

**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: Забезпечення підвищення конкурентоспроможності  
підприємства на засадах впровадження продуктивних інновацій**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.6.4

Здобувач Вероніка ДОВГАНЬ

Керівники: к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО 

ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувач

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

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**Одеський національний технологічний університет**  
**НАВЧАЛЬНО-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

**Довгань Вероніки**

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

1. Тема роботи: «Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження продуктивних інновацій» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та його продукції. 1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.1. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища. 2.2.

Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

2.3. Модель конкурентоспроможності продукції. Висновки до розділу 2. Розділ 3.

Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

3.1.Обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський

хлібозавод № 4». 3.2. Ефективність використання запропонованих інструментів для

підвищення конкурентоспроможності продукції. Висновки до розділу 3. Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 11.

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 26.02.2024

Керівник \_\_\_\_\_

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

### **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи		Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02 – 17.03	Виконано
2	Захист звіту з практики	18.03 – 20.03	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03 – 30.03	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03 – 14.04	Виконано
5	Розробка проектного розділу	15.04 – 25.04	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04 – 30.04	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 – 05.05	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05 – 11.05	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05 – 22.05	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05 – 26.05	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05 – 26.05	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 29.05	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 22.06	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

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 \_\_\_\_\_ Вероніка ДОВГАНЬ

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Етап розвитку економіки України висуває оновлені вимоги до збільшення рівню конкурентоспроможності промислових підприємств. Саме тому є необхідність у вдосконаленні конкурентоспроможності продукції підприємств шляхом використання сучасних технологій, принципів і методів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та практичних основ рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», а також розробка системи заходів щодо підвищення ступеня її конкурентоздатності.

У першому розділі «**Теоретичні основи конкурентоспроможності продукції промислового підприємства**», визначено зміст та особливості конкурентоздатності підприємства; проаналізовано методичні підходи щодо визначення рівня конкурентоспроможності продукції господарюючого суб'єкта; зроблено висновки.

У другому розділу «**Діагностика конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»**» здійснено аналіз фінансово-господарський стан ТОВ «Одеський хлібозавод №4»; проаналізовано рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства; зроблено висновки.

У третьому розділі «**Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**» обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства; визначено рівень ефективності запропонованих методів та інструментів підвищення ступеня конкурентоздатності продукції для ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 65 сторінки, 18 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоздатність, продукція,

хлібопекарська галузь, хліб, проєкт.

## SUMMARY

**Actuality of theme.** The stage of development of Ukraine's economy puts forward updated requirements to increase the level of competitiveness of industrial enterprises. That is why there is a need to improve the competitiveness of enterprise products through the use of modern technologies, principles and methods of management, marketing, providing a strategic approach to their activities. The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles and practical foundations of the level of competitiveness of products of LLC «Odessa Bakery № 4», as well as to develop a system of measures to increase its competitiveness.

In the first section «**Theoretical foundations of competitiveness of industrial enterprises**», the content and features of the competitiveness of the enterprise are determined; methodological approaches to determining the level of competitiveness of economic entity products are analyzed, conclusions are made.

In the second section «**Diagnosis of competitiveness of products of LLC «Odessa bakery №4**» the analysis of financial and economic condition of LLC «Odessa bakery № 4» is carried out; the level of competitiveness of the products of the researched enterprise is analyzed; conclusions are drawn.

In the third section «**Directions to increase the competitiveness of LLC «Odessa Bakery № 4**» substantiated ways to increase the competitiveness of enterprise products; the level of efficiency of the offered methods and tools of increase of degree of competitiveness of production for Open Company «Odessa bakery №4» is defined.

**The bachelor's thesis** contains 65 pages, 18 tables, 8 figures. The list of links includes 33 items.

**Key words:** enterprise, competitiveness, products, bakery industry, bread, project.

<b>ЗМІСТ</b>	<b>Стор.</b>
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та його продукції	9
1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції промислового підприємства	15
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища	27
2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	33
2.3. Модель конкурентоспроможності продукції	42
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	45
3.1. Обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	45
3.2 Ефективність використання запропонованих інструментів для підвищення конкурентоспроможності продукції	55
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Етап розвитку економіки України висуває оновлені вимоги до збільшення рівню конкурентоспроможності промислових підприємств. Саме тому є необхідність у вдосконаленні конкурентоспроможності продукції підприємств шляхом використання сучасних технологій, принципів і методів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Підсумовуючи варто зауважити, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції промислових підприємства є актуальною, тому що вона напряду залежить від конкурентоспроможності економіки всієї країни.

**Ступінь дослідження проблеми.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів конкуренції та конкурентоспроможності продукції підприємств займаються Я. Базиліук, В. Блонська, З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло, А. Загородній, С. Клименко, Ф. Котлер, М. Портер, М. Саєнко, Р. Фатхудінов, М. Юдін та інші вітчизняні та зарубіжні вчені.

В роботах вищезгаданих авторів досліджуються питання діяльності підприємства в умовах конкуренції, методи підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції, класифікація важелів впливу конкурентоспроможності національної економіки, підприємств і виробів, окремі деталі оцінки конкурентоспроможності підприємств. Водночас питання конкурентоздатності продукції окремого підприємства, обґрунтування ефективних шляхів і заходів її підвищення залишаються відкритими. Це і визначило мету дослідження.

**Мета та завдання дослідження** є дослідження теоретико-методичних засад та практичних основ рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4», а також розробка системи заходів щодо підвищення ступеня її конкурентоздатності.

**Завдання роботи:**

- визначити зміст та особливості конкурентоздатності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи щодо визначення рівня конкурентоспроможності продукції господарюючого суб'єкта;
- діагностувати фінансово-господарський стан ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначити рівень ефективності запропонованих методів та інструментів підвищення ступеня конкурентоздатності продукції для ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

**Об'єкт роботи** – процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні, практичні аспекти та наукові підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Інформаційна база:** теоретичною основою дослідження є монографічні матеріали; вітчизняні і зарубіжні публікації в сфері інвестиційної діяльності; ринкової економіки; аналітичні, методичні матеріали з оцінки ефективності інвестицій для підвищення конкурентоспроможності.

**Методи дослідження:** абстрактно-логічний і аналітико-порівняльний методи; графічні методи; порівняльний і структурний аналіз; методи системного аналізу.

**Практичне значення дослідження** даної кваліфікаційної роботи у можливості застосування господарюючим суб'єктом підсумків фінансово-господарського аналізу стану підприємства та використання теоретично обґрунтованих проєктів і заходів з метою збільшення ступеня конкурентоспроможності продукції підприємств хлібопекарської галузі.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Актуальною проблемою для національної економіки в сучасних умовах розвитку є необхідність формування успішного конкурентного середовища, що визначає для вітчизняних суб'єктів господарювання потребу мобілізації інноваційних форм і методів реалізації конкурентних змагань, системне застосування яких формує високі вимоги до конкурентоздатності підприємства в цілому та його продукції, отримання стабільних конкурентних переваг компанії [2].

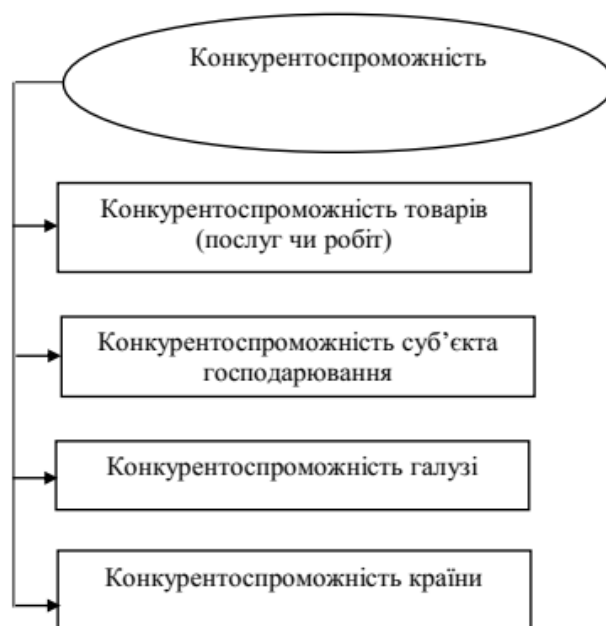


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоздатності на базі об'єкта діагностики  
Джерело: розроблено автором на базі [3, 4]

Базовою умовою розв'язання складних проблем конкурентних змагань є застосування концепції стратегічного планування, що забезпечує розробку важливих механізмів процесу пристосування господарюючого суб'єкта до динамічного зовнішнього середовища. Залежно від об'єкта

діагностики вченими рекомендується класифікувати конкурентоздатність у порядку, представленому на рисунку 1.1. Конкурентоздатність господарюючого суб'єкта являє собою змозгу підприємства розробляти, виготовляти і реалізовувати товари та послуги, вартісні й невартісні ознаки яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Конкурентоздатність компанії може трактуватись як її порівняльна перевага стосовно інших підприємств у межах галузі, як у рамках національної економіки, так і у рамках світового господарства [3]. Це свідчить, що конкурентоздатність компанії може діагностуватись виключно у межах групи підприємств, що належать до однієї галузі, або компанії, що виготовляють товари-замінники. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс [12].

Конкуренція являє собою перманентну боротьбу, яка існує між виробниками з метою відстоювання своїх інтересів: кращих умов для виробництва та більш вигідних умов для продажу товарів чи послуг, збільшення прибутків, досягнення лідерства на ринку. Конкурентоспроможність розуміють як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

Конкурентоздатність підприємства – це реальна і потенційна здатність підприємства в існуючих для нього умовах виробляти і реалізовувати продукцію, яка за ціновими і неціновими (якісними) характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція його конкурентів [5, С. 248].

Для змістовної характеристики складної категорії конкурентоспроможності підприємства потрібно використати її критерії та показники, які можна об'єднати в чотири групи: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару.

