
- підприємства для реалізації конкурентних стратегій;
- концентрація головних зусиль в потрібному місці і в потрібний час;
- гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату;
- скоординований порядок дій керівництва.

Щоб підприємство могло ефективно функціонувати, розвиватися і мати стабільний дохід, йому перш за все потрібна стійкість грошової виручки, достатньої для розплати з постачальниками, кредиторами, своїми працівниками, місцевими органами влади, державою. Після розрахунків і виконання зобов'язань необхідна ще і прибуток, яка можлива тільки якщо підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію.

Успішне функціонування і розвиток підприємств в сучасних умовах вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії, виявлення конкурентних переваг, а це в свою чергу передбачає необхідність визначення ролі і значення конкурентного потенціалу в діяльності фірми.

В сучасних умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби питань розвитку конкурентного потенціалу приділяється все більше уваги. Перш за все, це пов'язано з тим, що конкурентний потенціал є базою, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. В даний час вийшов ряд публікацій, що містять різні аспекти поняття «потенціал», в більшості яких наголошувалося на важливості вивчення проблем його оцінки та вказувалося на існування значних відмінностей у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, структури і співвідношення з іншими категоріями.

Поняття «конкурентний потенціал», можна виділити ряд моментів, властивих більшості підходів:

1. Наявність ресурсної складової, що є основою для формування потенціалу підприємства та її доступність.

2. Наявність інструментів по перетворенню потенціалу в фактор дійсної конкуренції.
3. Порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку.
4. Облік вплив зовнішніх сил і в зв'язку з цим здатність компанії адаптуватися під мінливі умови ринку.
5. Зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, конкурентний потенціал включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів

Здатність компанії виграти в конкурентній боротьбі буде залежати від внутрішніх конкурентних можливостей підприємства і зовнішніх умов господарювання.

Внутрішні конкурентні можливості визначаються рівнем матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства.

Конкурентні можливості, пов'язані з матеріальними ресурсами, включають в себе сировину і матеріали; трудові ресурси; технологічні ресурси; фінансові та інформаційні ресурси.

До складу конкурентних можливостей, заснованих на нематеріальних ресурсах, входять нематеріальні активи; компетенції персоналу; відносини з іншими суб'єктами ринку; організаційні ресурси; творчі можливості; бренди.

Реалізація та використання внутрішніх можливостей підприємства на базі існуючих ресурсів, формують відповідні конкурентні переваги.

Конкурентні переваги – це ключові сильні сторони компанії, які позиціонують її на ринку. Більшість основних конкурентних переваг є

характеристиками підприємства, за допомогою яких воно заявляє про себе клієнтам і які роблять підприємство і його продукцію унікальними. Конкурентні переваги різноманітні, що обумовлює необхідність їх класифікації. Виконана нами класифікація представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг галузі

*Джерело: складено автором на основі [10]*

З одного боку, конкурентні переваги – це конкурентні стратегічні активи, що демонструють цінність, яку підприємство приносить своїм клієнтам. З іншого боку – це активи, від яких залежить те, як підприємство зможе протистояти новим загрозам з боку конкурентів– загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадується і які можуть з'явитися в результаті радикальних змін в світі високих технологій. Виявлення і використання таких унікальних якостей дозволить підприємству конкурувати з іншими виробниками в динамічно розвивається ринковому середовищі.

Конкурентна перевага означає здатність підприємств галузі домагатися переважного становища на ринку за рахунок кращої боротьби з усіма силами конкуренції (рис. 1.4).

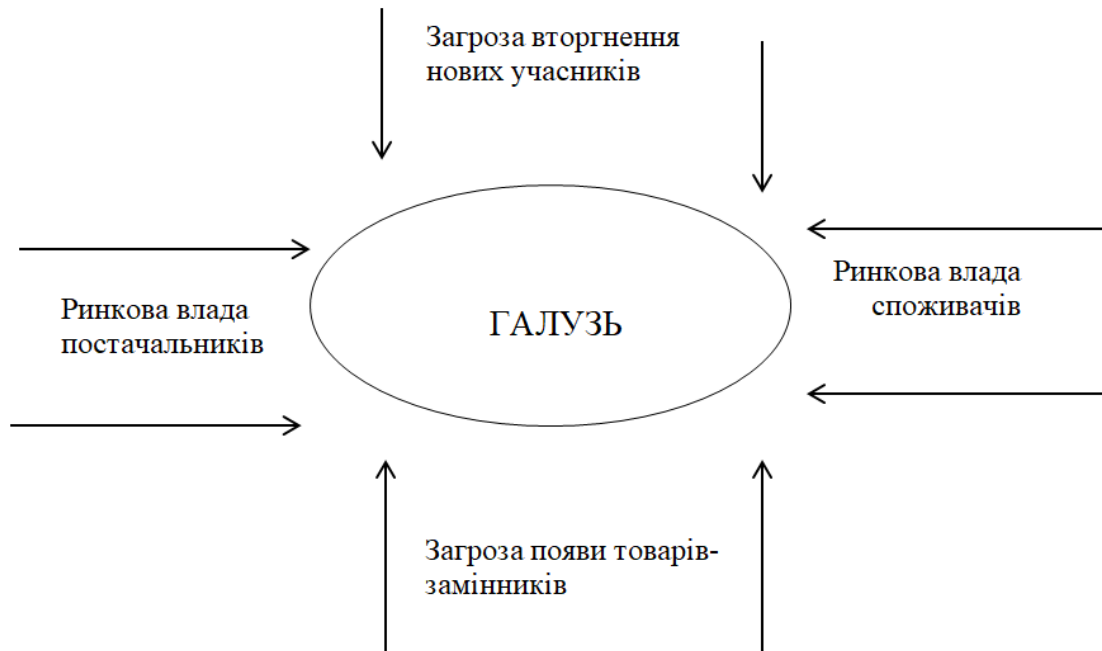


Рис. 1.4. Конкурентні сили галузі

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Виділяють конкурентні переваги, пов'язані з матеріальними і нематеріальними ресурсами. До конкурентних переваг, пов'язаних з матеріальними ресурсами, можуть бути віднесені здатність фірми виробляти товар з більш низькими витратами і диференціація продукції. Конкурентні переваги, засновані на нематеріальних ресурсах, підрозділяються на переваги, засновані на інтелектуальних ресурсах, на відносинах і на організаційних ресурсах .

До зовнішніх конкурентних можливостей фірми автори відносять ринкові можливості, які сприяють реалізації конкурентних переваг компанії в ринкових умовах. Такими можливостями можуть бути, наприклад:

- можливість збільшити частку ринку;

- можливість отримання спецзамовлення від уряду;
- можливість отримати ліцензію від розробника;
- можливість вийти на інший ринок;
- можливість піти з ринку;
- можливість переманити фахівця у конкурента;
- можливість використання пільг, субсидій, дотацій тощо

Отже, між поняттями конкурентний потенціал, конкурентні переваги, а також конкурентоспроможністю існує причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси компанії. За відсутності ресурсної бази підприємство не здатне функціонувати.

Наявність ресурсів є необхідною умовою існування підприємства, але не достатньою для перемоги в конкурентній боротьбі. Ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги щодо інших учасників ринку. Конкурентоспроможність – «це відповідність за всіма параметрами вимогам ринку, покупців, споживачів» [6, с. 89]. Одним з основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності продукції є досягнення переваги.

Таким чином, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача. Формування стійких конкурентних переваг на ринку споживацьких товарів і послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності на конкурентом ринку.

Найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного рішення лежить формування і реалізація конкурентних переваг.

Конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм долати тиск конкурентних сил.

Концепція конкурентної переваги повинна базуватися на попереджувальному, превентивному характері тактичних і стратегічних дій фірми в конкурентному середовищі. Ефективне управління конкурентним потенціалом підприємства сприятиме реалізації концепції конкурентної раціональності підприємства, яку доцільно розглядати як науково-обґрунтований задум (проект) підприємства, який ґрунтується на ухваленні обґрунтованих ефективних рішень, що забезпечують оптимальний конкурентний потенціал, адаптивну конкурентну поведінку і одержання довгострокових стійких конкурентних переваг.

#### Висновки до розділу 1

Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін "конкуренція" з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Потенціал підприємства – основа формування конкурентного потенціалу з врахуванням багатьох чинників. Кожний чинник створює конкурентні переваги, які і формують першу частину конкурентного потенціалу, тобто досягнуті конкурентні переваги.

Формування конкурентного потенціалу передбачає охоплення всіх основних внутрішньо фірмових процесів, що протікають в різних функціональних областях його внутрішнього середовища в зіставленні з

основними конкурентами. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство, який дозволяє виявити всі сильні і слабкі сторони, а також розробити на цій основі комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»

#### 2.1 Сучасний стан хлібопекарської галузі

Ринок хліба і хлібобулочних виробів (РХХБВ) є стратегічно важливою сферою економіки, є однією з складових забезпечення населення продуктами харчування та забезпечення продовольчої безпеки. Для ринку харчової промисловості, як і для більшості інших, характерним є значні обсяги імпорту продукції, натомість для РХХБВ характерна майже 100% забезпеченість населення продукцією вітчизняного виробника. Це обумовлено в першу чергу тим, що Україна має аграрну спеціалізацію і відповідно має в надлишку сировини для виробництва хліба і хлібобулочних виробів (ХХБВ), значна частина зернових йде на експорт. Також ХХБВ належать до продукції, що має обмежений термін споживання і відповідно до встановлених стандартів має бути реалізована протягом доби. Здатність ХХБВ швидко втрачати споживчі властивості ускладнює її транспортування на далекі відстані і таким чином захищає вітчизняний ринок від імпорту та таким чином посилення конкуренції. В той самий час такі властивості продукції обмежують і можливості вітчизняних підприємств.

На сьогоднішній день винайдено доволі багато способів витоплення і упакування ХХБВ, які дозволяють тривалий час зберігати придатність продукту до споживання, але попри все цінність свіжих ХХБВ знаходиться на першому місці, тобто ХХБВ тривалого зберігання не становлять значної конкуренції свіже спеченим виробам.

Коротким термін споживчої придатності ХХБВ складає значні проблеми для виробників, так як специфікою такого виробництва є те, що обсяги виробництва повинні дорівнювати обсягам споживання. Також

характерною особливістю даного виробництва є те, що ХХБВ реалізуються зазвичай на 37 відстані до 150-200 км від виробника. Тому здебільшого виробники ХХБВ розміщують виробництва у передмістях обласних та районних центрів.

Даний факт зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження місткості РХХБВ з метою своєчасного забезпечення населення продукції та запобігання формуванням надлишків. На місткість РХХБВ впливає доволі багато факторів, які не є притаманними для інших ринків, наприклад під час кризи, коли попит на інші продукти харчування суттєво знижується, попит на ХХБВ зростає, це обумовлено відносно низькою вартістю продукту та можливістю насититися. Тобто, коли в силу падіння купівельної спроможності населення змушене обмежувати себе в якісних продуктах харчування, починається більше споживання ХХБВ.

Харчова цінність ХХБВ обумовлена тим, що дані продукти забезпечують близько 75% добової норми споживання білку та покривають понад 50% потреби енергії.

Особливістю ХХБВ є також те, що вони споживаються всіма категоріями населення, незалежно від статі, віку, місця проживання, віросповідання, статусу та рівня купівельної спроможності.

