

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: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
та шляхи її підвищення»**
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.629-03.1.17

Здобувач Владислав КОВАЛЬ

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА**

Владислав КОВАЛЬ

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

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. №629-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 27.05.2024 р.

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

4. Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного становища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

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

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

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

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівник _____ Панченко М.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Коваль В.В.
(підпис)

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

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

Здобувач-дипломник _____ Коваль В.В.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто питання управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

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

У третьому розділі «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»» розроблений план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4», а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

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

SUMMARY

In the qualifying bachelor's thesis, the issue of managing the competitiveness of the enterprise is considered.

In the first section, "Theoretical foundations of enterprise competitiveness management", the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, methods of evaluating product competitiveness, as well as features of

formation and evaluation of competitive advantages of enterprises in modern conditions are considered.

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

In the third section, Ways to increase the competitiveness of LLC "Odesa Bread Factory No. 4" a plan of measures to increase the competitiveness of LLC "Odesa Bread Factory No. 4" was developed, as well as the economic efficiency of the proposed measures was determined.

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

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Конкуренція як управлінський аспект розвитку підприємства на ринку.....	10
1.2. Методи підвищення конкурентних позицій підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»	32
2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів.....	32
2.2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ "Одеський хлібзавод №4" ..	40
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»	52
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4».....	52
3.2. Економічна ефективність від реалізації запропонованого плану заходів.....	59
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство, яке починає свою роботу, розвивається та діє на ринку виробництва товарів або надання послуг, намагається досягти головної мети – максимізації прибутку. Водночас цієї мети можна досягти за певних параметрів: людські ресурси, облік потенціалу, дослідження ринку, розробка системи управління, знання економічних характеристик підприємства тощо.

Одним із факторів, що впливає на збільшення прибутку, є визначення конкурентоспроможності компанії на ринку порівняно з іншими компаніями, які виробляють подібні товари або товари-замінники. Цей показник є одним із важливих показників зростання та розвитку компанії в ринковій системі.

Проблеми розробки конкурентних стратегій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться в центрі уваги як вітчизняної, так і зарубіжної науки порівняно недавно і ще недостатньо досліджені. Найбільш істотним теоретичним внеском в даному напрямку стали роботи таких авторів як: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Кейнс, П. Гейне, А. Маршалл, П. Самуельсон, Г. Л. Азоева, Р. А. Фатхутдінова, А. Д. Чернявський., В. О. Василенко, Л. С. Шевченко, А. І. Панова, Л. С. Ситник. В їх працях основний акцент йде на методологічні засади та інструменти формування конкурентних переваг, але не приділяється достатньо уваги механізму створення стратегії конкурентних переваг. У зв'язку з цим слід зазначити, що не вистачає теоретичних і прикладних досліджень з метою розробки ефективних методів і механізмів для створення і реалізації конкурентних переваг і досягнення стійких конкурентних позицій в довгостроковій перспективі. Тому проблема формування комплексу заходів по підвищенню конкурентних позицій на ринку залишається досить актуальною.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних

рекомендацій щодо формування комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

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

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного

аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

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

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

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 68 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренція як управлінський аспект розвитку підприємства на ринку

Конкуренція є найважливішою рисою ринкової економіки та одним із показників ефективної підприємницької діяльності. Саме конкуренція сприяє використанню творчого потенціалу особистості та створює умови для самореалізації в економіці, створюючи нові конкурентоспроможні товари та послуги.

Конкурентоспроможність є одним з найважливіших показників функціонування компанії. Це підтверджується тим фактом, що законодавство про конкуренцію та регуляторні органи діють у більшості країн світу.

Основою конкурентної економіки країни є конкурентоспроможність усіх її елементів. Отже, головне завдання всіх компаній – виграти конкуренцію. Перемога не повинна бути випадковою, але це природний результат послідовних та грамотних дій компанії і залежить від того, наскільки компанія та її продукція кращі за своїх аналогів.

Поняття конкуренції увійшло в економічну теорію з розмовної мови, і це слово тривалий час означало лише незалежну конкуренцію двох або більше людей. Це був поведінковий підхід до інтерпретації категорій компетентності, який спочатку був закріплений в економічній літературі. Конкуренція сприймається як внутрішні властивості людини, яка закономірно проявляється в економічній поведінці людей, які прагнуть конкуренції [14].

Конкуренція відноситься до економічних категорій, характер яких є дуже неоднозначним. З формуванням та розвитком економічної теорії різні аспекти знайшли своє відображення у формулюванні терміна «конкуренція».