Перша група містить показники, які розкривають результативність управління виробництвом: ощадливість витрат на виготовлення продукції, ефективність використання основних засобів, досконалість технології виробництва, організацію роботи безпосередньо на виробництві. До другої групи входять показники, що показують рівень ефективності управління оборотним капіталом: самофінансування підприємства та спроможність погашати свої борги, перспектива стійкого розвитку підприємства. Третя група охоплює показники, які дають змогу дізнатися про рівень ефективності управління збутовою діяльністю та оцінити, наскільки ефективно просувається продукція на ринку внаслідок стимулювання попиту та реклами. Четверта група складається з показників конкурентоспроможності товару (якості та ціни).

Таблиця 1.1

## Критеріальні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Показники
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.
	2. Фондовіддача, грн./грн.
	3. Рентабельність товару, %
	4. Продуктивність праці, тис. грн./чол.
2. Фінансовий стан підприємства	1. Коефіцієнт автономії
	2. Коефіцієнт платоспроможності
	3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	1. Рентабельність продажу, %
	2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
	3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей
	4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту
4. Конкурентоспроможність товару	1. Якість товару
	2. Ціна товару

Джерело: Сформовано автором на основі [6]

Щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, спочатку потрібно відповідним чином її оцінити. Конкурентна взаємодія підприємств на різних рівнях породжує широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності.

Зокрема, серед індексних методів найбільш використовуваним є метод визначення конкурентоспроможності підприємства, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Ефективна конкуренція – це динамічна конкуренція, коли за рахунок інновацій зменшуються витрати виробництва і зростає якість продукції, збільшуються обсяги виробництва і продуктивність праці, знижуються ціни. Нововведення у продукті, технології, організації виробництва та збуту, управлінні фірмою – це стрижень конкуренції нового типу, значно ефективнішої ніж традиційна цінова конкуренція [8].

Теорія ефективної конкуренції говорить про те, що найбільш конкурентоздатними є підприємства, в яких найкращим чином організована робота всіх без виключення служб та підрозділів як системи. Результативність функціонування кожної окремо взятої служби чи підрозділу залежить від багатьох факторів [15]. Щоб оцінити ефективність роботи окремо підрозділу, потрібно оцінити результативність використання наданих йому ресурсів.

В основі підвищення конкурентоспроможності підприємства лежить формування конкурентної стратегії, що містить у собі низку різних підходів та напрямків, які розробляє вище керівництво з метою покращення показників ефективності функціонування підприємства в конкретній сфері. Також вона визначає, якими засобами буде проводитися конкурентна боротьба на ринку, виступає в ролі швидкої реакції на зміну ситуації в галузі, політичної та економічної обстановки тощо. Конкурентна стратегія визначає, яким чином підприємство вступає в конкурентну боротьбу, завдяки чому здатне витримувати тиск конкурентів та перемагати в цій боротьбі [7].

В науковій літературі описуються різні підходи щодо класифікації конкурентних стратегій та їх видів. Однак можна виокремити три головні підходи при формуванні конкурентної стратегії:

- 1) найменші сукупні витрати;
- 2) диференціація (підвищення якості, технологічна перевага, якісне обслуговування тощо);

3) зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів).

Конкурентоздатність галузі відображається як ознака суб'єктів мезорівневої конкуренції, що відзначається рівнем актуального чи прогнозованого задоволення чіткої потреби у порівнянні із еквівалентними суб'єктами конкуренції [15]. Саме конкурентоздатність галузі визначає конкурентоспроможність країни та характеризується рівнем конкурентоздатності підприємств, що її формують. Конкурентоспроможність національної економіки – це змога системи економіки забезпечувати незалежно від динамічних умов внутрішніх та зовнішніх факторів соціально-економічну раціональність, що характеризується стабільним та високим суспільним ефектом.

Даний вид конкурентоздатності відображають з погляду таких підходів [21]:

- ресурсного (технологія, наявність ресурсів для інвестування, обсяг і професіоналізм трудових ресурсів держави);
- факторного (динаміка росту національної економіки, що є основою динаміки позицій держави у світовому господарстві);
- рейтингового (сукупне відображення рівня розвитку економіки у вигляді комплексу макропоказників).

В економічних джерелах сформований великий обсяг трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», певні з них проаналізовано у табл.1.2.

Дослідження економічних джерел [10, 11, 12] дає змогу вважати, що конкурентоздатність є відображення наявності у суб'єкта господарювання відносних переваг над конкурентами у галузях, які взаємопов'язані з базовими чинниками конкуренції або які відображають об'єктивну здатність даного підприємства та його конкурентів у галузі досягнення визначених однорідних цілей.

Таблиця 1.2

## Економічний зміст конкурентоздатності підприємства

Автор	Сутність
Р. Фатхутдінов	актуальна і перспективна можливість у притаманних для них умовах прогнозувати, виробляти та реалізувати продукцію, що за власними ціновими та неціновими особливостями більш сприятлива для клієнтів, ніж продукція конкурентів.
В. Дикань	Відображає змінний процес особливих відносин між виробниками аналогічної або ж взаємозамінної продукції, що характеризується її конкурентоздатністю та успішністю виготовлення та менеджменту
І. Должанський	Комплекс, що формується із безупинної взаємодії факторів і відображає рівень впровадження перспективних можливостей підприємства у галузі отримання та збереження протягом довготермінового періоду часу конкурентних переваг
К. Щиборщ	актуальний стан підприємства на ринку та особливості його динаміки.
Ю. Продіус	є підсумковим критерієм, що поєднує конкурентоздатність товарів та виробництва, та відображає відмінні риси у вдосконаленні досліджуваного підприємства від конкурентів
Х. Фасх'єв	актуальна і перспективна здатність винаходити, виробляти, реалізовувати та обслуговувати в відповідних частинах ринку конкурентоздатні товари.

Джерело: розроблено автором на базі [8, 9, 25, 29, 30, 32]

Отже, конкурентоздатність господарюючого суб'єкта – це комплексний підсумковий показник його стабільної роботи, що відображає підсумки функціонування різного роду виробничих, допоміжних і підрозділів менеджменту, підсистем і мобілізованих ресурсів.

Конкурентоспроможність продукції споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (не тільки фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією», а отже, «продуктивністю»), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності.

Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти

репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Крім того, М. Саєнко вважає, що конкурентоздатність продукції є системною характеристикою, що використовується суб'єктом господарювання з метою відображення позитивних його переваг над конкурентами у розрізі цінових та нецінових ознак реалізованої ним продукції.

З погляду Філатова О. К. [31] конкурентоздатність продукції є характеристикою зіставних переваг продукції стосовно підприємств-конкурентів в межах певної галузі, в межах країни, та за її межами. Дослідження економічних джерел [10, 11, 12] дає змогу вважати, що конкурентоздатність продукції є відображенням наявності у суб'єкта господарювання відносних переваг над конкурентами щодо рівня якості, ціні та інших ознак продукції.

## 1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції промислового підприємства

Сьогодні для успішного функціонування будь-якого підприємства оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю, а, насамперед, ключовою є діагностика рівня конкурентоздатності продукції. Як процес виявлення сприятливих та несприятливих ознак товарів для споживачів вона дає можливість максимального удосконалення базових характеристик продукції та виявлення резервів вдосконалення рівня конкурентоздатності товарів чи послуг.

Діагностика ступеня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта неможлива без успішного дослідження рівня конкурентоздатності продукції, що являє собою відображення здатності компанії конкурувати в межах рівня якості, ціни та інших базових характеристик продукції [29].

Метою оцінки конкурентоспроможності продукції є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до продукції підприємства і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній [8]. Конкурентоспроможність продукції може бути оцінена шляхом порівняння базових характеристик продукції з ознаками аналогічних товарів підприємств-конкурентів.

Із сукупності визначених методів найбільш відповідним сучасним реаліям та рівню розвитку підприємств нашої країни, пропонуємо здійснювати дослідження рівня конкурентоздатності продукції за допомогою методів відображених на рисунку 1.2.

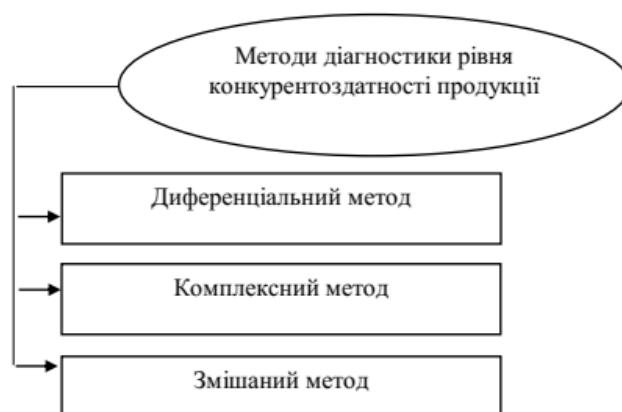


Рис. 1.2. Методи діагностики ступеня конкурентоздатності продукції

Джерело: розроблено автором на базі [29]

Запропоновані на рисунку 1.2 методи діагностики рівня конкурентоздатності продукції базуються на визначенні та характеристиці показників, наведених на рисунку 1.3.

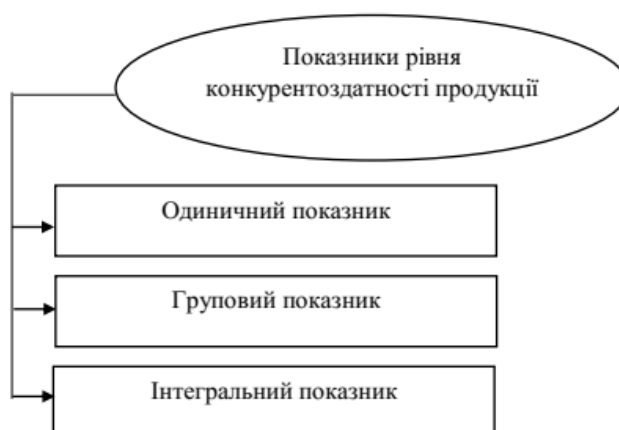


Рис. 1.3. Показники ступеня конкурентоздатності продукції

Джерело: розроблено автором на базі [20]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й

аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність. Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації – виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів.

Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів. Наявність у сучасній економіці великого

різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Методика розрахунку даних показників на рисунку 1.3 наступна:

- Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як відсоткове відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметра базового зразка.

- Груповий показник розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс, методом середньозваженого.

- Інтегральний показник визначається як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

Ці показники лежать в основі диференціального, комплексного та змішаного методів оцінки, які рекомендуються вищеназваною методикою. На нашу думку, оцінка конкурентоспроможності продукції може проводитися відповідно до схеми (рис. 1.4).

На першій стадії мають бути сформований комплекс цілей та мета дослідження та оцінки рівня конкурентоздатності продукції.

Діагностика рівня конкурентоздатності продукції має реалізуватись у розрізі всіх етапів життєвого циклу продукції. Таким чином цілі дослідження формуються у розрізі стадій життєвого циклу товару [13]: Формуванні зразка товару; Виробництва товару; Реалізації продукції; Споживанні/експлуатації товару

Важливою стадією дослідження рівня конкурентоздатності продукції є реалізація маркетингових досліджень ринку, що включає [11]: дослідження ринкового середовища; діагностика сегментів ринку; аналіз асортиментної

структури ринку певного господарюючого суб'єкта; дослідження позицій конкурентів; збір та опрацювання інформації про споживачів.

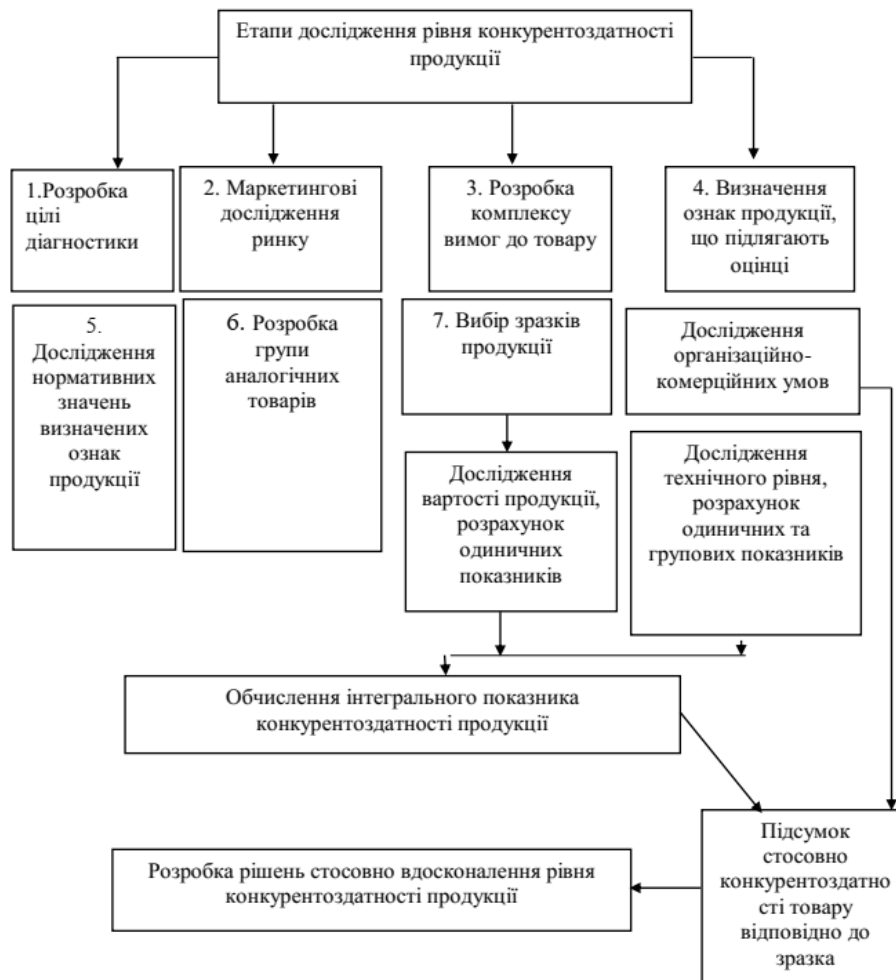


Рис. 1.4. Порядок дослідження рівня конкурентоздатності продукції

Джерело: розроблено на базі [47, 64]

Маркетингові дослідження можуть реалізуватись із використанням двох базових матричних методик: матриця Boston consulting group (BCG); матриця компанії «General Electric» (McKinsey).

Матриця McKinsey являється всебічно розвинутим та дослідженим типом матриці BCG. Продукція, що відзначаються [19]: значним рівнем розвитку та високою долею ринку найменували «зірками»; незначним ступенем розвитку і високою долею ринку – «дійними коровами»; незначним ступенем розвитку та низькою долею ринку – «собаками»; значним рівнем розвитку і низькою долею ринку – «знаками питання»

На базі матриць BCG і McKinsey можна запропонувати такий комплекс стратегічних дій стосовно видів продукції [29]: «зірки» – залишатись у константному положенні та зберігати тенденції незначного, проте стабільного зростання; шукати способи та інструменти заміни «собак» у разі відсутності важливих факторів їх збереження; для «дійних корів» організувати успішну систему моніторингу вкладень і спрямування нерозподіленого позитивного підсумку пропорційно у ефективні програми вдосконалення, при тому вони можуть взаємодіяти та включати «дійних корів»; «знаки питання» повинні бути детально досліджені з метою виявлення можливості їх реформування у «зірок».

Конкурентна перевага являє собою властивості, характеристики товару або торгової марки, різноманітні відмінності розвитку та функціонування підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Найефективнішою та найукомплектованішою методологією реалізації стратегічної діагностики вдосконалення характеристик товарів, що випускаються є SWOT-дослідження [27].

Ключовий зміст SWOT-діагностики передбачає врахування у процесі формування стратегії базових факторів, визначальних для розвитку та виробництва продукції [3]. На перехресті структурних видів чинників впливу визначаються складові з певним видом комбінацій [25]: складова СІМ – визначає необхідність у реалізації стратегій збереження наявних характеристик продукції та вдосконалення її позитивних сторін шляхом застосування можливостей макросередовища; складова СІЗ – потребує реалізації стратегій впровадження використання позитивних ознак продукції у процесі нівелювання небезпек макросередовища; складова СЛІМ – застосування стратегій ліквідації негативних якостей продукції у процесі використання можливостей макросередовища; складова СЛЗ – «кризове поле», адже передбачає тісне переплетення небезпек макросередовища із негативними якостями продукції господарюючих суб'єктів.

Зліва розміщені дві структурні складові матриці – позитивні та негативні якості продукції, де відображені характерні риси та інформативні дані першої стадії. Зверху матриці відображені також два структурні елементи, де знаходяться можливості та несприятливі трансформації зовнішнього оточення, що здійснює вплив на комплекс характеристик продукції. Для складової «СІМ» необхідно реалізувати стратегію застосовування позитивних ознак продукції з метою результативності сприятливих змін макросередовища. Для складової «СЛМ» доцільно використовувати стратегію, що дозволяє за рахунок сприятливих трансформацій макросередовища нівелювати негативні ознаки товарів. Для складової «СІЗ» оптимально застосовувати стратегію, що реалізується у вигляді нівелювання несприятливих змін макросередовища завдяки реалізації позитивних характеристик товарів. Для складової «СЛЗ» необхідно впроваджувати стратегію нівелювання як несприятливих ознак продукції, так і несприятливих трансформацій макросередовища її виробництва та реалізації [18]. На базі маркетингових досліджень визначаються вимоги до продукції. Базовими характеристиками при цьому являється [2]: технічна якість продукції; відповідність ступеня якості товарів критеріям міжнародних стандартів, вимогам законодавчих органів країни-імпортера та специфічним вимогам споживача; відповідність ступеня якості продукції у процесі використання необхідним критерію нормативно-технічної документації; ступінь витрат споживача на: купівлю товару; погашення суми митних зборів; виконання податкових зобов'язань; перевезення продукції; процес встановлення товарів; підготовка товарів до використання; купівлю запасних елементів; обслуговування та ремонтні роботи товарів; купівлю матеріалів, пального, енергії і таке інше.

Розроблені вимоги до продукції є фундаментом формування ознак продукції, що є об'єктами діагностики. Дані ознаки у кількісному вигляді відображають характеристики продукції. Необхідно зазначити, що конкурентоздатність продукції характеризується виключно за допомогою

ознак, що є властивими для конкретного споживача, таким чином весь комплекс характеристик продукції, що не перебуває у межах ознак, важливих для споживачів, не має враховуватись у процесі дослідження рівня конкурентоздатності продукції.

Розгляд таких характеристик, у розрізі потреб споживача, є безкорисним та, навіть, може спровокувати зниження рівня конкурентоздатності продукції, у випадку, якщо перевищення ознак, що відображають технічний рівень продукції, буде зумовлювати зростання рівня вартості підвищенню [5]. Першим періодом даного етапу є аналіз патентної чистоти продукту, що відзначає рівень втілення у товарі технічних рішень, що не перебувають під дією патентів, притаманних країні, в межах ринку якої передбачається збутова діяльність. У разі наявності в продукції елементів чи рішень, яким не притаманна патентна чистота, наступне дослідження конкурентоздатності необхідно реалізувати тільки після закінчення етапу формування та аналізу заходів, що забезпечать відповідну патентну чистоту [6].