У довоєнний час спостерігалась стійка динаміка до зниження споживання ХХБВ та від повно зниження промислового виробництва борошна і ХХБВ. За період 2015-2020 рр. обсяги виробництва ХХБВ скоротились на 36,6%. Лише у 2020 р. обсяги виробництва ХХБВ зменшились на 12,5%, а борошна – на 17,4%. За досліджуваний період виробництво ХХБВ нетривалого зберігання здійснювалось на 769 промислових підприємствах, серед яких 79% належать до малих підприємств (з них 57% до мікропідприємств) [10].

Виробництво ХХБВ, які виготовлені домашніми господарствами Держкомстатом не облікується.

Український РХХБВ сформовано з чотирьох секторів, вертикально суміжними до нього є ринки борошна і продовольчих зернових культур.

Найвищого рівня розвитку за обсягами виробництва ХХБВ вітчизняна промисловість досягла у 70-х роках минулого століття. На той час відбувалось 38 масове будівництво хлібозаводів, завозилось обладнання та впроваджувались нові технології, орієнтовані на масове виробництво широкого асортименту ХХБВ. України очолювала рейтинги виробників ХХБВ [12, с. 112].

На сьогоднішній день для РХХБВ, як і раніше, характерною рисою є розгалужена територіальна охопленість. Але слід зауважити, що процеси перерозподілу власності, мінливість ринкового середовища та напружена конкурентна боротьба, економічна криза як в Україні, так і загально в світі, призвели до зменшення кількості підприємства-виробників ХХБВ. За останні 10 років їх кількість зменшилась на 33%. Пропорційно зменшилась і кількість виробничого персоналу [11].

Аналіз структури РХХБВ у зв'язку з відсутністю оновлених, може здійснити лише до 2022 р. Так у 2021 р. основна частка ринку ХХБВ припадала на вертикально-інтегровані компанії (рис. 2.1).

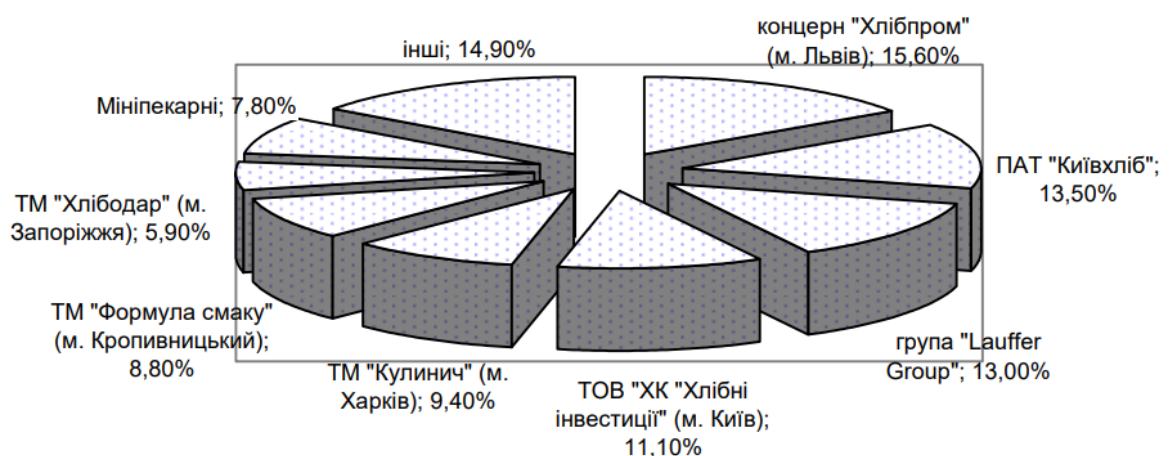


Рис. 2.1. Частка ринку виробників ХХБВ

Джерело: складено автором на основі [21]

Перелічені виробники ХХБВ забезпечують близько  $\frac{3}{4}$  обсягів споживання продукції. Структура операторів ринку ХХБВ на сьогоднішній день є сильно диференційовано. Промислове виробництво ХХБВ становить не більше 40%, 50-60% поділяють між собою приватні міні пекарні та пекарні торговельних 39 мереж, близько 7-12% забезпечують цехи швидкого та громадського харчування. Також слід зазначити таку негативну тенденцію, значна частка виробництва ХХБВ не відображається в показниках офіційної статистики і обрахувати її можна лише з розрахунку до середньозваженої норми споживання.

Щодо структури виробів РХХБВ, то основну частку становить хліб з пшеничного або з додаванням житнього борошна, близько  $\frac{1}{4}$  ринку припадає на різноманітні булочні вироби, на нетрадиційні види хліба припадає лише 2% (рис. 2.2).

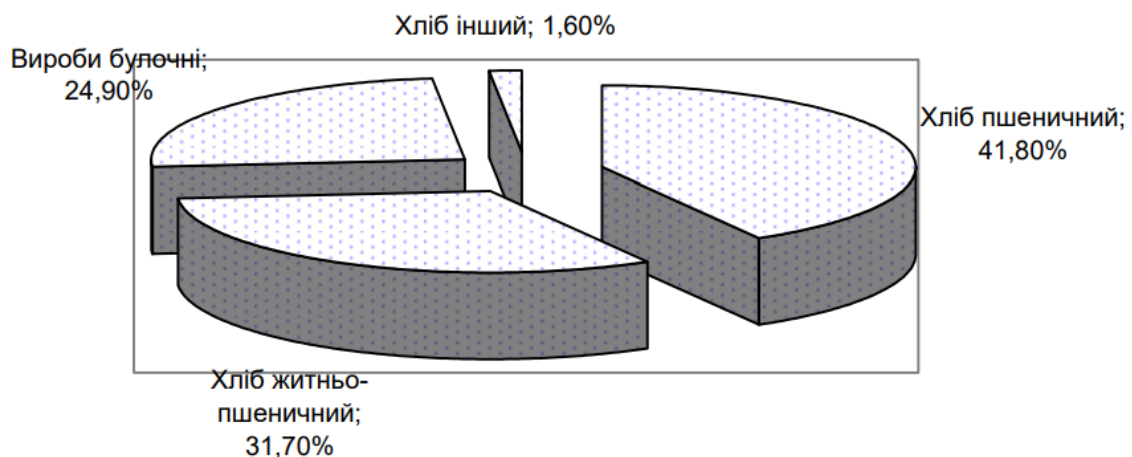


Рис. 2.2. Структура ринку ХХБВ

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Як вже попередньо відмічалось, переважна більшість продукції на РХХБВ є вітчизняного виробництва, імпорт є незначним за всіма позиціями (за винятком круасанів, тут світовий виробник Chipita з торговою маркою 7 days володіє майже 23% ринку) (рис. 2.3). Попри тенденції до зростання

споживання ХХБВ в умовах кризи, в загальному в Україні спостерігається тенденція до зниження попиту на дану продукції, що обумовлено демографічними факторами – зниженням чисельності населення у зв'язку з тривалою депопуляцією. Негативно позначається також і війна, значна частина населення виїхала за кордон. Також 40 негативним є зростання цін на соціальні сорти хліба після скасування їх державного регулювання.

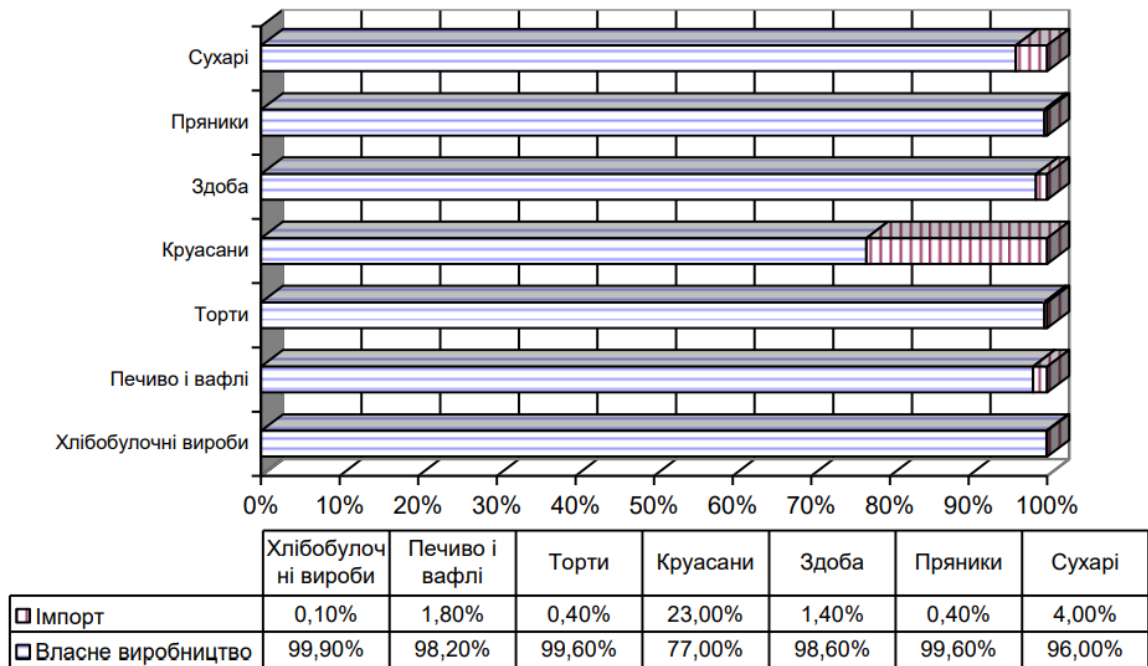


Рис. 2.3. Співвідношення власного виробництва та імпорту на ринку ХХБВ

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Щодо цінової політики, то слід зазначити, що продукція РХХБВ має стійку до подорожчання, яке обумовлено зростанням собівартості продукції. Слід також зазначити, що подорожчання вартості ХХБВ за останні роки значно перевищило індекс інфляції. Так у 2021 р. при загальному зростанні цін на 4,1%, ХХБВ подорожчали на 17,7% (рис. 2.4). З наведених даних чітко простежується значне перевищення темпів зростання вартості хліба та показників інфляції, беручи до уваги, що хліб належить до продуктів щоденного вжитку і входить до продуктового кошику це факт можна назвати

надзвичайно негативним, що так само стосується і зростання цін на соціальні види хліба.