Слово «конкуренція» сягає своїм корінням у латинському слові «concurrentia», яке означає «зіткнення», «змагання» [16].

На думку А. Сміта, одного із засновників сучасної економічної теорії, конкуренція – це низка взаємопов'язаних спроб продавців отримати довгостроковий контроль над ринком. Отже, конкуренція – це процес реагування на нову силу та спосіб досягнення нового балансу, суть якого полягає у конкуренції за відносну перевагу [35].

М. Портер, вважає що: «Конкуренція – головний фактор, який визначає, стане компанія успішною або зазнає краху. Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки інновації компанії, вироблення загальної корпоративної культури або реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності» [30].

Конкуренція та конкурентна боротьба – головні змісти функціонування економічної системи, заснованої на ринкових механізмах, ключових категоріях в загальній системі категорій ринкової економіки.

У зв'язку з конкуренцією на ринку покращується:

- найкраща узгодженість виробничих планів продукції (послуг) виробників до потреб потенційних покупців;
- ефективне використання різних видів ресурсів, використання для виробництва готової продукції (надання послуг);
- розподіл доходів (прибутку) між виробниками за кінцевими економічним і фінансовим результатам їх господарської (комерційної) діяльності.

Із загальної економічної теорії відомо, що кожен ринок, залежно від своєї належності, працює на основі трьох основних категорій:

- ціна товару (послуги);
- взаємодія попиту та пропозиції (кон'юнктура ринку);
- конкуренція.

Конкуренція визначається як ситуація, коли кожен, хто хоче щось купити або продати, може вибирати між різними постачальниками або покупцями. Різні тлумачення терміну «конкуренція» припускають, що

конкуренція «включає процес, за допомогою якого компанії конкурують за споживачів своєї продукції» [37].

Для визначення економічного змісту поняття «конкуренція» часто існує три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний [17].

Історично склалося, що поведінковий підхід першим визначив конкуренцію. Зокрема, А. Сміт описав конкуренцію як «чесну конкуренцію між продавцями на більш вигідних умовах для продажу їхньої продукції». Неокласична теорія, посилаючись на поведінковий підхід, визначає зміст конкуренції як боротьбу за рідкісні економічні товари. На думку американського економіста Г. Хулей, «конкуренція – це бажання краще відповідати критеріям доступу до рідкісних товарів» [39].

Функціональний підхід зміщує вивчення економічної природи конкуренції до вивчення її ролі в економічному розвитку.

Події останніх десятиліть з особливою ясністю показали основну роль конкуренції у розвитку продуктивних сил, її загальний вплив на національну економіку та світові економічні процеси.

Конкурентоспроможність – це ключове поняття в сучасному світі. Однак сучасна економічна наука не пропонує загальновизнаної уніфікованої інтерпретації змісту терміну «конкурентоспроможність» або загальновизнаного уніфікованого підходу до її оцінки та методів формування.

Як правило, конкурентоспроможність розуміється як можливість конкурувати на ринку товарів і послуг. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає конкурентоспроможність як здатність підприємств, галузей, регіонів та країн досягти порівняно високого рівня доходів та заробітної плати, залишаючись відкритою для міжнародної конкуренції.

У табл. 1.1 наведено приклади тлумачення авторами поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.1

Приклади тлумачення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення
М. Портер [29]	Конкурентоспроможність – властивості товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин, виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
М.Гельвановській [14]	Є найзагальнішому сенсі – володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.
Р.Завьялов [17]	Концентрований вираз економічних, науково–технічних, виробничих, організаційно–управлінських, маркетингових та інших можливостей країни (так само як і будь–якого конкретного товаровиробника), які реалізуються в товарах і послуги успішно (або безуспішно) протистояли конкуруючим аналогом як на внутрішніх, так і на зовнішньому ринку.
Р.Ф.Фатхутдінов [17]	Властивості об'єктів, що характеризуються ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Е.Дж. Візер [18]	Здатність фірми придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
П.У.Зулькарпаєв, Л.Р.Ільєсова [18]	Інтегральна конкурентоспроможність підприємства – це його здатність займати певну частку ринку продукції та здатність збільшувати / зменшувати цю частку.
М.Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоури [22]	Виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, яка дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів.

Джерело: складено автором на основі [14, 17, 18, 22, 29]

Трактуючи термін «конкурентоспроможність», багато авторів посилаються на термін «конкуренція» і визначають його як «економічне змагання».