У процесі дослідження нормативних критеріїв та умов необхідно сформулювати принципові здатності реалізації продукції в межах відповідного ринку, у розрізі присутності нетарифних обмежень у торгівлі. Під час дослідження зовнішньоторгової політики держав, де планується реалізувати збутову політику певної продукції, необхідно визначити перелік прямих заборон, що має назву «ембарго» на її імпорт, обмеження імпорту, тобто квотування, а також визначити потребу та принципову здатність одержання ліцензій щодо постачання прогнозованого обсягу товару, що називають ліцензування. Поруч із кількісними межами в торгівлі з державами прогнозованого збуту-імпорту визначаються технічні обмеження, що можуть також поширюватися на відповідний вид товару. На базі міжнародних класифікацій (кодекс ГАТТ) технічних бар'єрів у торгівлі формуються, зазвичай, два базових джерела формування технічних обмежень [10]: технічні регламенти; стандарти.

Технічними регламентами являються різного роду законодавчі акти, які включають перелік вимог до продукції, її певних ознак та показників. У комплексі держав технічними регламентами являються постанови уряду та компетентних органів, що функціонують під протекцією уряду. Відповідність продукції вимогам національних технічних регламентів є першочерговою умовою, що формує доступ продукції до національного ринку певної держави.

Отже, на стадії дослідження нормативних критеріїв конкурентоздатності продукції визначається відповідність параметрів товару необхідним регламентам, стандартам і нормам, у яких і встановлений рівень та межі даних критеріїв. У разі невідповідності хоча б одного критерію встановленому рівню, продукція визначається як неконкурентоздатна, без врахування підсумку зіставлення у розрізі інших критеріїв.

Тому діагностика відповідності продукції стандартам та законодавчим нормам, що притаманні ринку певної держави, має реалізовуватись в першу чергу, і тільки у разі підтвердження відповідності діагностика рівня конкурентоздатності продукції може реалізовуватись надалі [3].

До складу аналогів у процесі дослідження продукції, включають перспективні зразки, постачання яких на міжнародний ринок планується у розрізі періоду реалізації досліджуваної продукції, або еквівалентна споживча модель, що відповідає перспективним вимогам та інтересам споживачів у межах визначеного сегменту ринку на 100% [4].

До прикладу, в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на підприємстві); фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів); ефективність управління збутом і просування товарів (рентабельність

продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту); конкурентоспроможність товару (якість та ціна товару) [1].

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп [5]: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства. Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників [10]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондівдача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності.

Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників. Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в двох інших варіантах — за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні. Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, ми не враховуємо (або лише частково враховуємо) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки.

Зарадити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень, фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства.

#### Висновки до розділу 1

Отже, дослідивши існуючі методики оцінки конкурентоспроможності продукції, ми пропонуємо принципово нову методику оцінки рівня конкурентоздатності продукції, що базується на модифікованій теорії дослідження поведінки споживача та попиту, що уможлиблює на її базі розробку новітніх концептуальних засад менеджменту рівня конкурентоздатності продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на

міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз виробництва продукції

Показники	2020 р.	2021 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	2020 р		2021 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 2.6.

Таблиця 2.3

## Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2020 р.	2021 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 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2021 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2020 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	2020 р.	2021 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 2020 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2021 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 2020 роком.

У 2021 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2020 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 2021 р. у порівнянні з 2020 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2020 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2021 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2020 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 2021 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 2021 році в порівнянні з 2020 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.6

## Аналіз стану ОФ

Показники	2020 р.		2021 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 2021 р. у порівнянні з 2020 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 2020 р., так й в 2021 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 2020 р. у порівнянні з 2021 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондівіддача. У 2021 р. у порівнянні з 2020 р. показник фондівіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2021 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2020 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондівіддачі 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.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2021 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішнім переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам.

Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби.

Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передоплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

До складу продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» включають хліб та хлібобулочні вироби нетривалого зберігання; хліб пшеничний; хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній; вироби булочні; вироби здобні. Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції побудуємо матрицю БКГ та матрицю Джeneral Електрик Мак-Кінсі.

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії.

1. «Знаки запитання» – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують

значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

3. «Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія «збирання врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

4. «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації. На базі побудови матриць БКГ та Дженерал Електрик-Мак Кінсі можемо вказувати, що високим рівнем конкурентоздатності відзначається хліб пшеничний та хліб пшенично-житній та житньо-пшеничний, що належить до «зірок» згідно матриці БКГ та до першого поля згідно другої матриці, що вказує на високий попит на дану продукцію та швидкі темпи росту ринку.

Стосовно виробів булочних та здобних, дана продукція відзначається також високим рівнем конкурентоздатності однак характеризується незначною часткою ринку та високими темпами її росту. Проблемними видами продукції вважаємо хліб та хлібобулочні вироби нетривалого зберігання, тобто кондитерську продукцію, що характеризується низькою питомою вагою на ринку та незначними темпами росту і відповідно низьким рівнем конкурентоздатності, що потребує негайного вжиття заходів стосовно даного виду товарів.

На основі даної матриці визначимо стратегії розвитку в розрізі видів

продукції досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

## Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

	Стратегії розвитку
Хліб пшенично-житній Хліб пшеничний	Стратегія вкладення інвестицій; Стратегія розширення виробництва
Хліб житньо-пшеничний	Стратегія зростання рівня конкурентоспроможності; Стратегія збільшення частки ринку
Вироби булочні Вироби здобні	Стратегія вибіркового розвитку
Хліб та хлібобулочні вироби нетривалого зберігання	Стратегія збору урожаю

Джерело: розроблено автором на базі [33]

Також для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції пропонуємо здійснити таку оцінку за п'ятибальною шкалою з урахування показника вадливості відповідно до концепції «4P» у розрізі двох базових конкурентів у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка конкурентоздатності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на базі концепції 4P

Чинник конкурентоздатності	Коефіцієнт важливості	ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»		ТОВ Агроком «Хлібозавод № 3»		Нове Діло, ТОВ	
		бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка
Розділ «1P» - продукт							
Якість	0,14	5	0,70	4	0,56	3	0,42
Унікальність	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Упаковка	0,11	5	0,55	5	0,55	4	0,44
Надійність	0,10	5	0,50	4	0,40	4	0,40
Товарна марка	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
асортимент	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
економічність	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09
разом	0,66	32	3,02	29	2,72	26	2,43
Розділ «2P» - ціна							
оптова	0,02	5	0,10	3	0,06	4	0,08
роздрібна	0,05	4	0,20	4	0,20	5	0,25

типи знижок	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Умови розрахунків	0,03	5	0,15	3	0,09	4	0,12
разом	0,12	18	0,57	14	0,47	16	0,54
Розділ «3Р» - канали збуту							
Ступінь охоплення ринку	0,04	4	0,16	5	0,20	3	0,12
Регіони збуту	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12
Успішність мережі збуту	0,04	5	0,2	3	0,12	3	0,12
разом	0,12	13	0,48	10	0,38	10	0,36
Розділ «4Р» - просування на ринок							
Канали реклами	0,04	5	0,20	2	0,08	4	0,16
Витрати на рекламу	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Зв'язки з громадськістю	0,03	4	0,12	5	0,15	4	0,12
Разом	0,1	13	0,44	10	0,32	11	0,37
сума	1,0		4,51		3,89		3,70

Джерело: розроблено автором на базі [34, 44]

На базі таблиці 2.8 можемо підсумувати, що у сфері базових конкурентів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» можна підсумувати, що досліджуване підприємство відзначається найвищим рівнем конкурентоздатності продукції. Зведена оцінка конкурентоздатності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» складає 4,51 бали із 5, перевищуючи рівень конкурентоздатності продукції ТОВ Агроком «Хлібозавод № 3» , на 0,62 пункти або на 13,75%, а ступінь конкурентоспроможності продукції Нове Діло, ТОВ на 0,81 пункти або на 17,96%.

На основі таблиці 2.8 можемо підсумувати, що певними недоліками у конкурентоспроможності продукції у галузі: 1Р є недостатній розвиток товарної марки та асортименту продукції; 2Р – завищений рівень роздрібною вартості та відсутність розвитку політики знижок; 3Р – недостатній рівень захоплення ринків; 4Р – недостатня ефективність реклами та зв'язків з суспільством.

З метою дослідження стану конкурентоздатності продукції реалізуємо оцінку сегментів 7Р за допомогою десятибальної системи оцінювання у таблиці 2.9.

В розрізі 1Р досліджуємо, що його оцінка складає 9 з десяти. Для

досліджуваної компанії характерний високий рівень якості продукції та широкий їх асортимент, високий рівень сервісу, а також притаманна унікальність продукції. Однак слабкими сторонами даного сегменту є відсутність розвитку бренду.

В розрізі 2Р визначаємо, що даний сегмент оцінюється у 10 із 10, адже вартість продукції досліджуваного підприємства знаходиться на середньому рівні на цілком є відповідною високому рівню якості на сервісу. Такий рівень ціни виходить із цінової стратегії – проникнення. Для постійних клієнтів застосовується система знижок.

Таблиця 2.9

## Результати аналізу 7Р

Фактори	ПрАТ «ТОВ Агроком «Хлібозавод № 3» Бальна оцінка
1Р	9
2Р	10
3Р	7
4Р	9
5Р	10
6Р	10
7Р	10
Підсумки	65

Джерело:[15]

На основі таблиці 2.9 визначаємо:

У розрізі сегменту 3Р оцінка у вигляді 7 із 10, оскільки реалізація для досліджуваного підприємства відсутній збут спрямований на мобілізацію нових.

Сегмент 4Р оцінений у 9 із 10. До основних каналів збуту належать посередницькі продажі, однак недостатній розвиток власної мережі збуту. Застосовується доцільний та успішний метод стимулювання збуту – це система знижок для наявних клієнтів.

У розрізі сегменту 5Р оцінка 10 із 10 є цілком підтвердженою, оскільки персонал компанії сформований виключно із професіоналів, що періодично проходять підвищення кваліфікації та інноваційні навчання. У досліджуваній

компанії присутня розвинена система мотивації – як матеріальна, так і нематеріальна складова.

У межах сегменту 6P оцінка також 10 із 10, адже процес обслуговування споживачів розроблений максимально комфортно для споживача.