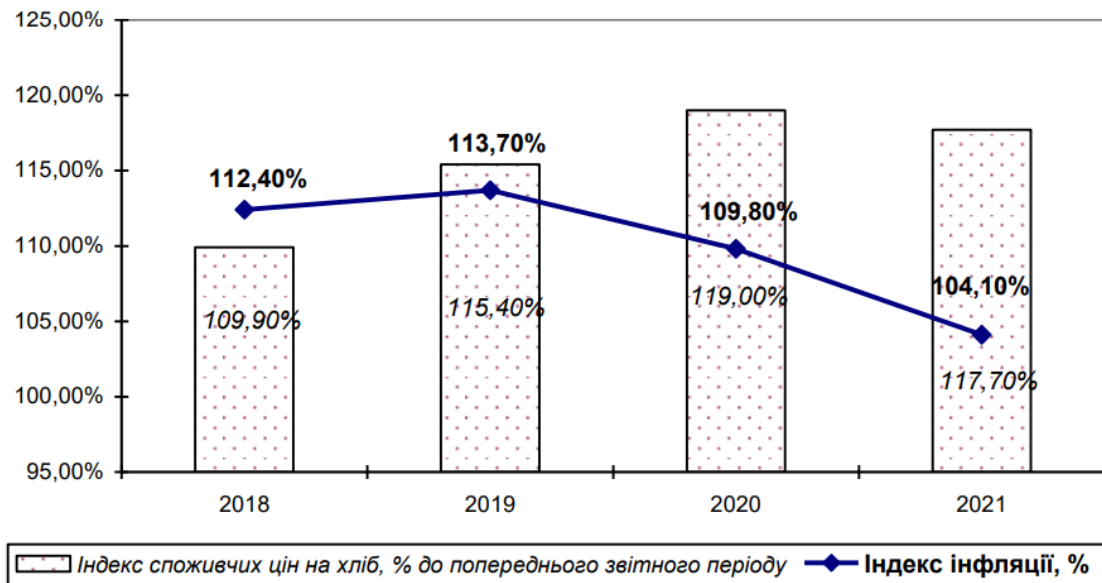


Рис. 2.4. Динаміка співвідношення індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Щодо характеру конкуренції на РХХБВ, то він є здебільшого локальним та міжрегіональним. Канали розподілу продукції більшість виробників охоплюють здебільшого прилеглу до виробництва територію (місто, район, область), це пов'язано з нетривалим терміном зберігання продукції, що значно скорочує радіус розподілу продукції. Транспортування продукції на більші відстані значно погіршує її властивості та, відповідно, знижує її конкурентоспроможність. Розподіл ХХБВ в радіусі більше 150 км може бути економічно виправданим лише за умови постачання ХХБВ тривалого зберігання [12].

Оскільки виробники ХХБВ «прив'язані» до споживача, жоден виробник не займає домінуючого становища на ринку. В той самий час рівень конкуренції на локальних РХХБВ дуже високий, багато локальних ринків є з домінуючими формами.

Виробників ХХБВ можна умовно можна поділити на три стратегічні групи конкурентів відповідно до обсягів виробництва і виробничих потужностей [50, с. 124]:

I група – великі промислові підприємства, яким належить 60% національного РХХБВ – хлібопекарські концерни та холдинги, що мають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібо заводів) в різних регіонах України – виробляють великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент ХХБВ та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгіву марку та фірмові роздрібні торговельні мережі;

II група – значна кількість хлібо заводів для яких характерні середні виробничі потужності, такі виробники конкурують переважно на локальних ринках – широкий асортимент ХХБВ за основними товарними групами для основних сегментів ринку. Виробники цієї групи забезпечують лише близько 30% національного виробництва ХХБВ, але в локальних масштабах є домінуючою формою;

III група – дрібні виробники, здебільшого це ПП і ФОП, мають малі виробничі потужності. Такі підприємства орієнтуються на певний сегмент ринку або продають ХХБВ безпосередньо в місцях випічки, охоплюють локальний ринок з обмеженою кількістю споживачів. Зазначена категорія не складає значної конкуренції як на національному, так і на локальних ринках.

Також слід звернути увагу на той факт, що останніми роками виробництво ХХБВ має тенденцію до автоматизації та діджиталізації виробництва, що призводить до зменшення чисельності зайнятих у виробництві.

У 2021 р. всі підприємства галузі отримали прибуток в обсязі 44 328,4 тис. грн., частка прибуткових підприємств РХХБВ становила 71,8% на яких припадало 355 643,1 тис. грн. прибутку (від загального показника). Відповідно частка збиткових підприємств галузі становила 28,8%.

Рівень прибутковості підприємств РХХБВ відображає також такий показник як рентабельність економічної діяльності, у 2020 р. цей показник 43

становив 0,0%, а у 2021 р. – 0,6%. Рентабельність операційної діяльності була дещо вищою і становила відповідно 2,3% та 2,8%. Що надзвичайно мало, оптимальним для цієї галузі вважається показник на рівні 15-20%.

## 2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» - великий регіональний виробник із сучасними високотехнологічними виробничими потужностями. Компанія виробляє понад 100 найменувань хлібобулочних виробів, обсягом від 180 до 220 тонн на добу. Продукція ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» продається в більш ніж 1 000 торгових точках в Одесі та області. Власна торгова мережа компанії налічує близько 100 фірмових магазинів і павільйонів. Відкриті торгові представництва в Києві та Миколаєві.

Для «Одеського Хлібзаводу №4» характерне використання традиційних технологій випікання хліба. Це пов'язано, головним чином, зі смаками одеситів, які віддають перевагу смаку традиційного хліба, знайомого їм з дитинства. Хлібзавод розташований на єдиній ділянці площею 2,86 га на південному заході міста. З півночі та заходу територія заводу оточена житловими кварталами та ринком "Черемушки", зі сходу - вулицею Космонавтів та парком ім. Горького, з півдня - вулицею Генерала Петрова. Всі технічні процеси зосереджені в одному головному корпусі. Виробнича потужність хлібзаводу становить 192,3 т/добу формового хліба та 167,1 т/добу різноманітних хлібобулочних виробів. На заводі працює 380 осіб у три зміни. У найбільшу зміну працює 190 осіб, у нічну - 80 осіб. Завод є підприємством 1 категорії.

ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» виробляє широкий асортимент хлібобулочних виробів та продуктів здорового харчування.

Повний перелік продукції заводу виглядає наступним чином:

1. Хліб білий.
2. Чорний хліб.
3. Житній хліб.

4. Хліб з висівками.
5. Хліб зі злаками (пшеничний, ячмінний, вівсяний, гречаний, кукурудзяний).
6. Сосиски, булочки, батони, багети, ковбасні багети, цибулеві піріжки, інші вироби з тіста.
7. Пироги (м'ясні, капустяні, картопляні тощо), піріжки (капустяні, м'ясні, картопляні тощо), чебуреки, хачапури, беляші, інші хлібобулочні вироби з начинкою.
8. Макаронні вироби з пшениці зі зниженим вмістом жиру (спагеті, макарони, вермішель, вермішель тощо).
9. Круасани, бублики, печиво, тістечка та інші кондитерські вироби.
10. Торти, пироги та інші кондитерські вироби.

ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» також виробляє продукти здорового харчування, такі як хліб з клітковиною, хліб з пророщеного зерна, макаронні вироби зі зниженим вмістом жиру, печиво з низьким вмістом цукру, а також вегетаріанські та безглютеніві продукти. Асортимент продукції регулярно оновлюється.

Компанія також виробляє кондитерські вироби, такі як торти та печиво. Частина продукції експортується до країн Східної та Центральної Європи [19].

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства» [20].

Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз виробництва продукції

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2022 р		2023 р		Відхилення	
	Т	%	Т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				Обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.4. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2023 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2022 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.4

## Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
Робітники	940	1159	219	23,30
Службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

У 2022 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2023 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2022 роком.

У 2023 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2022 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2022 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

Таблиця 2.5

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування	Значення показника	
	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнту		
Коефіцієнт введення	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,2992	0,1723

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

В 2023 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розраховано коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ. Дані заносимо в таблицю 2.5.

У 2022 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2023 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2023 році в порівнянні з 2022 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз стану ОФ

Показники	2022 р.		2023 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2022 р., так й в 2023 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47% й 50,79% відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2022 р. у порівнянні з 2023 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондоддача. У 2023 р. у порівнянні з 2022 р. показник фондоддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2023 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондоддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Проведемо аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства. Для порівняння нами обрано продукцію ТОВ «Нове діло». Підприємства є схожими за виробничими потужностями, асортиментом продукції та чисельністю персоналу, орієнтовані на спільний ринок збуту.

Основними перевагами ТОВ «Одеський хлібзавод №4» є ефективна маркетингова система з усіма розвиненими складовими, насичений асортимент, в якому присутні вироби як нетривалого (переважна більшість), так і тривалого зберігання. За асортиментом продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4» перевищує показники свого конкурента.

Обидва підприємства мають належний рівень соціальної відповідальності, навіть за часів війни не припинили своєї діяльності, зберегли штат працівників, зберегли виробництво більшої частини асортименту. Також налагоджено виробництво соціального хліба. Частина працівників хлібозаводів на даний момент боронять країну в лавах ЗСУ. Підприємства також працевлаштовують внутрішньо переселених осіб.

Обидва підприємства взяти для порівняння є доволі схожими за виробничими потужностями, товарним асортиментом, орієнтовані здебільшого на один ринок збуту. Отже і фактори негативного впливу на діяльність підприємств є в більшій мірі схожими.

Кожне підприємство індивідуально вибудовує свою товарно-збутову політики та загалом бачить перспективи розвитку, тому при проведенні аналізу необхідно враховувати специфіку кожного з них. Підприємства розрізняються за розміром статутного капіталу, рівнем оновлення технологічних ліній, обладнання. ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має дещо ширший асортимент продукції, натомість ТОВ «Нове діло» має краще показники прибутковості. Обидва підприємства мають значний досвід роботи на ринку. Для оцінювання конкурентоспроможності продукції нам необхідно підібрати найбільш інформативні критерії оцінювання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Критерії оцінювання конкурентоспроможності продукції (КП)

№п/п	Показник	одиниця виміру	Хлібобулочна продукція	
			ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	ТОВ «Нове діло»
<b>Органолептичні показники</b>				
<i>Зовнішній вигляд</i>				
1.1	Форма	-	відповідає формі для випікання (кругла, овальна), без бічних виплавив	відповідає формі для випікання (кругла, овальна), без бічних виплавив
1.2	Поверхня	-	гладка, з незначними розтріскуваннями	гладка, з незначними розтріскуваннями
<i>Стан м'якуша</i>				
1.3	Пропеченість	-	пропечений, без зайвої вологості, еластичний.	пропечений, без зайвої вологості, еластичний.

1.4	Пористість	%	49-50%	48-55%
1.5	Промішування	-	без грудочок	незначна присутність грудочок
1.6	Смак і запах	-	згідно рецептури, без стороннього присмаку	згідно рецептури, без стороннього присмаку
1.7	Еластичність	-	Еластичний	еластичний
1.8	Свіжість	-	Свіжий	Свіжий
1.9	Повна маса виробу	Кг	припустиме відхилення маси $\pm 3\%$	припустиме відхилення маси $\pm 2 - 3\%$
1.10	Хрускіт	-	наявний у скоринці	зрідка зустрічається у скоринці
1.11	Колір м'якушки	-	Від світло-жовтого до коричневого	Світло-жовтий
<b>Фізико-хімічні властивості</b>				
2.12	Вологість	%	50-52	50-54
2.13	Кислотність	°Н	не більше 11-12	не більше 11-12
2.14	Вміст жиру й цукру	%	1,0 - 14,0 ( $\pm 0,5$ )%	1,0 - 14,0 ( $\pm 0,5$ )%
2.15	Набухання	%	відповідає нормам 50 % $\pm 3\%$	відповідає нормам 50 % $\pm 2 - 3\%$
<b>Зберігання хліба, упаковка</b>				
3.16	Термін придатності	Днів	1 доба	1 доба
3.17	Упаковка	-	Наявна	Наявна

*Джерело: складено автором*

Відповідно до наведених даних можна зазначити, що при порівнянні продуктів обраних хлібо заводів показники практично ідентичні, за незначними відмінностями: у продукту СХ дещо краща пористість, у СХ дещо гірший рівень промішування і поодинокі зустрічають грудочки, у КХ зрідка в кольорі м'якуша зустрічається коричневий відтінок.