Загалом конкурентоспроможність компанії – це її перевага перед іншими компаніями, що виробляють подібну продукцію або надають подібні послуги.

Так Р.А. Фатхутдінов оцінює конкурентоспроможність компанії на основі чотирьох груп факторів:

- переваги у зовнішньому середовищі (макросередовище, регіональна інфраструктура, мікросередовище);

- переваги у внутрішньому середовищі (технології, організація процесів, ресурси);
- переваги щодо якості та ресурсоемності промислових товарів, інновацій (товарів, інновацій, послуг);
- ринкові переваги (з точки зору розміру, кількості конкурентів, ефективності та надійності фінансових операцій, комерційної безпеки) [37].

Із загальної теорії управління відомо, що основними фазами процесу управління є: збір попередньої інформації, їх аналіз та визначення цілей; прийняття рішень, планування та організація заходів з реалізації рішень; моніторинг та контроль результатів роботи. З цієї точки зору управління конкурентоспроможністю компанії зводиться до реалізації таких видів дій:

- збір та обробка інформації про галузь та конкурентів суб'єкта господарювання;
- аналіз та систематизація отриманої інформації, оцінка конкурентоспроможності компанії, визначення стратегічних цілей щодо підтримки (підвищення) конкурентних позицій компанії;
- розробка конкурентної стратегії для досягнення цільового рівня конкурентоспроможності;
- спільне визначення стратегії, прийнятої в процесі планування та розробки тактичних управлінських рішень;
- організація заходів щодо реалізації прийнятої стратегії конкуренції;
- контроль основних етапів реалізації стратегії, оцінка конкурентоспроможності компанії при одночасному моніторингу отриманих результатів та вживанні коригуючих заходів (за необхідності).

Всі дії, представлені вище, можна розділити на три великі блоки: аналіз конкуренції; оцінка конкурентоспроможності компанії; розробка та реалізація конкурентної стратегії (рис. 1.1) [16].

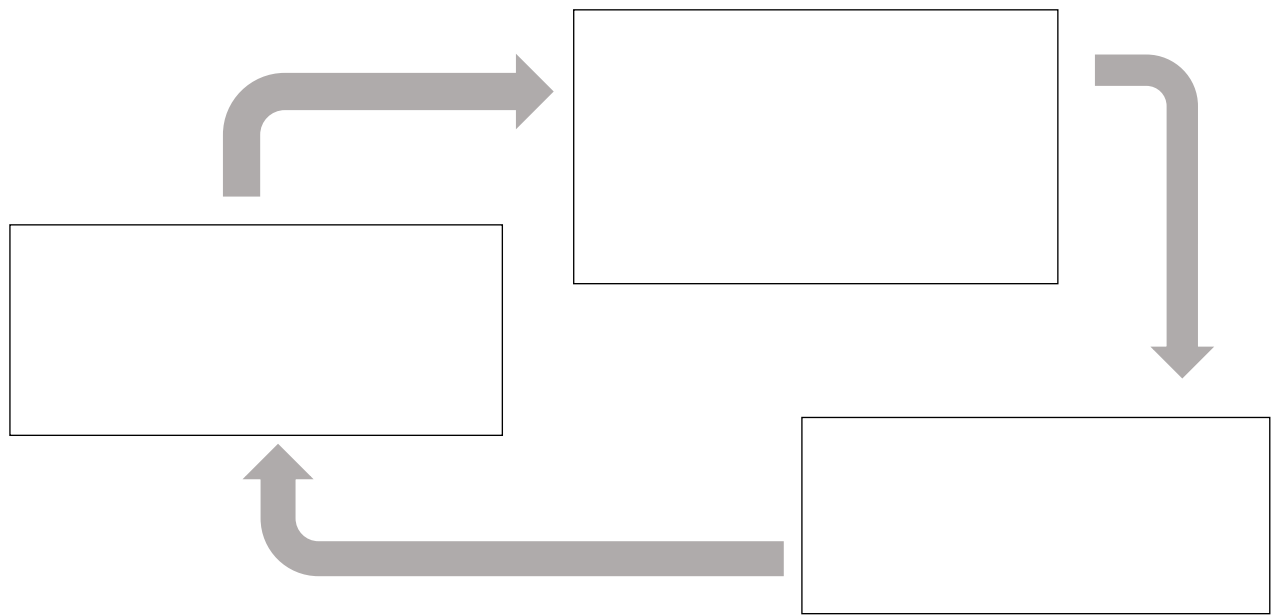


Рис. 1.1. Управлінський цикл забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена лише в порівнянні інших компаній того ж сектору або компаній, що виробляють подібні товари (послуги) на національному та світовому ринках. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність фірм є відносним поняттям: одну і ту ж фірму, наприклад, у межах регіональної промислової групи, можна вважати конкурентоспроможною, але не в секторах світового ринку – ні.