Сегмент 7P оцінений, як і два попередні, у 10 із 10, підкреслюється престижність продукції його яскравим та креативним упакуванням, а також інноваційним сучасним облаштуванням виробничих цехів. Також дослідження рівня конкуренції продукції реалізуємо за допомогою оцінки 5 сил Портера у таблиці 2.10.

На основі застосування методики п'яти сил Портера визначаємо, що базовими несприятливими впливами з боку макросередовища на наявному ринку функціонування є загрози появи нових гравців, оскільки даний ринок є дуже привабливим та низьковитратним, а також втрати наявних клієнтів, що може бути зумовлено низькою ціновою політикою товарів нижчої якості.

Таблиця 2.10

## Аналіз конкуренції методом 5 сил Портера

Параметр	Значення	Опис
Товари замітники «ціна-якість»	Високий	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників, оскільки продукція є стандартного виробництва і потребує постійного додаткового вдосконалення та новизни
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Даний ринок є високо конкурентним, відзначається наявністю потужних конкурентів. Є обмеження стосовно зростання рівня цін.
Загрози з боку нових гравців	Високий	Висока можливість появи нових гравців, що зумовлено низькими вимогами входу на даний ринок послуг та незначними початковими інвестиціями
Загроза втрати наявних клієнтів	Високий	Поява нових менш якісних, однак бюджетніших пропозицій та низький рівень маркетингу
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників протягом значного часу, налагоджена надійна стабільна мережа контрагентів

Джерело:[16]

Дослідження стану конкурентоздатності продукції реалізуємо у розрізі дослідження чинників мікро- та макросередовища роботи. Дослідження чинників макро- та мікросередовищ проведемо, насамперед, за допомогою SWOT-діагностики та PEST-діагностики.

SWOT-дослідження представляємо у таблиці 2.11 у вигляді оцінки переваг та недоліків мікросередовища та сприятливих і несприятливих впливів макросередовища на ступінь конкурентоздатності продукції. Окрім дослідження переваг та недоліків мікросередовища та сприятливих і несприятливих впливів макросередовища проведемо також і PEST-аналіз діяльності досліджуваного підприємства у розрізі чотирьох груп чинників.

Таблиця 2.11

SWOT-діагностика діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Мікросередовище	Переваги (S)	Недоліки (W)
	1. Високий рівень престижності; 2. Професійний та креативний колектив; Стабільність асортименту; 4. Високий рівень конкурентоздатності; 5. Значний ступінь технологічної оснащеності основних процесів; Креативна збутова робота; 7. Маркетингова діяльність відповідна сучасним вимогам часу	1. Висока вартість транспортування; 2. Значні витрати на вхідну сировину; 3. Відсутність стійкої комунікації із суспільством; 4. Неповна завантаженість основних засобів; 5. Відсутність вдосконалення асортименту.
Макросередовище	Сприятливі фактори (O)	Несприятливі чинники (T)
	1. Надійні відносини з контрагентами; 2. Розширення бази клієнтів постійного характеру; 3. Вдосконалення бази постачальників; 4. Використання нових технологій; 5. Зростання відповідності діяльності потребам клієнтів.	1. Підвищення конкурентного тиску; 2. Зростання вартості вхідної сировини; 3. Відсутність державної підтримки малих підприємств; Політична нестабільність 5. Економічний спад економіки

Джерело [5]

На основі таблиці 2.12 визначаємо, що у ході PEST-діагностики, здійсненого шляхом експертної оцінки впливу факторів чотирьох груп на конкурентоздатність продукції із 20 можливих балів впливу досліджуване підприємство відзначилось оцінкою 15,3, що вказує на достатньо високий рівень впливу визначених факторів на рівень конкурентоспроможності товарів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Фактор	Рівень впливу	Експерт на оцінка (середня)	Гармонізована оцінка		Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка
<b>Р</b>				<b>Е</b>			
1. Воєнні дії	0,4	5	2,0	1. Рівень інфляції	0,6	2	1,2
2. Відповідність стандартів вимогам ЄС	0,2	3	0,6	2. Зростання рівня конкуренції	0,4	4	1,6
3. Об'єднання підприємств	0,3	5	1,5				
4. Сертифікація	0,1	3	0,3				
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,4</b>	<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,2</b>
<b>S</b>				<b>T</b>			
1. Нестача висококваліфікованого персоналу	0,7	3	2,1	1. Відсутність інноваційного обладнання	0,3	4	1,2
2. Відтік трудових ресурсів	0,3	4	1,2	2. Доступ до інформаційних технологій	0,3	4	1,2
				3. Рівень зносу обладнання	0,4	5	2,0
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,3</b>	<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,4</b>
<b>Загальний результат</b>	<b>15,3</b>						

Джерело [15]

Особливо значний вплив, на думку, експертів здійснюють такі фактори як:

Воєнний конфлікт, що зумовлює політичну нестабільність та відповідно спад економіки;

Сертифікація та стандартизація відповідно до вимог ЄС, що зумовлено курсом на євроінтеграцію;

Зростання рівня конкуренції, в основному за рахунок розвитку процесів корпоративізації;

Рівень ефективності фонду основних засобів, що відзначаються значним ступенем фізичного зношення та потреба у їх модернізації.

Таблиця 2.13

## Підсумування PEST-діагностики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Фактор	Оцінка	Дії компанії
Чинники політичного впливу		
Воєнні суперечки	2,0	Диверсифікація діяльності
Відповідність стандартів вимогам ЄС	0,6	Вихід на зарубіжні ринки
Об'єднання підприємств	1,5	Створення надійної бази контрагентів
Сертифікація	0,3	Зростання рівня якості продукції
Чинники економічного впливу		
Темп інфляції	1,2	Оптимізація витрат
Зростання рівня конкуренції	1,6	Розвиток асортиментної політики та збутової діяльності
Чинники соціального впливу		
Нестача висококваліфікованого персоналу	2,1	Програми зростання рівня кваліфікованості персоналу
Відтік трудових ресурсів	1,2	Розвиток мотиваційної системи персоналу
Чинники технологічного впливу		
Відсутність інноваційного розвитку обладнання	1,2	Програми модернізації
Розвиток інформаційних технологій	1,2	Використання у галузі оптимізації діяльності
Рівень зношеності обладнання	2,0	Амортизаційна політика

Джерело [22]

У таблиці 2.13 нами розроблено, відповідно до базових факторів впливу на рівень конкурентоздатності продукції досліджуваного підприємства можливі напрями дій з метою нівелювання впливу негативних, або ж використання впливу позитивних чинників. Тобто, можемо відзначити,

переважаючий вплив на конкурентоздатність продукції негативних факторів впливу, а вплив позитивних чинників є досить незначним та потребує зваженого менеджменту з боку досліджуваної компанії з метою їх застосування.

### 2.3. Модель конкурентоспроможності продукції

Важливу роль у товарній політиці відіграє управління асортиментом (номенклатурою), головною метою якого є його оптимізація.

Приклад ABC-аналізу товарного асортименту. Провести оптимізацію товарного асортименту компанії. Відомі такі дані по діяльності підприємства за жовтень 2020 року. Для зручності розрахунків асортименту хлібобулочних виробів умовно позначаємо порядковим номером від 1-10 і отримали такий результат.

Таблиця 2.14

Кодування та реалізація хлібобулочних виробів за жовтень 2021 року

Товари	Продано, штук	Ціна одиниці, грн.
Товар 1	10000	5
Товар 2	100	2000
Товар 3	250	3000
Товар 4	1500	35
Товар 5	700	230
Товар 6	200	400
Товар 7	300	520
Товар 8	800	300
Товар 9	50	780
Товар 10	3500	10

Джерело [15]

ABC-аналіз є одним з найвідоміших і найбільш вживаних методів для формування і оптимізації асортименту. Однак не менш відомим є і метод аналізу асортименту Маркон. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето. Принци Парето має на увазі, що 20% товарних позицій можуть приносити 80% прибутку (або виручки) підприємства, а 80% товарних позицій

приносять лише 20% прибутку (виручки). Таким чином, за допомогою АВС-аналізу можна визначити більш прибуткові асортиментні позиції, а неприбуткові можна виключити з асортименту.

Умовно при АВС-аналізі продукцію можна розділити на три групи: А, В і С. Позиції А – це більш дохідні для підприємства асортиментні позиції, які приносять близько 80 % виручки (прибутку). Позиції В – це менш дохідні позиції, які приносять підприємству близько 15 % виручки (прибутку). А позиції С приносять підприємству тільки 5 % виручки (прибутку). Тому слід задуматися про виключення товарів з групи С з асортименту.

Для визначення частки виручки від продажу кожного з товарів, порахуємо спочатку загальну виручку, а потім знайдемо частку виручки продажу кожної асортиментної позиції в загальній виручці підприємства.