Для зручності обрахунків зведемо показники визначені за п'ятибальною шкалою до таблиці (табл. 2.8).

Обрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для кожного підприємства:

ТОВ «Нове діло»:

$$I_{\phi 1} = g_{\phi 1} \times R_{\phi 1} = 4,1 \times 0,08 = 0,328$$

$$I_{\text{пов1}} = g_{\text{пов1}} \times R_{\text{пов1}} = 3,5 \times 0,27 = 0,945$$

$$I_{\text{проп1}} = g_{\text{проп1}} \times R_{\text{проп1}} = 3,6 \times 0,3 = 1,08$$

$$I_{\text{пор1}} = g_{\text{пор1}} \times R_{\text{пор1}} = 3,8 \times 0,3 = 1,14$$

Таблиця 2.8

## Матриця оцінки конкурентоспроможності продукції

№п/п	Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична (одинична) оцінка, (g <sub>i</sub> )		Ранг факто р, (R <sub>i</sub> )	Інтегрований (груповий) факторний показник (I <sub>i</sub> )	
		ТОВ «Нове діло»	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»		ТОВ «Нове діло»	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»
1	Форма	4,1	4,3	0,08	0,328	0,344
2	Поверхня	3,5	3,6	0,27	0,945	0,891
3	Пропеченість	3,8	3,8	0,30	1,08	1,05
4	Пористість	3,6	3,5	0,30	0,190	0,195
5	Промішування	3,8	3,9	0,05	1,14	1,14
6	Смак і запах	3,9	3,9	0,04	0,156	0,156
7	Еластичність	3,1	3,6	0,10	0,31	0,360
8	Свіжість	3,7	3,9	0,05	0,185	0,195
9	Повна маса виробу	3,8	3,6	0,14	0,532	0,504
10	Хрускіт	3,9	3,7	0,04	0,056	0,148
11	Колір м'якушки	3,9	3,7	0,05	0,195	0,148
12	Вологість	3,9	3,9	0,04	0,156	0,185
13	Кислотність	3,7	3,9	0,10	0,37	0,156
14	Вміст жиру й цукру	4,1	3,9	0,08	0,328	0,390
15	Набухання	3,7	3,8	0,09	0,333	0,312
16	Термін придатності	4,1	3,7	0,04	0,164	0,342
17	Упаковка	3,9	3,8	0,03	0,117	0,148
	<b>Сумарна оцінка</b>	<b>X</b>		<b>1,00</b>	<b>4,56</b>	<b>5,734</b>

*Джерело: складено автором*

$$I_{\text{пром1}} = g_{\text{пром1}} \times R_{\text{пром1}} = 3,8 \times 0,05 = 0,19$$

$$I_{\text{сз1}} = g_{\text{сз1}} \times R_{\text{сз1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{ел1}} = g_{\text{ел1}} \times R_{\text{ел1}} = 3,1 \times 0,10 = 0,31$$

$$I_{\text{св1}} = g_{\text{св1}} \times R_{\text{св1}} = 3,7 \times 0,05 = 0,185$$

$$I_{\text{пмв1}} = g_{\text{пмв1}} \times R_{\text{пмв1}} = 3,8 \times 0,14 = 0,532$$

$$I_{\text{хр1}} = g_{\text{хр1}} \times R_{\text{хр1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,056$$

$$I_{\text{км1}} = g_{\text{км1}} \times R_{\text{км1}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{вол1}} = g_{\text{вол1}} \times R_{\text{вол1}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{кисл1}} = g_{\text{кисл1}} \times R_{\text{кисл1}} = 3,7 \times 0,10 = 0,37$$

$$I_{\text{вм ж ц1}} = g_{\text{вм ж ц1}} \times R_{\text{вм ж ц1}} = 4,1 \times 0,08 = 0,328$$

$$I_{\text{набух1}} = g_{\text{набух1}} \times R_{\text{набух1}} = 3,7 \times 0,09 = 0,333$$

$$I_{\text{т п1}} = g_{\text{т п1}} \times R_{\text{т п1}} = 4,1 \times 0,04 = 0,164$$

$$I_{\text{упак1}} = g_{\text{упак1}} \times R_{\text{упак1}} = 3,9 \times 0,03 = 0,117$$

Сумарна оцінка:

$$\begin{aligned} SCX = I_{\phi 1} + I_{\text{пов1}} + I_{\text{проп1}} + I_{\text{пор1}} + I_{\text{пром1}} + I_{\text{сз1}} + I_{\text{ел1}} + I_{\text{св1}} + I_{\text{пмв1}} \\ + I_{\text{хр1}} + I_{\text{км1}} + I_{\text{вол1}} + I_{\text{кисл1}} + I_{\text{вм ж ц1}} + I_{\text{набух1}} + I_{\text{т п1}} + I_{\text{упак1}} = 0,328 + \\ 0,945 + 1,08 + 1,14 + 0,19 + 0,156 + 0,31 + 0,185 + 0,532 + 0,056 + 0,195 + 0,156 \\ + 0,37 + 0,328 + 0,333 + 0,164 + 0,117 = 6,529 \end{aligned}$$

ТОВ «Одеський хлібзавод №4»:

$$I_{\phi 2} = g_{\phi 2} \times R_{\phi 2} = 4,3 \times 0,08 = 0,344$$

$$I_{\text{пов2}} = g_{\text{пов2}} \times R_{\text{пов2}} = 3,3 \times 0,27 = 0,891$$

$$I_{\text{проп2}} = g_{\text{проп2}} \times R_{\text{проп2}} = 3,5 \times 0,3 = 1,05$$

$$I_{\text{пор2}} = g_{\text{пор2}} \times R_{\text{пор2}} = 3,8 \times 0,3 = 1,14$$

$$I_{\text{пром2}} = g_{\text{пром2}} \times R_{\text{пром2}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{сз2}} = g_{\text{сз2}} \times R_{\text{сз2}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{ел2}} = g_{\text{ел2}} \times R_{\text{ел2}} = 3,6 \times 0,10 = 0,360$$

$$I_{\text{св2}} = g_{\text{св2}} \times R_{\text{св2}} = 3,9 \times 0,05 = 0,195$$

$$I_{\text{пмв2}} = g_{\text{пмв2}} \times R_{\text{пмв2}} = 3,6 \times 0,14 = 0,504$$

$$I_{\text{хр2}} = g_{\text{хр2}} \times R_{\text{хр2}} = 3,7 \times 0,04 = 0,148$$

$$I_{\text{км2}} = g_{\text{км2}} \times R_{\text{км2}} = 3,7 \times 0,05 = 0,185$$

$$I_{\text{вол2}} = g_{\text{вол2}} \times R_{\text{вол2}} = 3,9 \times 0,04 = 0,156$$

$$I_{\text{кисл2}} = g_{\text{кисл2}} \times R_{\text{кисл2}} = 3,9 \times 0,10 = 0,390$$

$$I_{\text{вм ж ц2}} = g_{\text{вм ж ц2}} \times R_{\text{вм ж ц2}} = 3,9 \times 0,08 = 0,312$$

$$I_{\text{набух2}} = g_{\text{набух2}} \times R_{\text{набух2}} = 3,8 \times 0,09 = 0,342$$

$$I_{\text{т п2}} = g_{\text{т п2}} \times R_{\text{т п2}} = 3,7 \times 0,04 = 0,148$$

$$I_{\text{упак2}} = g_{\text{упак2}} \times R_{\text{упак2}} = 3,8 \times 0,03 = 0,114$$

$$\begin{aligned} \text{Сумарна оцінка: } SKX = I_{\phi 2} + I_{\text{пов2}} + I_{\text{проп2}} + I_{\text{пор2}} + I_{\text{пром2}} + I_{\text{сз2}} \\ + I_{\text{ел2}} + I_{\text{св2}} + I_{\text{пмв2}} + I_{\text{хр2}} + I_{\text{км2}} + I_{\text{вол2}} + I_{\text{кисл2}} + I_{\text{вм ж ц2}} + I_{\text{набух2}} \end{aligned}$$

$$+ I_{тп2} + I_{упак2} = 0,344 + 0,891 + 1,05 + 1,14 + 0,195 + 0,156 + 0,360 + 0,195 + 0,504 + 0,148 + 0,185 + 0,156 + 0,390 + 0,312 + 0,342 + 0,148 + 0,114 = 6,786$$

Коефіцієнт розрахуємо на основі отриманих факторних показників:

$$K = 6,786 \div 6,529 = 1,039$$

Отже, за результатами розрахунків може стверджувати, що досліджуване підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності продукції. Щоправда слід зауважити, що нами обраховано показник щодо продукції, порівняння конкурентоспроможності безпосередньо підприємств може мати інші результати, як вже відмічалось раніше, СХ має дещо вищий показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Для наочності сприйняття інформації виконаємо також графічний метод визначення конкурентоспроможності продукції за допомогою побудови радара конкурентоспроможності (рис. 2.5). Аналіз конкурентоспроможності продукції дає можливість проаналізувати у порівнянні з конкурентами слабкі місця в продукції підприємства та визначити яким чином це можна виправити.



Рис. 2.5. Радар конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором*

В цілому проведений аналіз свідчить, що продукція ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має вищий показник конкурентоспроможності, тому більш раціональним буде для покращення товарно-збутової політики приділити більше уваги пошуку незадоволеного попиту. На сьогоднішній день надзвичайно актуальним питанням є ціна виробу, ну і чим вона буде нижчою, тим буде вищий попит, бо на сьогоднішній день споживач дуже чутливий до цінової конкуренції. Але, як вже попередньо зазначалось, обидва підприємства є соціально відповідальними і докладають максимум зусиль до збалансування інтересів споживача і власних.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності за методикою позиціонування сильних та слабких сторін потенціалу підприємства.

Таблиця 2.9

## Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

№	Показник	ТОВ «Батьківський хліб»	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	ТОВ «Княжий хліб»	ТОВ «Хлібник»
1	Асортимент продукції	Хліб, батони, булочки, листкові вироби, рулети, печиво, пряники.	Хліб, батони, булочки, листкові вироби, печиво, пряники, каші, тісто, готові сніданки, макаронні вироби.	Торти, тістечка, пироги, вафлі, пряники, печиво, хлібці, каші швидкого приготування, кукурудза.	Хліб, батони, булочки, печиво, квас.
2	Реклама у СМІ	так	так	так	ні
3	Частка ринку, %	25,3	56,0	5,9	1,6
4	Середні обсяги продажів, тис. грн.	10600	23462	24720	6704
5	Основні покупці продукції	Великі супермаркети, державні заклади, оптові фірми та приватні підприємці.	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми та приватні підприємці, приватні особи та державні заклади.	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми та приватні підприємці, приватні особи.	Магазини, приватні підприємці, приватні особи.

*Джерело: складено автором*

Для проведення оцінки конкурентоспроможності була складена таблиця з переліком найважливіших показників товару та підприємства, на основі яких проводився порівняльний аналіз фірм-конкурентів (таблиця 2.9).

Оцінка здійснювалась за кожним показником експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 найбільш слабка позиція, а 5 найбільш сильна.