Висока конкурентоспроможність компанії визначається наявністю наступних трьох характеристик:

- споживачі були задоволені і готові знову придбати продукцію компанії;
- акціонери та партнери задоволені компанією і не мають до неї претензій;
- працівники пишаються своєю відданістю компанії, а сторонні особи вважають за честь бути співробітниками компанії.

Найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких механізм роботи всіх підрозділів та служб добре організовані. Де на ефективність кожної послуги впливає безліч факторів – ресурсів компанії.

Ці фактори – вважаються складовими конкурентоспроможності. Фактори організаційної конкурентоспроможності в меншій мірі підрозділяються на зовнішні чинники, які залежать від організації, і внутрішні чинники, які залежать майже виключно від менеджменту організації [18].

Зовнішні фактори – соціально-економічні та організаційні взаємозв'язки, які беруть участь у створенні більш привабливих товарів (послуг) з точки зору ціни та не ціни.

Зовнішні фактори включають:

- заходи державного впливу: економічні (фіскальна, фінансово–кредитна, інвестиційна політика тощо);
- адміністративного впливу (розробка, вдосконалення та реалізація правових актів, правовий захист інтересів споживачів та інші);
- основні характеристики самого ринку;
- компанія (тип і потужність, наявність та можливості конкурентів);
- діяльність державних та неурядових установ;
- діяльність партій, рухів, блоків, що складають соціально–економічне становище країни.

Внутрішні фактори – це об'єктивні критерії, що визначають здатність компанії бути конкурентоспроможною. До них належать:

- потенціал маркетингову;
- науково–технічний потенціал;
- виробничо–технологічний потенціал;
- фінансово–економічний потенціал;
- персонал (структура, кваліфікований персонал);
- ефективність реклами та просування, рівень логістики та інші).

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії, крім створення сучасних техніко-економічних умов для виробництва, також необхідно звернути увагу на систему управління проектами на підприємстві. Тому серед внутрішніх факторів конкурентоспроможності організації найважливішу роль відіграє якість управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, здатність правильно вести бізнес на ринку, що постійно розвивається.

Існує ряд показників, що визначають конкурентоспроможність компанії. Показники конкуренції – це критерії, що визначають ступінь конкурентоспроможності певного товару на ринку. Давайте детальніше розглянемо конкурентні показники, наявні в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники	Опис
Фінансові	До фінансових показників належать: собівартість, норма прибутковості, оцінка структури активів, інвестиційна привабливість, інвестиційні показники та інші фінансові показники компанії.
Виробничі	До виробничих показників належать: показники продуктивності капіталу (фондомісткість); виробнича потужність, завантаження обладнання, кількість працівників, системи контролю якості, продуктивність, термін служби обладнання.
Організаційно–управлінські	До організаційно–управлінських показників належать: продуктивність праці співробітників, частка інженерів і техніків у загальній чисельності, швидкість реакції керівництва на зміни у зовнішньому середовищі, прозорість розподілу завдань.
Маркетингові	До маркетингових показників належать: частка ринку, престиж марки, хороша репутація, ефективність реклами, стратегії, кількість клієнтів, цінова політика та рівень цін, якість обслуговування.
Технологічні	До технологічних показників належать: нова продукція, діючі стандарти, витрати на дослідження та розробки
Кадровий склад	Показники кадрового складу включають: рівень кваліфікації персоналу, а також рівень технічної підготовки продавців.

Джерело: складено автором

Класифікація показників конкурентоспроможності компанії показала, що існує безліч показників. Для того, щоб мати можливість порівняти

значення різних показників, що характеризують конкурентоспроможність товару в різні фази його життєвого циклу, доцільно розділити їх на дві великі групи: витрати (вартість, норма прибутку, оцінка структура активів) та якісне обслуговування (рівень), впізнаваність бренду, реклама) [8].

На сьогоднішній день, відсутня конкурентна методика управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому, зовнішнє середовище сприяє появі нових методів і підходів до управління конкурентоспроможністю, але тим не менше кожна методика має певні обмеження і тому організації необхідно підлаштовувати ту чи іншу методику конкретно до своїх умов.