Таблиця 2.15

## Визначення частки виручки від продажу

Товари	Продано, штук	Частка продажів в загальному обсязі продажів,%	Ціна од., грн.	Виручка, грн.	Частка виручки в загальній виручці підприємства, %
Товар 1	10000	57,47	5	50000	2,84
Товар 2	100	0,57	2000,00	200000	11,34
Товар 3	250	1,44	3000,00	750000	42,53
Товар 4	1 500	8,62	35	52500	2,98
Товар 5	700	4,02	230	161000	9,13
Товар 6	200	1,15	400	80000	4,54
Товар 7	300	1,72	520	156000	8,85
Товар 8	800	4,60	300	240000	13,61
Товар 9	50	0,29	780	39000	2,21
Товар 10	3 500	20,11	10	35000	1,98
Разом	17 400	100	7280,00	1 763 500	100

Джерело [15]

Таблиця 2.16

Відсортуємо дані таблиці і зробимо висновок по АВС-аналізу

Група товарів по ABC-аналізу	Товари	Продано штук	Частка продажів загальному обсязі продажів, %	Ціна одиниці, грн.	Виручка, грн.	Частка виручки в загальній виручці підприємства, %	Висновок з ABC-аналізу
Товари групи А	Товар 3	250	1,44	3000	750000	42,53	12,36 % проданих товарів приносить 85,46% виручки
	Товар 8	800	4,60	300	240000	13,61	
	Товар 2	100	0,57	2000	200000	11,34	
	Товар 5	700	4,02	230	161000	9,13	
	Товар 7	300	1,72	520	156000	8,85	
Товари групи В	Товар 6	200	1,15	400	80000	4,54	9,9% проданих товарів приносить 7,5% виручки
	Товар 4	1500	8,62	35	52500	2,98	
Товари групи С	Товар 1	10000	57,47	5	50000	2,84	77,9 % проданих товарів приносить 7 % виручки

Джерело [15]

## Висновки до розділу 2

Таким чином, п'ять товарів (товари 3,8,2,5,7) приносять підприємству 85% загальної виручки. А товари групи С приносять підприємству тільки 7% виручки (і при цьому це 77,9% проданих товарів). Тобто витрачені зусилля на продаж цих товарів не виправдовуються з точки зору отримання прибутку. Тому можна задуматися про скорочення продажів товарів групи С (товари 1, 9, 10) і про розширення асортименту групи А. Товари групи В не такі прибуткові як товари групи А, слід проаналізувати асортимент даної групи, щоб прийняти рішення про його оптимізації.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

#### 3.1. Обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» повинен бути, на наш погляд, акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечують розроблення і реалізацію перспективних конкурентних переваг. Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», є [31]: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу. Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності продукції

підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонувананих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю [11].

Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Проведена оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» визначила його рівень як достатньо високий. В результаті того, що першочерговими стратегічними пріоритетами ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва, зроблено висновок, що підприємству необхідно впровадити нові енерго- та ресурсозберігаючі технології з метою зниження ціни на продукцію, а також забезпечити розвиток асортиментної політики. Також для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» рекомендується [23]: збільшити обсяг продажів у натуральному і вартісному вираженні за рахунок розробки ефективнішої стратегії збуту та розвитку ключових напрямків в області продажів; знизити рівень витрат на основне виробництво за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва продукції; забезпечити стабільне постачання підприємства сировиною і матеріалами; підвищити ефективність виробництва за рахунок раціонального використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; впровадження нових інформаційних технологій для

підвищення рівня інформаційної безпеки та мінімізації ризиків витоків комерційної інформації. Таким чином, здійснення вище запропонованих заходів забезпечить збільшення випуску конкурентоспроможної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що позитивно впливатиме на розвиток не тільки конкурентоспроможності власного потенціалу, а й промисловості країни в цілому.

У якості методів та інструментів зростання рівня конкурентоздатності продукції пропонуємо обрати розробку та реалізації інвестиційних проєктів. До яких пропонуємо включити проєкт оновлення фонду основних засобів та проєкт розширення асортименту продукції. Надзвичайно важливим рішенням щодо формування асортименту є прийняття рішення стосовно його розширення. Розширення асортименту доцільно, якщо дозволяє торгова площа, а також є достатні логістичні потужності.

Для покращення становища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на ринку, для підвищення конкурентоспроможності продукції потрібно провести такий захід, як розширення асортименту. Тому є доцільним виведення на даний ринок нової торгової марки, яка б змогла задовольнити існуючий попит та принести прибуток своєму власнику. Стосовно даної пропозиції розробимо детальний план впровадження даного виду продукції.

Назва проєкту: виробництво вишуканого печива в подарункових коробках. Мета проєкту: розроблення нового виду продукції і її збут. Коротка характеристика нового виду продукції: випуск вишуканого печива в подарункових коробках. Для людей, які хочуть презентувати його своїм близьким, друзям, родичам в якості подарунку. Упаковка має бути яскравого кольору, щоб привернути увагу споживача. Також доцільно було б на коробці намалювати родину, зобразити домашній затишок і надати йому девіз «Створений, щоб ділитися з близькими». Печиво в коробках матиме більш естетичніший вигляд, ніж під час купівлі вагового. Випуск такої продукції - це великий крок підприємства до поліпшення його становища на

ринку [5].

Доцільність проєкту: проєкт має високий рівень доходності та дозволить господарству зайняти вільну нішу на ринку. Ринкові можливості: ринок має великі перспективи як для споживання населенням, так і для збуту продукції в заклади для подарунків. Для досягнення поставленої мети передбачається [5]:

По-перше, організувати процес вироблення і збуту.

По-друге, провести рекламну компанію, щоб якнайкраще проінформувати населення про появу даного виду продукції.

По-третє, за рахунок використання сучасних технологій та висококваліфікованих працівників досягти успіху у цій сфері не тільки на території України але й за її межами.

Технологія виробництва. Докладний виклад технології виробництва печива не входить в наші плани, тому обмежимося перерахуванням основних її етапів [9]: Підготовка сировини та компонентів. Заміс тіста. Формування печива. Випічка печива. Охолодження печива. Упаковка. Приміщення для виробництва

Загальна площа приміщення, необхідного для виробництва печива, повинна бути не менше 250 м<sup>2</sup> з висотою стель від 3,2 м. Площі повинні включати в себе: Технологічні приміщення. Складські приміщення. Побутові приміщення і санітарні вузли для персоналу.

Маркетинг-план. Головною метою створення нової лінії виробництва виробів є задоволення потреб клієнтів та максимізація прибутку за рахунок збуту продукції. Ключові аспекти маркетингової стратегії: вироблення високоякісних виробів, використовуючи новітні технології; залучення висококваліфікованих працівників; широке використання системи маркетингових комунікацій; посилення конкуренції на ринку. Цінова політика буде зосереджена на отриманні прибутку у середній термін. Посилаючись на специфічність ринку області, можна констатувати переважання попиту над пропозицією, адже зараз унікальний подарунок у

вигляді солодошів має значний попит. Цінова стратегія ґрунтуватиметься на таких пунктах [7]: формування собівартості вироблених виробів із включенням до неї групі видів витрат відповідно до поточного законодавства України і національних стандартів бухгалтерського обліку; регулювання рентабельності залежно від цінової політики конкурентів і поведінки та вподобань клієнтів; створення гнучкої системи знижок; підприємство орієнтується на споживачів з різним доходом. Розглянемо ціни на вироби у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозування рівня цін на впроваджувані товари за період  
2025-2027 рр.

Товар	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Печиво «Рідний край»	80	85	90
Печиво «Зірковий шлях»	90	76	93
Печиво «Солодошціраю»	60	102	105

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці прогнозуємо, що на кожний наступний рік ціна на вироби збільшуватиметься, враховуючи інфляцію в 10%. Важливе значення надаємо рекламі: реклама у пресі місцеві газети, журнали (міжнародного, національного, місцевого поширення; популярні; ділові; спеціальні) реклама на радіо; реклама в мережі Інтернет (на власному сайті заводу); реклама на місці продажу – вітрини, вивіски, написи, знаки. За допомогою яких покупці будуть проінформовані щодо нового виду послуг від виробника продукції, реклама в місцевому транспорті в подарункових крамницях тощо. Виробничий план. Для досягнення запланованих виробничих показників на підприємстві необхідно передбачити й організувати єдиний технологічний процес, що включатиме такі взаємозалежні компоненти: доставка продукції до клієнтів; постачання сировини, матеріалів, компонентів; складські роботи. Для нормального і безперебійного перебігу єдиного технологічного процесу необхідно запланувати і здійснити: контроль за виконанням та якістю здійснюваних

послуг; контроль за додержання основ охорони праці і здоров'я, дотримання правил техніки безпеки; заходи щодо ефективного управління фінансовими та матеріальними потоками; технічне обслуговування і ремонт ліній, установок, устаткування. Для фінансування проєкту оберемо такі основні джерела фінансових ресурсів як: прибуток підприємства; додатковий випуск акцій серед діючих акціонерів. Детальніше за видами затрат на матеріали та інструменти розглянемо в наступній таблицях 3.2-3.4.

Таблиця 3.2

## Аналіз витрат на оплату праці працівників

	Кількість осіб	Оплата праці, тис. грн.
Керуючий	1	35
Технолог виробництва	1	30
Керівник служби збуту	1	30
Комірник	1	20
Начальник цеху	1	25
Робітники	6	90
Вантажники	4	48
Разом	15	278

Джерело: розроблено автором

Розглянемо роботу цеху в одну зміну. Наведемо чисельність персоналу, професії і посади, посадові оклади або ЗП кожного і місячний фонд ЗП всього. Загальна чисельність персоналу складе 15 осіб. Капітальні витрати. В капітальні витрати увійдуть витрати на придбання технологічного обладнання з виробництва печива та витрати по доставці, пуску і налагоджування, а також оборотні кошти – витрати на сировину і деякі інші витрати.

Таблиця 3.3

## Аналіз капітальних витрат

Вид витрат	Вартість, млн. грн.
Автоматична лінія по виробництву печива	1,35
Транспортні витрати по доставці лінії	0,35
Монтаж і налагодження лінії	0,10
Оборотні витрати ( сировина, реклама та ін.)	0,35
Разом	1,935

Джерело: розроблено автором

Розрахунок виручки буде здійснюватися залежно від умов роботи цеху в одну зміну, наявності технологічного перерви та перерви на обід і місячного завантаження в 22 зміни. Виходячи з продуктивності обладнання та наведених даних, місячний обсяг виробленого печива складе 79,2 тони. Вартість 1 тони печива оптом стартує від 1290 тис. гривень. При місячному виробленні 79,2 тони обсяг реалізації за місяць складе 102168 тис. гривень.

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості продукції на 1 т., тис. грн.

Стаття витрат	Значення
Сировина (борошно, цукор, маргарин, молоко)	28,7
Витрати на електроенергію	3,6
Витрати на оплату праці	12,5
Загальна собівартість, грн.	44,8

Джерело: розроблено автором

Визначимо загальні витрати за місяць у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Інші операційні витрати на виробництво нового виду продукції, тис. грн.