Також у таблиці 2.10 проставляється вагомість показників (значимість), причому ваги у сумі повинні давати одиницю (аі).

$E_i$  – експертна оцінка  $i$ -й характеристики.

$E_f$  - ТОВ «БАТЬКІВСЬКИЙ ХЛІБ».

$E_{f1}$  - ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»

$E_{f2}$  – ТОВ «КНЯЖИЙ ХЛІБ»

$E_{f3}$  – ТОВ «ХЛІБНИК».

Таблиця 2.10

## Порівняльний аналіз конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вагомість	Бали				Конкурентоспроможність			
		$E_f$	$E_{f1}$	$E_{f2}$	$E_{f3}$	$K_f$	$K_{f1}$	$K_{f2}$	$K_{f3}$
1. Якість продукції	0,20	4	5	4	3	0,80	1,00	0,80	0,60
2. Винятковість	0,10	2	4	3	2	0,20	0,40	0,30	0,20
3. Рівень цін	0,20	5	4	5	2	1,00	0,80	1,00	0,40
4. Дизайн, упаковка	0,05	3	5	3	5	0,20	0,25	0,15	0,25
5. Рівень сервісу	0,05	3	4	3	2	0,15	0,20	0,15	0,10
6. Репутація	0,10	5	5	4	5	0,50	0,50	0,40	0,50
7. Розташування	0,05	4	5	3	3	0,20	0,25	0,15	0,15
8. Кваліфікація персоналу	0,10	3	4	3	3	0,30	0,40	0,30	0,30
9. Сертифікація підприємства	0,05	4	5	4	4	0,20	0,25	0,20	0,20
10. Активна реклама	0,10	3	5	3	2	0,30	0,50	0,30	0,20
Загальна вагомість	1	Сумарна оцінка				3,80	4,55	3,75	2,90

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, основним конкурентом ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4» є ТОВ «БАТЬКІВСЬКИЙ ХЛІБ». З розрахунків видно, що підприємство є конкурентоспроможним, і має переваги над ТОВ «КНЯЖИЙ ХЛІБ» та ТОВ

«ХЛІБНИК». Основні переваги ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4» - це якість продукції та рівень цін.

## Висновки до розділу 2

Аналіз РХХБВ дає підстави для висновків, що підприємства даної галузі працюють у доволі складних умовах, що обумовлено високим рівнем конкурентної боротьби та стійкою динамікою до зниження попиту на продукцію (загальні тенденції обтяженні війною – виїзд значної кількості населення за кордон, зниження чисельності населення внаслідок загибелі значної кількості захисників). Також негативним фактором, що ускладнює розвиток є зростання вартості устаткування, сировини та енергоресурсів.

ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» - великий регіональний виробник із сучасними високотехнологічними виробничими потужностями. Компанія виробляє понад 100 найменувань хлібобулочних виробів, обсягом від 180 до 220 тонн на добу. Продукція ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» продається в більш ніж 1 000 торгових точках в Одесі та області. Власна торгова мережа компанії налічує близько 100 фірмових магазинів і павільйонів. Відкриті торгові представництва в Києві та Миколаєві.

З метою визначення ефективності товарно-збутової політики в роботі визначено конкурентоспроможність продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» по відношенню до продукції основного конкурента ТОВ «Нове діло». Підприємства є схожими за виробничими потужностями, асортиментом продукції та чисельністю персоналу, орієнтовані на спільний ринок збуту. За результатами проведених розрахунків визначено, що продукція досліджуваного підприємства має вищий рівень конкурентоспроможності.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»**

#### **3.1 Розробка та реалізація плану заходів з формування конкурентних переваг підприємства**

З огляду на поточний стан енергетичної інфраструктури України, вважаємо найбільш актуальним розгляд впровадження принципів сталого управління саме в напрямку використання енергоресурсів та екологічно чистих технологій, оскільки це може допомогти підприємству зберегти свої позиції на ринку України, з урахуванням теперішньої нестабільності енергетичної сфери.

а) використання екологічно чистих технологій у виробничій діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Це є важливим аспектом його стратегії сталого розвитку. Застосування таких технологій дозволяє знизити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити збалансований розвиток підприємства.

Одним з напрямків використання екологічно чистих технологій є енергоефективність. Завод може вдосконалювати свої системи освітлення, оптимізувати енергетичні процеси та використовувати енергію більш раціонально. Це може включати встановлення енергозберігаючих світлодіодних ламп, використання енергоефективного обладнання та впровадження систем автоматичного управління енергією.

Ще одним аспектом є керування водними ресурсами. Підприємство може використовувати сучасні технології очищення та рециклінгу води, що дозволить зменшити споживання прісної води та мінімізувати викиди стічних вод у довкілля. Також можуть використовуватися системи збору та зберігання дощової води для потреб виробництва та іригації території.

Підприємство може звертати увагу на відходи та посилити вже наявну ефективну систему управління відходами. Це може включати рециклінг та переробку відходів, використання екологічно безпечних матеріалів, а також сприяння утворенню циркулярної економіки шляхом повторного використання та вторинної переробки матеріалів.

Забезпечення безпеки праці та підтримка здоров'я співробітників також є складовою екологічно чистих технологій. Завод може розвивати програми охорони праці, впроваджувати сучасні системи вентиляції та очищення повітря, а також забезпечувати високий рівень якості робочого середовища.

Використання екологічно чистих технологій не тільки допомагає ТОВ «Одеський хлібзавод №4» зменшити негативний вплив на довкілля, але й сприяє створенню стійкого бізнесу, забезпечує високу якість продукції та сприяє задоволенню потреб споживачів.

б) раціоналізація використання ресурсів у виробничій діяльності «Одеський хлібзавод №4». Завод може вживати ряд заходів для оптимізації та ефективного використання ресурсів, що принесе переваги як з точки зору економічної ефективності, так і з погляду екологічної стійкості.

По-перше, важливо провести аналіз та оцінку використання ресурсів на заводі. Це може включати огляд процесів виробництва, ідентифікацію основних споживачів ресурсів, виявлення можливих втрат та недоліків у використанні ресурсів.

Далі можна розглянути впровадження енергоефективних заходів, таких як використання енергозберігаючого обладнання, оптимізація процесів нагріву та охолодження, встановлення систем контролю та моніторингу енергоспоживання. Це допоможе зменшити витрати енергії та знизити негативний вплив на довкілля.

Також важливо розглянути оптимізацію використання сировини та матеріалів. Це може включати перегляд процесів сортування та утилізації відходів, пошук альтернативних матеріалів, використання переробленої сировини, а також мінімізацію втрат та відходів під час виробництва.

Крім того, варто звернути увагу на ефективне використання водних ресурсів. Це може включати впровадження систем водо заощадження, використання методів рециклінгу води, а також зменшення витрат води шляхом оптимізації процесів очищення та змивання.

Всі ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності виробничої діяльності, зниженню витрат та покращенню екологічної сторони виробничої діяльності підприємства. Раціоналізація використання ресурсів не лише забезпечує сталість та збалансований розвиток, але й є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності та довіри споживачів.

в) впровадження соціально-відповідальних практик у виробничій діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Компанія розуміє свою відповідальність перед співробітниками, споживачами, місцевою громадою та навколишнім середовищем і активно працює над забезпеченням позитивного соціального впливу.

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» прагне створювати безпечні та здорові умови праці для своїх співробітників. Це означає дотримання норм з охорони праці, надання соціальних пакетів, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку персоналу. Завод також сприяє створенню гармонійного робочого середовища, підтримує рівність, довіру та позитивні взаємовідносини на робочому місці.

Крім того, підприємство враховує вплив своєї діяльності на місцеву громаду. Компанія активно співпрацює з місцевими органами влади, сприяє розвитку інфраструктури та соціальних програм у регіоні. Завод також підтримує благодійність та спонсорські проекти, спрямовані на покращення якості життя мешканців та підтримку соціальних потреб громади.

Компанія працює над забезпеченням джерел сировини відповідно до принципів відповідального сировинного постачання. Вона також звертає увагу на екологічні аспекти виробництва, такі як зменшення викидів, оптимізація використання ресурсів та використання екологічно чистих технологій.

Впровадження соціально-відповідальних практик на ТОВ «Одеський хлібзавод №4» сприяє позитивному впливу на сталі сторони діяльності підприємства. Воно сприяє збереженню довіри споживачів, покращенню репутації компанії та зміцненню стосунків зі зацікавленими сторонами. Крім того, це сприяє сталому розвитку підприємства, забезпечуючи довгострокову стійкість та витривалість у конкурентному середовищі.

Ці напрямки можуть допомогти вдосконалити формування конкурентних переваг підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля та сприяти сталому розвитку.

Важливо здійснювати систематичний моніторинг та оцінку результатів для постійного вдосконалення.

Для формування конкурентних переваг доцільно розглянути наступні напрямки.

Перший напрямок полягає у використанні екологічно чистих технологій, зокрема енергоефективних методів, керуванні водними ресурсами та кращому керуванні відходами. Підприємство може зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів та забезпеченні безпеки праці та здоров'я співробітників.

Другий напрямок полягає в раціоналізації використання ресурсів. Аналіз і оцінка використання ресурсів можуть призвести до ефективнішого використання енергії, оптимізації процесів нагріву та охолодження, а також удосконалення використання сировини та матеріалів.

Третій напрямок передбачає впровадження соціально-відповідальних практик у виробничу діяльність, що охоплює розробку та реалізацію програм соціальної відповідальності, врахування потреб співробітників та взаємодію зі спільнотою.

Для досягнення цього нами було розроблено декілька планів заходів.

а) план заходів по удосконаленню використання екологічно чистих технологій, енергоефективних методів, керуванню водними ресурсами та відходами може включати наступні кроки:

1) проведення аналізу технологічних процесів та ідентифікація областей, де можна впровадити екологічно чисті технології та енергоефективні методи, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ідентифікація областей для впровадження екологічно чистих технологій

Назва області	Аналіз
1. Споживання енергії	Використовувати енергоефективних освітлювальних систем, впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація процесів, з метою зниження витрат енергії. Наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, а саме встановлення сонячних панелей або вітрових турбін для генерації електроенергії.
2. Вдосконалення системи керування водними ресурсами	Ідентифікацію та усунення витоків води, впровадження системи збирання та використання дощової води, застосування водо зберігаючих технологій та обладнання; використання системи очищення води, переробка стічних вод та повторне використання водних ресурсів.
3. Перехід до використання екологічно чистих упаковок	Використання біорозкладних та вторинних матеріалів для упакування продукції, що, в свою чергу, зменшить кількість відходів та негативний вплив на навколишнє середовище.
4. Оновлення сучасних систем контролю викидів шкідливих речовин	Зменшення рівня впливу діяльності заводу на атмосферу.

*Джерело: складено автором*

2) визначення показників енергоефективності та встановлення цілей з їх покращення. Наприклад, зменшення споживання електроенергії на певний відсоток протягом визначеного періоду;

3) впровадження енергоефективного обладнання та систем контролю енергоспоживання. Наприклад, встановлення енергозберігаючих ламп, автоматичних вимикачів, енергомоніторингових систем та інше;

4) посилення системи управління відходами, це оцінка та класифікація відходів;

5) забезпечення безпеки праці та здоров'я співробітників. Наприклад, проведення навчань та підвищення освітленості робочих місць, встановлення системи контролю рівня шкідливих речовин у повітрі, використання персональних засобів захисту та інших заходів безпеки;

6) підвищення рівня якості праці. Необхідно організувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань сталого розвитку та екологічно чистих технологій.