1.2 Методи підвищення конкурентних позицій підприємства

Підприємство прагне дослідити конкурентів та конкурентні умови в галузі, щоб визначити, які переваги та недоліки воно має перед конкурентами, та зробити висновки для компанії щодо розробки власної ефективної конкурентної стратегії та отримання конкурентних переваг.

Визначення власної конкурентоспроможності компанії – невід'ємний елемент маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентних позицій компанії необхідна для:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору компанії партнера для організації спільного виробництва;
- отримання коштів від інвесторів для перспективного виробництва;
- створення програми для компанії для виходу на нові ринки тощо.

У будь-якому випадку метою оцінки є визначення позиції компанії на ринку збуту. Ця мета може бути досягнута лише за наявності об'єктивного та оперативного методу оцінки конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність компанії може бути оцінена лише в групі компаній того ж сектору. Тому оцінка ступеня конкурентоспроможності компанії включає, насамперед, вибір основних об'єктів порівняння.

Порівнянні підприємства–конкуренти повинні володіти сумірністю:

- характеристики продукції, що випускається по ідентичності потреб, задоволених за його допомогою;
- сегменти ринку, для яких товари або послуги призначалися;
- фази життєвого циклу, в яких працює підприємство.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність отримувати прибуток, реалізувати товари або послуги за ціною, яка ні краща, ні поступається за якістю іншим ринковим аналогам у нашій ніші. Отже, конкурентоспроможність компанії складається з трьох основних факторів:

- ресурсного (фізична вартість ресурсів на кінцеву одиницю продукції);
- цінового (рівень цін і динаміка цін на всі використані виробничі ресурси та готову продукцію);
- фактор середовища (економічна політика держави та ступінь її впливу на аналог на ринку).

На мікрорівні компанія сама може спочатку контролювати ресурсний фактор для підвищення конкурентоспроможності. Отже, підвищення продуктивності праці, ефективності використання капіталу та загальної ефективності виробництва є дуже важливим і залежить від політики компанії у галузі досліджень та розробок, накопичення капіталу, маркетинг, система промислової кооперації, професійне навчання та перепідготовка персоналу тощо.

«Фактор середовища» включає такі елементи, як надійність банківської системи, рівень інфляції, процентні ставки банків, обмінний курс, курс зовнішньої торгівлі та інші, що мають прямий вплив на конкурентоспроможність компанії. Як результат, компанії, особливо малі та середні, не в змозі контролювати значну кількість зовнішніх конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності спочатку визначається мета дослідження. Якщо метою тесту є визначення позиції товару у кількох подібних виробках, достатньо прямого порівняння з використанням основних параметрів. Дослідження, яке зосереджується на оцінці перспектив продажу

товарів на певному ринку, включає аналізи з використанням інформації, яка включає інформацію про зміни кон'юнктури ринку, вихід на ринок товарів, динаміку попиту, очікувані зміни та відповідні закони та правила інші [14].

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- оцінити та прогнозувати конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності;
- розробити заходи щодо забезпечення необхідної конкурентоспроможності компаній.

Для вищезазначених завдань та досягнення мети будь-якого підприємства необхідно підібрати необхідні методи оцінки та забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Метод – це структурований ряд кроків, дій для вирішення конкретної проблеми або досягнення конкретної мети.

В економічній літературі можна знайти найпопулярніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- для порівняльної переваги;
- з теорії балансу між фірмами та промисловістю;
- з теорії ефективної конкуренції (структурної та функціональної).

Ця класифікація є довільною. На практиці методи часто взаємопов'язані. Різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності організації не дає єдиної оцінки. У табл. 1.3 представлені основні методи оцінки конкурентоспроможності компаній.

Таблиця 1.3

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Суть методу
SWOT–аналіз	SWOT–аналіз показує сильні та слабкі сторони (strengths and weakness) – це фактори внутрішнього середовища, які сприяють або перешкоджають ефективному функціонуванню компанії; а також можливості та загрози (opportunities and threats – фактори у зовнішньому середовищі, що сприяють або перешкоджають подальшому розвитку та ефективному функціонуванню організації.