Стаття витрат	Сума
Оплата праці управлінського персоналу	278
Оренда приміщень	200
Витрати на рекламу	50
Витрати на транспорт	100
Комунальні витрати	10
Інші витрати	60
Разом	698

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6

Очікувані чисті грошові потоки від реалізації інвестиційного проекту,  
тис. грн.

Показники	Періоди життєвого циклу проекту			
	2024	2025	2026	2027
Початкові інвестиції <b>III</b>	-1935			
Грошові надходження від реалізації продукції за відповідних станів економіки <b>H</b>				
оптимістичний (ймовірність 10 %)		6072	6890	7603

реальний (ймовірність 70 %)		5942	6339	6686
песимістичний (ймовірність 20 %)		4893	4950	5339
Очікувані грошові надходження від реалізації продукції <b>ОН</b> , грн.		5745,2	6104,9	6419,1
Поточні витрати на виробництво продукції за відповідних станів економіки <b>В</b> , грн.:				
оптимістичний (ймовірність 10 %)		4246	4669	4995
реальний (ймовірність 70 %)		4073	3979	4152
песимістичний (ймовірність 20 %)		3230	3239	3252
Очікувані поточні витрати на виробництво продукції <b>ОВ</b> , грн.		3921,7	3898,2	4051,9
Амортизаційні відрахування <b>АВ</b> , грн.		193,5	193,5	193,5
Очікуваний прибуток до оподаткування <b>ОПр</b> , грн.		1630	2013,2	2173,7
Очікуваний чистий прибуток <b>ОЧПр</b> , грн.		1336,6	1650,8	1782,4
Очікуваний чистий грошовий потік <b>ОЧГП</b> , грн.		1530,1	1844,3	1975,9
Дисконтований чистий грошовий потік <b>ДЧГП</b> , грн.		4694,383		
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік <b>КЧГП</b> грн.		3011,775		

Джерело: розроблено автором

Таким чином, визначаємо, що на базі таблиці 3.6 можемо вказувати, що проект по впровадженні нового виду продукції забезпечить кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік протягом трьох років його реалізації у сумі 4694383 грн., а доходи від його впровадження перевищуватимуться витрати на його реалізацію цілком, що вказує на можливість його успішного використання. В процесі виробництва використовує спеціальне обладнання для виробництва кондитерської продукції, проте з метою розширення діяльності пропонуємо розвивати і фонд обладнання для виробництва. Пропонуємо придбати наступні види обладнання, що представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Комплекс обладнання, що планується запровадити у виробництво, тис. грн.

Найменування	Вартість	Термін експлуатації	Амортизаційні відрахування
Тістомісильна машина	1494	10	149,4
Ротаційна піч	764	12	63,67
Машина для нанесення крему	865	8	108,13
Разом	3123	-	321,2

Джерело: розроблено автором

Тобто, визначаємо, що вартість проекту по розширенню виробничих потужностей складе 3123 тис. грн. із додатковими амортизаційними відрахуваннями у рік 321,2 тис. грн. Передбачаємо, що проект реалізуватиметься за рахунок власних ресурсів( прибутку підприємства).

В таблиці 3.8 наведемо вихідні дані для визначення доходності проекту.

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
Виручка від реалізації	2514	2631	3018
Експлуатаційні витрати	2061	2106	2289
Амортизаційні відрахування	321,2	321,2	321,2
Оподаткований прибуток	131,8	203,8	407,8
Податок на прибуток (18 %)	23,72	36,68	73,40
Чистий прибуток	108,08	167,12	334,40
Чисті грошові надходження	429,28	488,32	655,60
Коефіцієнт дисконтування	0,893	0,798	0,715
Чистий приведенний доходів	383,34	389,68	468,75
Чистий приведенний дохід накопичуваним підсумком	383,34	773,02	1241,77

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткований прибутком і сумою податку на прибуток.

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою повернення боргу по кредиту у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку. Вільні грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{IC};$$

де

IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$  – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років;

$$\text{ЧПД} = 1241,77 - 624,6 = 617,17 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД > 0, це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}}$$

$$\text{ІП} = 1,99$$

де IC – стартові інвестиції; Дпi – чисті грошові надходження в i - році, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{IC}}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}}$$

$$\text{ТОІ} = 1,51 \text{ року.}$$

де:

$\left( \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}$  – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

Реалізація проекту доцільна, т.я. строк окупності інвестицій у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проекту менше 5 років).

### 3.2 Ефективність використання запропонованих інструментів для підвищення конкурентоспроможності продукції

Оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів в управлінні реальними інвестиціями. Нерідко рішення повинні прийматися в умовах, коли є ряд альтернативних або взаємно незалежних проектів. [4]

Таблиця 3.9

Оцінювання успішності проекту із виготовлення нового виду товарів,  
тис. грн.

Показник	Формула	Значення
Чиста теперішня вартість	$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \Pi_t \frac{1}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^m \Pi_t \frac{1}{(1+i)^t}$	3128,09
Внутрішня норма доходності	$ВНД = i_1 + \frac{ЧТВ_{i_1}}{ЧТВ_{i_1} - ЧТВ_{i_2}} (i_2 - i_1)$	1989,98
Індекс рентабельності	$IP = \frac{ЧТВ}{\sum_{t=0}^m \Pi_t \frac{1}{(1+i)^t}} + 1$	0,29
Дисконтований період окупності	$ПО = j + \frac{\sum_{t=0}^j \Pi_t \frac{1}{(1+i)^t} - K_j}{\Pi_{j+1} \frac{1}{(1+i)^j}}$	2,32

Джерело: розроблено автором

В цьому випадку необхідно зробити вибір одного або декількох проектів, ґрунтуючись на таких критеріях: чиста теперішня вартість (ЧТВ), індекс рентабельності (IP), період окупності (ПО), внутрішня норма доходності (ВНД). Дані показники представлені у таблиці 3.10 для проекту із впровадження нової асортиментної позиції товарів [2].

На базі таблиці 3.9 визначаємо, що проект із впровадження нового виду продукції буде доцільним, оскільки:

ЧТВ є вищим за нуль, та вказує на перевищення доходів над поточними витратами та початковими вкладеннями;

індекс рентабельності вказує, що проект буде прибутковим на 29 %;

термін його покриття складає 2,32 та є меншим за термін реалізації проекту.

У економіці бізнесу головним інструментом, що визначає ступінь впливу на здійсненність інвестиційного проекту, є аналіз чутливості, відповідно до якого кожній складовій критичної змінної надаються різні значення параметрів кількості й ціни, що дає змогу виявити ступінь впливу цих складових на одиницю критичних змінних. Як відомо, аналіз реального інвестиційного проекту базується на врахуванні багатьох оцінок (інвестицій, необхідних для виконання проекту, щорічних потоків платежів, залишкової вартості проекту, тривалості його здійснення, а також коефіцієнта дисконтування для обчислення теперішньої вартості потоку платежів) [1].

За допомогою аналізу чутливості визначають домінуючі статті витрат в інвестиційних, виробничих і реалізаційних витратах, які справляють найбільший вплив на розмір і структуру грошових потоків та формують обсяг прибутку або доходу [6].

Отже, аналіз чутливості інвестиційного проекту – це метод визначення того, на яку величину має змінитися оцінюваний фактор, щоб позитивна очікувана теперішня вартість (ОЧТВ) зменшилася до нуля (за умови, що решта факторів залишаться незмінними). Підсумки аналізу чутливості інвестиційного проекту повинні бути приведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Аналіз чутливості інвестиційного проєкту із впровадження нового виду продукції

Фактори	Значення показників			Відсоток зміни, %
	початкова оцінка	максимальне значення	максимальна зміна	
Початкові інвестиції <b>П</b> , грн.	1935	4810,707	2875,707	148,62
Термін виконання <b>ПО</b> , місяців	36	27,84	-8,16	-22,67
Очікувані щорічні грошові надходження від реалізації проєкту <b>Н</b> , грн.	13832,67	10704,572	-3128,098	-22,61
Очікувані щорічні поточні витрати на виробництво продукції <b>В</b> , грн.	7294,398	10422,496	3128,098	42,88
Ставка дисконтування <b>i</b> , %	15	1989,98	1974,98	13166,53

Джерело: розроблено автором

На базі таблиці 3.10 можемо вказувати, що існують великі межі ймовірної динаміки елементів досліджуваного проєкту до визначення його як безприбуткового. Проєкт впровадження нового виду продукції відзначається, що його реалізація відбудеться тільки для покриття витрат за ними у разі:

- росту початкових інвестицій на 148,62 %;
- зниження терміну реалізації на 22,67 %;
- спаду грошових надходжень на 22,61 %;
- росту грошових витрат на 42,88 %.

При оцінюванні інвестиційних проєктів дуже істотною характеристикою є чинник ризику. Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, міра якої може істотно варіювати. Тому рішення нерідко приймаються на інтуїтивній основі [7]. Ухвалення рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих і неформалізованих методів. Міра їх поєднання визначається різними положеннями [8].

Ризикованість інвестиційного інноваційного проєкту виражається у відхиленні грошового потоку для цього проєкту від очікуваного [13].

А оскільки даний проект є достатньо прибутковий, на рівні 29%, то можемо рекомендувати його для розвитку діяльності, що не тільки зумовить отримання додаткового прибутку, а й дасть змогу вдосконалити збутову політику підприємства.