Одним з прикладів організації на ринку хлібобулочних виробів, яка займається навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу з питань сталого розвитку та екологічно чистих технологій, може бути незалежний навчальний центр або консалтингова компанія. Вони можуть пропонувати різні тренінги, семінари та курси для працівників хлібзаводів, екологічні технології та ефективне використання ресурсів.

Така організація може надавати наступні послуги:

1) проведення навчальних курсів та семінарів, спрямованих на підвищення розуміння персоналом принципів сталого розвитку, екологічних вимог та ефективних технологій. Це може включати навчання з управління відходами, енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та інших аспектів;

2) надання консультаційного супроводу з питань впровадження екологічно чистих технологій та розробки стратегій сталого розвитку. Це може включати оцінку екологічного впливу, впровадження зелених ініціатив та інші конкретні поради.

3) моніторинг та оцінка впроваджених заходів. Проведення регулярного аудиту та оцінка ефективності впроваджених технологій та заходів, з метою постійного покращення та виявлення нових можливостей для удосконалення.

Цей план заходів допоможе підприємству ТОВ «Одеський хлібзавод №4» ефективно використовувати екологічно чисті технології, зменшити споживання ресурсів, забезпечити безпеку праці та здоров'я співробітників.

Поступове впровадження цих заходів буде сприяти формуванню конкурентних переваг підприємства як екологічно відповідального гравця на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

б) план заходів по раціоналізованому використанню ресурсів на ТОВ «Одеський хлібзавод №4»:

1) проведення аналізу та оцінка використання ресурсів. Проведення детального аналізу рівня споживання енергії, води, сировини та інших ресурсів на різних етапах виробництва коньяку. Цей аналіз допоможе виявити основні джерела споживання ресурсів та ідентифікувати можливості їх оптимізації.

Проведення такого аналізу включає наступні кроки;

– збір даних про споживання ресурсів на різних етапах виробництва хліба. Наприклад, вимірювання кількості спожитої електроенергії, води, використання сировини та інших ресурсів. Дані необхідно збирати із виробничих лічильників, систем автоматизації або іншими методами вимірювання;

– аналіз зібраних даних для виявлення основних джерел споживання ресурсів на різних етапах виробництва хліба. Це включає ідентифікацію енергоємних процесів, великих витрат води або значних втрат сировини. Аналіз допоможе визначити області, де можливі оптимізаційні заходи;

– оцінка ефективності використання для кожного джерела споживання ресурсу. Це може включати порівняння обсягу використаного ресурсу зі стандартами або кращими практиками, оцінку витрат і використання технологій з енергозбереження та водозбереження;

– розробка та впровадження оптимізаційних заходів на основі результату аналізу. Наприклад, заходи з підвищення енергоефективності, використання екологічно чистих технологій, переробки й утилізації відходів або інші заходи, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів;

– постійний моніторинг споживання ресурсів для перевірки їх ефективності. Результати моніторингу допомагають виявити потребу в подальшій оптимізації та оновленні системи управління ресурсами.

Проведення детального аналізу споживання ресурсів допомагає ідентифікувати області, де можна застосувати ефективні заходи з оптимізації та економії ресурсів, сприяючи тим самим сталому розвитку та екологічно чистим практикам на ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;

2) підвищення рівня свідомості та навичок працівників. Проведення навчань та інструктажів для працівників з питань раціонального використання ресурсів, енергозбереження та оптимізації процесів. Поширення інформації про важливість економії ресурсів та залучення співробітників до спільної мети досягнення ефективного використання ресурсів. Прикладом може слугувати наступний план дій, описаний у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## План дій для підвищення рівня свідомості працівників

Стадія плану	Головна мета
1. Поширення інформації	Донесення до кожного співробітника важливості економії ресурсів та здійснення навчань, щоб показати, як їхні дії можуть впливати на збереження ресурсів та покращення ефективності виробництва.
2. Підготовка навчальних матеріалів	Пояснення принципів раціонального використання ресурсів, енергозбереження та оптимізації процесів. Ці матеріали можуть включати інструкції, діаграми, графіки та приклади, які ілюструють переваги та методи зменшення споживання ресурсів.
3. Організація навчань та інструктажів	Отримання практичних знань та навичок щодо раціонального використання ресурсів. Це може включати демонстрацію оптимальних методів роботи, енергоефективного використання обладнання та практичні вправи.
4. Організації командних проєктів	Залучення співробітників до спільної мети досягнення ефективного використання ресурсів. Це може бути зроблено з допомогою конкурсів або встановлення системи заохочень за досягнення конкретних цілей щодо енергозбереження та оптимізації.
5. Моніторинг та оцінку результатів	Після проведення навчань та інструктажів, виявлення успіхів, встановлення нових цілей та коригування плану навчання, за необхідністю.

*Джерело: складено автором*

Цей план дій дозволяє розповсюдити інформацію про важливість економії ресурсів та навчати персонал ефективному використанню ресурсів на коньячному заводі, сприяючи сталому розвитку та екологічним цілям підприємства.

3) впровадження системи моніторингу та звітності. Розроблення та встановлення системи моніторингу споживання ресурсів, що дозволить вести постійний контроль за їх використанням. Система звітності про споживання ресурсів допоможе ідентифікувати незвичайні витрати та вчасно реагувати на можливі проблеми. Прикладом слугують наступні кроки (рис. 3.1).

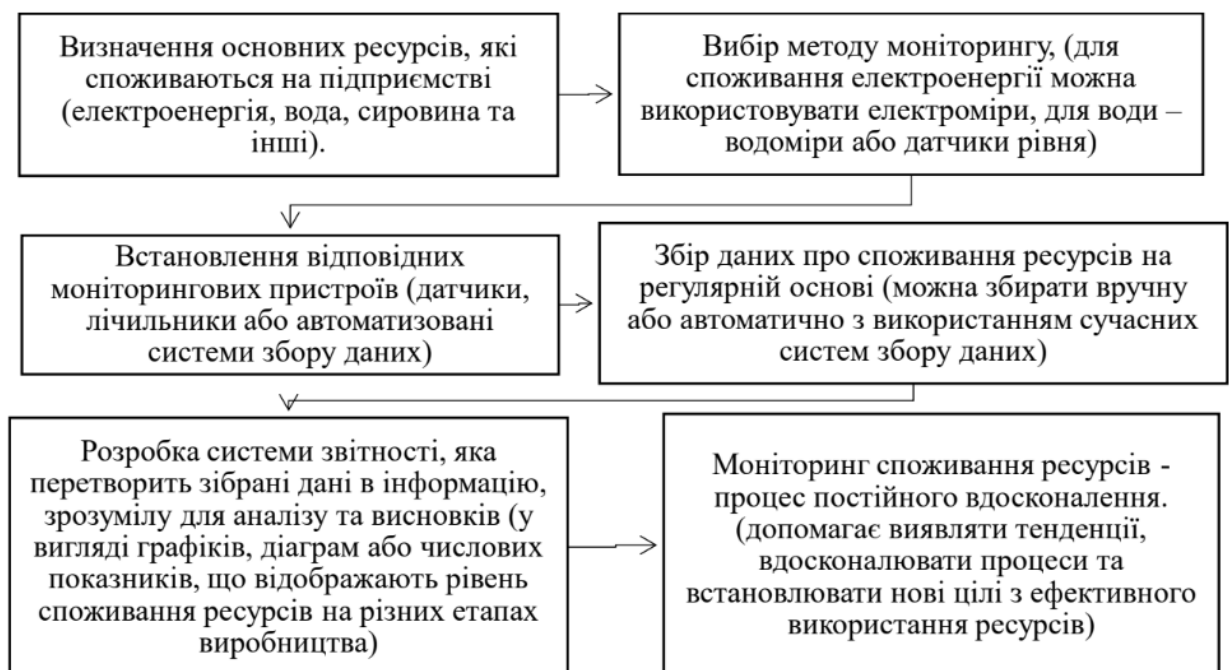


Рис. 3.1. Поступові кроки впровадження системи моніторингу

*Джерело: складено автором*

Розроблення та встановлення системи моніторингу споживання ресурсів допоможе вести постійний контроль за їх використанням на хлібзаводі, ідентифікувати незвичайні витрати та реагувати на можливі проблеми для досягнення ефективного використання ресурсів та сталого розвитку підприємства.

Реалізація цього плану заходів дозволить ТОВ «Одеський хлібзавод №4» досягти більш раціонального використання ресурсів, зменшити енергетичні та матеріальні витрати, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Покращання використання ресурсів сприятиме сталому розвитку підприємства та зниженню його впливу на довкілля.

в) план заходів по впровадженню соціально-відповідальних практик на ТОВ «Одеський хлібзавод №4»:

1) розробка та реалізація програм соціальної відповідальності – визначення основних пріоритетів соціальної відповідальності для підприємства і розробка конкретних програм та проектів, спрямованих на покращення якості життя співробітників, підтримку соціальних ініціатив у місцевій спільноті, а також зниження впливу виробництва на навколишнє середовище. Реалізувати запропоновану програму можливо наступними кроками:

– визначення основних пріоритетів соціальної відповідальності для підприємства. Це можуть бути покращення якості життя співробітників, підтримка соціальних ініціатив у місцевій спільноті та зниження впливу виробництва на навколишнє середовище;

– проведення аналізу потреб співробітників та місцевої спільноти, а також визначення можливості підприємства для впровадження соціальних програм та проектів. Це допоможе ідентифікувати конкретні напрямки діяльності, які відповідають пріоритетам підприємства;

– розробка конкретних програм та проектів, спрямованих на покращення якості життя співробітників, підтримку соціальних ініціатив та зниження впливу виробництва на навколишнє середовище. Наприклад, це можуть бути програми з покращення умов праці та безпеки, розвитку професійних навичок, підтримки освіти та культури, екологічних ініціатив тощо;

- реалізація розроблених програм а проектів, залучаючи внутрішні та зовнішні ресурси. Забезпечення постійного моніторингу та оцінки результатів, для досягнення своїх цілей та позитивного впливу;

- регулярне звітування про прогрес та досягнення в рамках програм соціальної відповідальності. Залучення співробітників, місцевої спільноти та зацікавлених сторін до процесу, спілкування з ними, просування важливості соціальної відповідальності та результатів наших зусиль.

Цей підхід дозволяє підприємству визначити конкретні цілі та дії, спрямовані на розвиток соціально відповідального бізнесу, покращення умов праці та життя співробітників, сприяння соціальному розвитку місцевої спільноти та збереження навколишнього середовища.

2) врахування потреб співробітників – здійснення аналізу потреб та очікувань співробітників з питань соціального благополуччя, безпеки та здоров'я, розвитку кар'єри, робочого середовища та балансу роботи і приватного життя. Впровадження заходів для задоволення цих потреб, таких як надання додаткових соціальних послуг, організація тренінгів та курсів для розвитку навичок співробітників, покращення умов праці та безпеки на роботі.

Виконуючи наступні етапи впровадження, можна ефективно здійснити аналіз потреб та очікувань:

- проведення опитування або розсилки анкет серед співробітників для збору даних щодо їх потреб та очікувань. Аналіз їх вподобань, проблем, з якими вони стикаються, та пропозиції щодо покращення умов праці та життя;

- проведення фокус-групи та інтерв'ю з представниками різних відділів або рівнів співробітників. Це дозволить отримати більш детальну інформацію про їх потреби, проблеми та пріоритети;

- аналіз наявних статистичних даних, такі як відомості про травми на робочому місці, запити на лікарняні листи, показники забезпеченості робочих місць безпечними матеріалами та обладнанням. Це дасть об'єктивну інформацію про поточний стан безпеки та здоров'я на робочому місці;

- аналіз головних тенденцій та пріоритетів щодо соціального благополуччя, безпеки та здоров'я, розвитку кар'єри, робочого середовища та балансу роботи і приватного життя;

- розробка та впровадження конкретних заходів для задоволення потреб співробітників. Надання додаткових соціальних послуг, таких як здоров'я та добробут, допомога в розвитку кар'єри, організацію тренінгів та курсів для розвитку навичок співробітників, покращення умов праці та безпеки на роботі;

- постійні комунікації із співробітниками, дослідження їх задоволення від впроваджених заходів та розробка корективів за необхідністю.

Важливо мати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції.

3) взаємодія зі спільнотою – розробка і впровадження плану взаємодії з місцевою спільнотою, що включає активне співробітництво з місцевими органами влади, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Залучення співробітників до добровільних та благодійних ініціатив, участь у місцевих програмах соціального розвитку, спонсорські дії та підтримка проектів, спрямованих на розвиток спільноти та збереження культурної спадщини. Розробка і впровадження плану взаємодії з місцевою спільнотою може включати наступні кроки:

- проведення дослідження, аналіз потреб та пріоритетів місцевої спільноти. Вивчення соціальних, культурних та економічних потреб, а також визначення проблеми, з якими стикається спільнота;

- встановлення активного співробітництва із місцевими органами влади, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Спільна праця над проектами та ініціативами, спрямованими на соціальний розвиток та покращення якості життя у місцевій спільноті;

- залучення співробітників до добровільних та благодійних ініціатив. Створення програм, які підтримують участь співробітників у місцевих програмах соціального розвитку. Надання їм можливість долучитися до

волонтерських акцій, благодійних зборів та інших заходів, спрямованих на допомогу спільноті;

– розгляд можливості спонсорства та підтримки проектів, які спрямовані на розвиток спільноти та збереження культурної спадщини. Це може включати фінансову підтримку, матеріальні ресурси або надання експертної допомоги;

– забезпечення постійної комунікації з місцевою спільнотою та інформування її про свої соціальні ініціативи та проекти. Використання різних каналів комунікації, таких як соціальні медіа, веб-сайт, локальні ЗМІ та інші, для поширення інформації та взаємодії зі спільнотою;

– здійснення систематичного моніторингу та оцінки результатів програм та проектів соціальної відповідальності. Аналіз їх ефективності та впливу на місцеву спільноту, та внесення відповідних коректив для покращення результатів.

Ці кроки допоможуть підприємству розробити та реалізувати програму соціальної відповідальності, яка спрямована на покращення якості життя співробітників, підтримку соціальних ініціатив у місцевій спільноті та зниження впливу виробництва на навколишнє середовище.

4) моніторинг та звітність – встановлення системи моніторингу та оцінки ефективності програм соціальної відповідальності, яка дозволить виявляти досягнення та визначати області для подальшого вдосконалення.

Регулярна звітність про впровадження соціально-відповідальних практик, яка включатиме інформацію про досягнуті результати, залучення співробітників та взаємодію зі спільнотою.

– встановлення ключових показників ефективності, які відображатимуть досягнення соціальної відповідальності. Це можуть бути показники, пов'язані зі здоров'ям та безпекою праці співробітників, розвитком кар'єри, екологічними показниками, співробітництвом зі спільнотою тощо;

- забезпечення систематичного збору даних про реалізацію програм соціальної відповідальності. Це може включати використання анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та інших джерел інформації;

- проведення аналізу отриманих даних для оцінки ефективності програм соціальної відповідальності. Визначення досягнених результатів, виявлення області для подальшого вдосконалення та визначення потенційних випереджувальних заходів;

- розробить систему регулярної звітності, яка включатиме інформацію про впровадження соціально-відповідальних практик. Звіти повинні містити дані про досягнуті результати, залучення співробітників до програм, співпрацю з місцевою спільнотою та інші важливі аспекти;

- залучення зацікавлених сторін, таких як співробітники, керівництво, місцеві органи влади та спільнота, до процесу оцінки та обговорення результатів програм соціальної відповідальності. Це сприятиме збільшенню взаємодії та співпраці;

- використання результатів моніторингу та оцінки для постійного вдосконалення програм соціальної відповідальності. Аналіз даних, врахування отриманих рекомендацій та впровадження необхідних змін для покращення результатів.

Реалізація цього плану заходів сприятиме покращенню соціальної відповідальності підприємства, забезпеченню благополуччя співробітників, розвитку місцевої спільноти та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» стане прикладом соціально відповідального підприємства, що враховує потреби своїх співробітників та взаємодіє з місцевою спільнотою для спільного розвитку і процвітання.

### 3.2 Економічна ефективність від реалізації запропонованого плану заходів

Дослідження впливу від реалізації запропонованого плану заходів та визначення його економічної ефективності ми розглянемо далі.

Як вже було зазначено нами раніше, з урахуванням поточного стану енергетичної інфраструктури та екологічного становища України, наразі найбільш актуальним завданням для нас є розгляд та впровадження принципів сталого управління саме в напрямку використання енергоресурсів та екологічно чистих технологій, оскільки це може допомогти підприємству зберегти свої позиції на ринку України.

Для дослідження впливу від впровадження плану заходів по удосконаленню використання екологічно чистих технологій, енергоефективних методів, керуванню водними ресурсами та відходами, необхідно розрахувати його змінні та постійні витрати, а також економічний ефект.

Умовно постійні та змінні витрати складаються із:

- витрат на закупівлю обладнання;
- витрат на амортизаційні відрахування;
- витрат на заробітну плату;
- витрат на навчання персоналу;
- витрат на комунальні послуги.

Нижче ми детально наводимо опис вказаних складових;

а) впровадження плану заходів по впровадженню використання екологічно чистих технологій, енергоефективних методів, керуванню відходами та водними ресурсами, залежить від закупівлі необхідного обладнання;

1) встановлення сонячної електростанції. Ціна гібридної сонячної електростанції становить 261 200 грн, встановлення «під ключ» – 25 845 грн.

Період експлуатації – 5 років. Загальні витрати на сонячні електростанції становлять 235 355 грн;

2) встановлення вітрогенераторів. Ціна одного вітрогенератора становить 70 500 гривень, на підприємстві необхідно встановити 3 шт, тому

загальні витрати на купівлю становлять 211 500 грн. Витрати на встановлення – 35 700 грн. Загальні витрати на вітрогенераторів становлять 247 200 грн;

3) закупівля обладнання для сортування сміття. Ціна сміттєвих контейнерів для сортування сміття становить 45 000 грн за шт, підприємству необхідно 7, тому загальні витрати становлять 315 000 грн;

4) закупівля обладнання для переробки та утилізації органічних відходів. Ціна гідравлічного ідлогового пресу для відходів і сміття, який переробляє 30 тон, складає 650 000 грн, встановлення «під ключ» становить 45 000 грн, таким чином загальні витрати на закупівлю та встановлення становлять 695 000 грн.

Розрахунок загальної вартості обладнання:

$$235\,355 + 247\,200 + 315\,000 + 695\,000 = 1\,492\,555 \text{ грн}$$

б) витрати на амортизаційні відрахування;

Сума амортизаційних відрахувань будемо нараховувати прямолінійним методом. Термін використання обладнання 5 років, ліквідаційна вартість обладнання складає 500 000 грн. Амортизаційні відрахування на обладнання становлять:

$$AO_{об} = (1\,492\,555 - 500\,000) / 5 = 234\,511 \text{ грн. / рік}$$

Із розрахунку видно, що амортизаційні витрати на 1 рік становлять 234 511 грн.

в) для роботи та контролю нового обладнання необхідно найняти персонал. Нижче наведено кількість:

1) виробничі працівники – оператори виробничого обладнання, монтажники, робітники складу, вони відповідають за безперебійну роботу.

2) інженери та технічний персонал – інженери-механіки, інженери-електрики, інженери-технологи, програмісти та інші. Вони будуть відповідати за налагодження нового обладнання та системи контролю.

3) менеджери проектів. Вони будуть відповідати за керування виконанням проекту, роботою команди, ресурсів.

Нижче наведемо табл. 3.3 із розрахунком заробітої плати для штату працівників.

Таблиця 3.3

## Розрахунок заробітної плати

Категорія персоналу	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Заробітна плата на місяць, грн
Виробничі працівники	4	13 600	54 400
Інженери та технічний персонал	5	16 400	82 000
Менеджери проектів	3	25 800	77 400
Всього	12	-	213 800

*Джерело: розраховано автором*

Із табл. 3.3 видно, що для виплати заробітної плати найманим працівникам необхідно витратити 213 800 грн.

г) витрати на навчання персоналу;

З метою підвищення якості праці, необхідно організувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань сталого розвитку та екологічно чистих технологій.

Одним з прикладів організації на ринку коньячних виробів, яка займається навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу з питань сталого розвитку та екологічно чистих технологій, є незалежний навчальний центр або консалтингова компанія (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Витрати на навчання персоналу

№	Вид роботи	Вартість, грн
1	Навчальні курси, 3 місяці	30 000
2	Тренінги, 1 місяць	20 000
3	Семінари, 3 місяці	20 000
4	Консультативний супровід	10 000
Всього		80 000

*Джерело: розраховано автором*

Із таблиці ми визначили необхідні види роботи під час навчання персоналу, що складаються із навчальних курсів, тренінгів, семінарів та

консультаційного супроводу, що складається із оцінки екологічного впливу, розробки планів управління відходами, впровадження зелених ініціатив та інші конкретні поради (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Загальний показник постійних та змінних витрат

№	Показник	Сума, грн
1	Витрати на закупівлю обладнання	1 492 555
2	Витрати на амортизаційні відрахування грн/ рік	234 511
3	Витрати на заробітну плату	213 800
4	Витрати на навчання персоналу	80 000
5	Комунальні послуги	40 000
	Всього	2 060 866

*Джерело: складено автором*

Чистий прибуток підприємства на 2020 рік становить 8 696 000 грн.

Для розрахунку ефективності проекту необхідно знайти чистий дисконтний дохід, внутрішню норму прибутковості, індекс прибутковості та дисконтний термін окупності.

Чистий дисконтний дохід (Net Present Value, NPV) є дисконтним показником цінності проекту, визначуваним як сума дисконтних значень надходжень за вирахуванням витрат, одержуваних у кожному році протягом терміну життя проекту. В даному проекті розраховується чистий дисконтний дохід за 5 років.

Загальний показник становить:  $NPV = 17\,146\,531,6$  грн.

$NPV > 0$ , що показує нам ефективність даного проекту.

Внутрішня норма дохідності (Internal Rate Return) технічно є ставкою дисконтування, при якій досягається беззбитковість проекту.