### Висновки до розділу 3

Отже, результати проведених розрахунків засвідчили поточну економічну ефективність реалізації проекту в управлінні конкурентоспроможністю. Ефективність господарської діяльності оцінено показником рентабельності, який без встановлення технології виробництва становитиме 26,36 %, а з урахуванням реалізованого проекту – 26,40 %, тобто відбудеться зростання рівня ефективності господарської діяльності на 0,4 пункти.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку суспільства конкурентоздатність підприємств ключовим фактором у процесі суперечок господарюючих суб'єктів та їх продукції чи послуг за базу клієнтів. Економічний зміст конкурентоздатності виробів у переважній частині використовується в багатьох секторах економіки з метою відображення базових характеристик товарів. Особлива потреба аналізу рівня конкурентоспроможності виробів полягає у необхідності позиціонування продукції будь-якого господарюючого суб'єкта стосовно аналогічної продукції конкурентів, а також розробка переліку заходів щодо конкурентоздатності з метою її підвищення. Незважаючи на різнобічне та масштабне застосування конкурентоздатності продукції, дане поняття до сьогоднішнього періоду часу продовжує розвиватись і отримувати нову сутність.

На даний момент, поняття конкурентоспроможності виробів є часто вживаним і водночас багатозначним. Існування комплексу різнопланових підходів до трактування даного визначення полягає у тому, що економічний зміст і критерії її рівня досліджують різні економічні науки, і через призму кожної з них розробляються власні тлумачення, методи її діагностики і напрями підвищення. Узагальнене трактування поняття «конкурентоспроможність продукції» полягає у змозі змагатись із конкурентами у галузі базових ознак продукції та отримувати у цих змаганнях перемогу.

Конкурентоздатність продукції – це змога підприємства протягом звітного періоду часу та на довготерміновий відрізок часу забезпечувати вищу, ніж в конкурентів, систему якісних та кількісних характеристик продукції, що забезпечить її вищу затребуваність серед споживачів та відповідно зумовить успішність господарювання та прибутковість її реалізації. Базовою складовою системи створення та підтримки стабільного

рівня конкурентоздатності продукції господарюючого суб'єкта, успішної її реалізації як на національному так і на зарубіжних ринках являється її оцінка. Дослідження рівня конкурентоздатності продукції підприємств є першочерговим аспектом планування її базових позитивних ознак та формування стратегії конкурентоздатності продукції.

З метою формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоздатності продукції компанії першочерговим є комплекс методів, показників та інструментів діагностики конкурентоздатності продукції, що має відповідати потребам вкладників, підприємств, клієнтів, держави. Однак, в теперішніх умовах функціонування підприємств узагальненої еквівалентної методики оцінки ступеня конкурентоздатності їх продукції немає. До базових методів діагностики рівня конкурентоздатності підприємства включають: якісні методи; кількісні методи; матричні методи; індексні методи; аналітичні; комплексні.

В сучасних умовах розвитку суспільства як закордонна, так і національна практика економічного менеджменту розробила значний перелік методів дослідження конкурентоздатності продукції господарюючих суб'єктів. Кожен з розроблених методів відзначається як позитивними, так і негативними сторонами, а тому зазвичай необхідним є використання комплексу методів з метою забезпечення повноти діагностики конкурентоспроможності продукції до специфічних її рис. Окрім діагностики ступеня конкурентоздатності продукції важливо також визначити комплекс чинників впливу на її рівень та проаналізувати характер і силу їх впливу.

До актуальних чинників конкурентоздатності продукції включають: інноваційність продукції, технології її виробництва, якість товарів, маркетинг, вартість продукції, доступ до необхідних для виробництва продукції ресурсів, швидкість та здатність реагування на потреби та вимоги споживачів товарів.

Отже, можемо підсумувати, що успішний вибір методики та ефективна діагностика рівня конкурентоздатності продукції дає змогу визначити не

тільки рівень її конкурентних переваг, але і перелік факторів та характер їх впливу, на базі чого можна сформувати та реалізувати результативну систему управління конкурентоспроможністю продукції, що зумовить високий рівень прибутковості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в підсумку.

Практичне дослідження рівня конкурентоздатності продукції реалізуємо на базі підприємства харчової промисловості ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», що займається виробництвом та реалізацією хліба та хлібобулочних продуктів, борошняних кондитерських виробів та тортів і тістечок. На базі характеристики фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства можемо вказувати на незначну негативну динаміку майнового комплексу, однак і про позитивні зрушення у її структурі. Також визначено, що у аналізованих роках відбувається покращення у складі джерел фінансування діяльності у сторону переважання власних джерел, що зумовило зростання фінансової незалежності підприємства. Певним недоліком роботи є неплатоспроможність підприємства, хоча показники ліквідності є дуже близькими до нормативних меж.

Значною позитивною рисою розвитку є стрімкий ріст прибутковості роботи ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», що зумовлено розвитком збутової політики. Досліджуване підприємство відзначається найвищим рівнем конкурентоздатності продукції перевищуючи на 13,75%, та 17,96% конкурентів. Певними недоліками рівня конкурентоспроможності продукції є недостатній розвиток бренду, дещо завищений рівень роздрібної вартості та відсутність розвитку асортименту продукції і низька успішність реклами та зв'язків громадськості.

До основної продукції належить хліб пшеничний, хліб житньо-пшеничний та пшенично-житній, що відзначається високим рівнем конкурентоздатності продукції, займає значну частку ринку та характеризується високими темпами росту. Булочні та злакові вироби також

відзначаються високим рівнем конкурентоздатності та значними темпами росту, однак незначною питомою вагою на ринку, що потребує зосередження на даній продукції та розширення її виробництва. Низьким рівнем конкурентоздатності відзначаються хлібобулочні вироби нетривалого зберігання, тобто кондитерська продукція, тому в даній галузі пропонуємо обрати стратегію збору врожаю та виведення їх із виробництва шляхом заміни на вдосконалені види продукції, зокрема, печиво та торти і тістечка.

Однак, на базі аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» визначали, що ступінь впливу загроз макросередовища на ступінь конкурентоспроможності продукції перевищує рівень впливу можливостей на 0,13 бала, що свідчить про необхідність вжиття обґрунтованого комплексу заходів у сфері забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності.

У процесі дослідження кореляційно-регресійних зв'язків між групами параметрів продукції та рівнем її конкурентоздатності визначаємо, що найвищий вплив на ступінь конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» здійснюють параметри у галузі характеристики продукції: якість, унікальність, упакування, надійність, товарна марка, асортимент, економічність. У даній групі параметрів у досліджуваного підприємства наявні недоліки стосовно недостатнього розвитку бренду та новизни асортименту продукції. Тому пропонуємо у даній галузі задля зростання загального рівня конкурентоздатності продукції реалізувати проект із розвитку асортименту продукції. Друга група параметрів, що реалізує значний вплив на ступінь конкурентоздатності продукції є параметри, що стосуються каналів збуту: ступінь охоплення, регіони збуту та успішність мережі збуту.

У даній групі параметрів у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» існують певні недоліки у галузі політики знижок та політики формування ціни. У даній сфері рекомендуємо реалізувати для досліджуваного підприємства побудову системи знижок для стабільних торгових посередників задля

розвитку збутової політики та реалізувати формування власної мережі роздрібною реалізацією.

Базовими чинниками підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» пропонуємо визначити зниження витрат, диференціацію і системну інтеграцію. Для зростання рівня конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства пропонуємо розробити і реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зростання рівня якості продукції. В умовах високого конкурентного тиску та з врахуванням значного зносу фонду обладнання пропонуємо для зростання конкурентоздатності продукції розроблені нами два інвестиційні проекти для реалізації у ролі інструментів та методів – проект із впровадження нового виду продукції: печива у подарункових коробках або ж проект із оновлення фонду обладнання у вигляді тістомісильної машини, печі та машини для крему. Із метою визначення успішності реалізації даних проектів та дослідження рівня їх ризикованості та чутливості нами проведено ряд досліджень, результатом яких є вибір доцільнішого та прибутковішого проекту. Таким проектом виявився проект із впровадження нового виду продукції, оскільки даний проект відзначається: вищим розміром чистої теперішньої вартості від проекту оновлення обладнання на 3018,051 тис. грн., або на 2742,51%; вищим рівнем рентабельності на 27,1 пункти або на 1426,32%; нижчим періодом окупності на 0,62 року або на 21,09%.

Проект впровадження нового виду продукції є менш чутливим до динаміки первинних інвестицій, грошових надходжень та витрат, а також коригування терміну його реалізації, а також відзначається нижчим рівнем ризикованості. Отже, підсумуємо, що для розвитку досліджуваного ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» рекомендуємо впровадження проекту із розширення асортименту продукції, що водночас буде інструментом розвитку збутової політики та інструментом вдосконалення групи параметрів 1Р, що зумовить зростання рівня конкурентоздатності продукції та наближення її рівня до високого.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Є. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. К.: Центр економіки і маркетингу, 2016. 208 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. К.: Економіка, 2014. 519 с.
4. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами: механізми, методи, моделі: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2012. 155 с.
5. Барабой, Д. А. Конкурентні стратегії підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 201-208 с.
6. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник. К.: Знання, 2016. 415 с.
7. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. О.: ОНАЗ, 2014. 34-45 с.
8. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. 46 с.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Атіка, 2017. 528 с.
10. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: ВД «ИНЖЕК», 2018. 512 с.
11. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю, 2018. 66 с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 360 с.
13. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010 488 с.

14. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 480 с.
15. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком підприємства на основі показників ефективності: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 136 с.
16. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
18. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Х.: Консум, 2014. 208 с.
19. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х: ВД «ІНЖЕК», 2016. 384 с.
20. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
21. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник. Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2014. 188 с.
22. Лозовський Ю. А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2018. 88 с.
23. Мансуров Р. Е. Про економічну сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» і «управління конкурентоспроможністю підприємства». К.: КНЕУ, 2016. С. 91-95.
24. Масленников Є. І. Сегментна оцінка стану виробничого підприємства URL: [dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/.../128-131](https://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/.../128-131).
25. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К.: Кондор, 2016. 96 с.
26. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. К.: Основи, 2017. 264 с.

27. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 186 с.

28. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <http://www.nbuu.gov.ua/portal>.

29. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств. К.: КНЕУ, 2020. 30 с.

30. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня танапрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.