$IRR = 0,6577$  – дисконтний дохід позитивний і проект є ефективним.

Індекс доходності (Profitability Index) використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проекту.

$PI = 8,32$  – означає, що на 1 грн витрат приходиться 8,32 грн доходу.

Таким чином, проект має позитивний індекс дохідності і може бути вигідним для інвесторів.

У свою чергу термін окупності (Payback Period) визначається як час, необхідний для того, щоб сума річного прибутку з проекту урівнялася з або перевищувала вартість інвестицій.

$$PP = 1,24 \text{ року}$$

Отже, термін окупності проекту приблизно становить 1,24 року, тому, за умови, що річний чистий прибуток залишиться стабільним, повернення інвестицій відбудеться протягом цього періоду.

Далі, розрахунок економічного ефекту зазвичай проводиться шляхом порівняння витрат або інвестицій з отриманими вигодами протягом певного періоду.

Це дозволяє оцінити ефективність проекту, прийняти рішення про його впровадження або визначення потенційної вигоди від нього,  $EE = 32\%$ .

Цей показник вказує на відсоток, на який проект збільшує загальний прибуток або економічний результат. У нашому випадку, економічний ефект становить 32%, що означає, що проект приносить додатковий дохід на 32% від загального прибутку або вартості.

Загалом, позитивні значення NPV, IRR, PI та швидкий термін окупності (невеликий PP) свідчать про економічну доцільність та вигідність проекту.

Ще одним важливим завданням є розгляд заходів по раціоналізованому використанні ресурсів на підприємстві. Правильне використання ресурсів є одним із головних складових екологічного чинника сталого розвитку виробничої діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

У висновку до розділу, ми можемо побачити рекомендації щодо визначення напрямків формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням завдань сталого розвитку. Було виявлено, що для цього

досягнення можуть бути розглянуті декілька напрямків удосконалення управління.

Перший напрямок полягає у використанні екологічно чистих технологій, зокрема енергоефективних методів, керуванні водними ресурсами та кращому керуванні відходами, що дозволить підприємству зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів та забезпеченні безпеки праці та здоров'я співробітників.

Другий напрямок передбачає раціоналізацію використання ресурсів, аналіз і оцінка використання яких можуть підвищити ефективність використання енергії, зокрема забезпечити оптимізацію процесів нагріву та охолодження, а також удосконалення використання сировини та матеріалів.

Третій напрямок передбачає впровадження соціально-відповідальних практик у виробничу діяльність, що охоплює розробку та реалізацію програм соціальної відповідальності, врахування потреб співробітників та взаємодію зі спільнотою.

Реалізація запропонованих напрямків допоможе ТОВ «Одеський хлібзавод №4» забезпечити певні конкурентні переваги, зберегти ресурси та дотримуватись принципів соціальної відповідальності. Що у свою чергу сприятиме досягненню успіху на хлібобулочному ринку та сприятиме збереженню навколишнього середовища.

У підрозділах до вказаного розділу ми виконали поставлені завдання:

1) розробили потенційний план заходів з удосконалення управління виробничої діяльності підприємства;

Цей план включає кроки, спрямовані на впровадження екологічно чистих технологій, раціоналізацію використання ресурсів та впровадження соціально-відповідальних практик. Реалізація цього плану сприятиме досягненню сталого розвитку та покращенню управління виробничою діяльністю підприємства.

2) дослідили вплив від удосконалення управління виробничою діяльністю на засадах сталого розвитку через визначення його економічної ефективності;

Дослідження показало позитивну економічну ефективність проекту.

Розрахунки показали, що проект є ефективним з чистим дисконтним доходом (NPV) в розмірі 17 146 531,6 грн, внутрішньою нормою доходності (IRR) 0,6577, а також строком окупності проекту 1, 24 роки. Такі результати свідчать про те, що удосконалення управління виробничою діяльністю на засадах сталого розвитку буде не тільки екологічно й соціально вигідним, але й економічно доцільним для ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

Отже, реалізація рекомендацій з формування конкурентних переваг підприємства на засадах сталого розвитку, включаючи використання екологічно чистих технологій та раціоналізацію використання ресурсів та впровадження соціально-відповідальних практик, є важливим кроком у забезпеченні успіху та сталого розвитку ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теми формування конкурентних переваг підприємства на прикладі ТОВ «Одеський хлібзавод №4» можна зробити висновки, що поставлені завдання виконані в повному обсягу:

– дослідили теоретичні засади формування конкурентних переваг на підприємстві, особливості формування.

Одним з основних показників конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Контроль за нею – головна задача підприємства, яке прагне зберегти свою ринкову позицію, закріпитися на ринку надовго.

Саме для того, щоб вміло управляти конкурентоспроможністю товару, розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає дослідження властивостей продукції не лише даного підприємства, а й його конкурентів. При цьому особливо важливим є аналіз динаміки конкурентоспроможності товару, що дозволяє своєчасно помітити негативні тенденції і вжити заходів до їх ліквідації.

– провели аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;

ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» - великий регіональний виробник із сучасними високотехнологічними виробничими потужностями. Компанія виробляє понад 100 найменувань хлібобулочних виробів, обсягом від 180 до 220 тонн на добу. Продукція ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» продається в більш ніж 1 000 торгових точках в Одесі та області. Власна торгова мережа компанії налічує близько 100 фірмових магазинів і павільйонів. Відкриті торгові представництва в Києві та Миколаєві.

З метою визначення ефективності товарно-збутової політики в роботі визначено конкурентоспроможність продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4» по відношенню до продукції основного конкурента ТОВ «Нове діло». Підприємства є схожими за виробничими потужностями, асортиментом продукції та чисельністю персоналу, орієнтовані на спільний ринок збуту. За

результатами проведених розрахунків визначено, що продукція досліджуваного підприємства має вищий рівень конкурентоспроможності.

– розробили потенційний план заходів з формування конкурентних переваг підприємства;

Цей план включає кроки, спрямовані на впровадження екологічно чистих технологій, раціоналізацію використання ресурсів та впровадження соціально-відповідальних практик. Реалізація цього плану сприятиме досягненню сталого розвитку та покращенню управління виробничою діяльністю підприємства.

Реалізація рекомендацій, які включають використання екологічно чистих технологій та раціоналізацію використання ресурсів та впровадження соціально-відповідальних практик на прикладі, є важливим кроком у забезпеченні успіху та сталого розвитку ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;

– дослідили вплив від впровадження рекомендованих заходів через визначення його економічної ефективності;

Дослідження показало позитивну економічну ефективність проекту.

Розрахунки показали, що проект є ефективним з чистим дисконтним доходом (NPV) в розмірі 17 146 531,6 грн, внутрішньою нормою доходності (IRR) 0,6577, а також строком окупності проекту 1, 24 роки. Такі результати свідчать про те, що удосконалення управління виробничою діяльністю на засадах сталого розвитку буде не тільки екологічно й соціально вигідним, але й економічно доцільним для ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у виробничій діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4» складає 32%, що є сприятливим показником, адже вказує на відсоток, на який проект збільшує загальний прибуток або економічний результат і свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Запропоновані в роботі рекомендації щодо формування конкурентних переваг підприємства мають практичне спрямування. Практична значимість

дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендаційних заходів на ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцева Л. Складові концепції сталого розвитку фахове видання. Ефективна економіка. 2019. No 11. 12 с.
2. Environmental Management System. International Organization for Standardization : веб-сайт. 2019. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
3. Kainuma Y., Tawara N. Implementing the 2030 agenda for sustainable development: Opportunities and challenges for industrialized countries. Sustainability Science. 2017. P. 381-394.
4. Life Cycle Assessment. U.S. Environmental Protection Agency : веб-сайт. 2021. URL: <https://www.epa.gov/lca>. (дата звернення 05.05.2023)
5. Bansal P., Sharma N. Sustainable production and supply chain management: A review of the literature and implications for future research. International Journal of Production Economics. 2020. P. 220.
6. Sustainable Manufacturing. National Institute of Standards and Technology: веб-сайт. 2021. URL: <https://www.nist.gov/topics/sustainable-manufacturing>.
7. Wang Y., Li L., Dong H. The impact of sustainable production on firm profitability: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. Sustainability Science. 2018. P. 10.
8. World Business Council for Sustainable Development : веб-сайт. 2021. URL: <https://www.wbcsd.org/>
9. World Commission on Environment and Development. Our Common Future: The Brundtland Report. Oxford University Press. 1987. 32 p.
10. Trojanowski T. Sustainable Management of Production Activities. URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5625a0fa909fe.pdf>
11. Григор'єва О., Габар Я. Lean менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. 2022. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972market-14-23.pdf>

12. Гринько Т. переваги та недоліки системи бережливого виробництва. Економіка та менеджмент. 2017. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_grinko.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_grinko.htm) (дата звернення: 15.05.2023).

13. Дяченко О., Белова О., сафар Х. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. С. 90-96. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-90-96>.

14. Сидоренко В. Професійний розвиток фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти: ключові компетентності і ресурси. Київ: ДУ «НМЦ «Агроосвіта». 2019. С. 130. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/720165/1/СидоренкоВ.В.\\_тези.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/720165/1/СидоренкоВ.В._тези.pdf)

15. Буткевич В. Канбан як методика управління проектами в різноманітних сферах діяльності. Київ. Інформаційні технології. 2017. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/03/Publikatsii.pdf>

16. Пономаренко І. Застосування теорії обмежень систем Е.Голдратта в корпоративному управлінні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління 2018. Вип. 5 (16). С. 163-167. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/30.pdf)

17. Ємець А., Валуйська О. Використання методології Six Sigma у корпоративному управлінні діяльністю. 2019. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/15.pdf)

18. Annik Magerholm Fet. Business Transitions: A Path to Sustainability: The CapSEM Model. Springer City: Cham. 2023. P. 268.

19. M. Grant Norton. A Modern History of Materials: From Stability to Sustainability. Springer City: Cham. 2023. P. 225.

20. Seroka-Stolka Oksana Fijorek Kamil. Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the

moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*. 2020. P. 2338-2354.

21. Ramesh Anbanandam Santosh Rangnekar. *Flexibility, Innovation, and Sustainable Business. Flexible Systems Management*. Springer City: Singapore. 2022. P. 353.

22. Max Juraschek. *Analysis and Development of Sustainable Urban Production Systems Edition. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*. Springer. 2022. P. 162.

23. Hans-Peter Neeb. *Account Management Strategies in B2B Sales: Generating Customer Value and Building Sustainable Business Relationships – Methodology, Processes, Tools*. Springer City: Wiesbaden. 2023. P. 148.

24. *The Route towards Global Sustainability: Challenges and Management Practices* / Pardeep Singh et al. Springer City: Cham. 2023. P. 228.

25. Uday Chatterjee Angela Oyilieze Akanwa Suresh Kumar Sudhir Kumar Singh Abira Dutta Roy. *Ecological Footprints of Climate Change: Adaptive Approaches and Sustainability*. Springer. 2023. P. 206.

26. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Вісник ВІЕМ – 2018. – №20 – С.221 – 228.

27. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Економіка.Фінанси.Право. – 2018. – №4/3. – С.13 – 15.

28. *Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія]* / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

29. Панченко М.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О.Панченко, О.Г.Бровкова //Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С.51 – 54.