PEST–аналіз	За допомогою методу PEST–аналізу можна проаналізувати зовнішні впливи ділового середовища на економічну одиницю, використовуючи схему «Фактор → Організація», її потенційні можливості та напрямок розвитку (за основними факторами – P – political; E – economic; S – social; T – technological).
Матриця БКГ	Матричний метод БКГ заснований на маркетинговій оцінці компанії та її продуктів. Цей метод заснований на аналізі конкуренції з урахуванням життєвого циклу продукції компанії.
Модель п'яти сил Портера	Модель "п'яти сил" Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, виявити можливості зниження прибутковості та відобразити об'єктивний стан конкурентного середовища в будь-який час. Оцінюється важливість 5 конкурентних сил (внутрішньогалузева конкуренція, загроза з боку нових конкурентів, сильна позиція постачальників, сильна позиція покупців, загроза з боку продуктів-замінників) та їх вплив на діяльність організації.
Метод оцінки заснований на теорії досконалої конкуренції	Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких робота всіх підрозділів та служб краще організована. На ефективність будь-якої послуги впливає безліч факторів – ресурсів компанії. Оцінка діяльності кожного відділу включає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Повна здатність компанії досягти конкурентної переваги, сформульована в первинному аналізі, оцінюється експертами на основі наявних ресурсів.
Порівняльний аналіз конкурентів	Порівняльний аналіз конкурентів надає інформацію про те, як порівняти його з конкурентами в кількох аспектах: інформація про компанії, товари та послуги, що продаються, цільовий сегмент споживачів та джерела конкурентних переваг.
Гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник для перевірки конкурентоспроможності дозволяє швидко проаналізувати конкурентоспроможність товару компанії щодо основних конкурентів у вигляді багатокутника. Кожна область багатокутника представляє окрему властивість продукту, що використовується для порівняльного тестування. Оцінивши можливості компанії, можна створити тест на конкурентоспроможність. Результати вивчення всіх аспектів виступу конкурента використовуються для того, щоб визначити, з ким можна і не можна конкурувати.

Джерело: складено автором на основі [13]

Ця таблиця показує, що на сьогодні існує багато методів управління та оцінки конкурентоспроможності. Кожен з них має свої переваги та недоліки. Визначення ефективності конкретного аналітичного методу залежить від ринкового середовища, в якому працює компанія. Давайте детальніше розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності.

Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними в майбутньому, змушені узгоджувати свої поточні та майбутні інтереси. Жоден бізнес не може бути успішним, якщо ви зосередитесь лише на вирішенні поточних проблем. Через зростаючу невизначеність зовнішніх умов обмежений часовий горизонт управління не дозволяє проводити ефективну політику відновлення виробленої продукції, капітальних вкладень, відносин із споживачами, постачальниками та інвесторами, а також ефективної політики сталого розвитку. Стратегічне управління надає великого значення ефективній взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і на цій основі для отримання стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства:

- система впливу корпоративного суб'єкта (топ-менеджменту організації) на об'єкт (конкурентоспроможність), доводячи цей об'єкт до бажаного стану шляхом вироблення параметрів об'єкта;
- система впливу на елементи та процеси, що забезпечують розвиток конкурентних переваг та розвиток конкурентного потенціалу компанії з метою підвищення її стабільності в умовах зростаючого конкурентного тиску та змін факторів навколишнього середовища;
- дії щодо встановлення довгострокових корпоративних цілей та їх ефективного впровадження на основі збереження конкурентних переваг та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі [29].

Переваги стратегічного управління:

- орієнтація компанії на досягнення ринкового успіху;
- позиціонування компанії на ринку з урахуванням майбутньої конкуренції;
- необхідність оцінки зовнішніх загроз та можливостей та вироблення адекватних реакцій на них;

- обов'язок вказувати стратегічно привілейовані сфери та сфери діяльності на основі характеристик ділового потенціалу та привабливості сектору;

- можливість знайти альтернативи для створення конкурентних переваг, порівняти їх та вибрати найкращі з точки зору прибутку, обсягу, інвестицій тощо;

- можливість створити систему планування та реалізації плану, яка поєднує всі рівні корпоративного управління, із застосуванням активного управління.

- характеристика суб'єкта стратегічного управління та ринковий контекст визначають тип системи управління:

- системи з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища (в яких механізми пошуку можливостей у зовнішньому середовищі слабо розвинені) використовуються у відносно стабільному та простому середовищі;

- активні адаптивні системи (в яких механізми пошуку та використання можливостей зовнішнього середовища добре розвинені) використовуються в мінливих умовах;

- системи, що впливають на зміни навколишнього середовища та створюють умови в інтересах компанії.

У сучасному менеджменті виділяються наступні принципи управління стратегічною конкурентоспроможністю:

- наявність чітких цілей, визначених місією організації та її баченням на майбутнє;

- встановлення зв'язків з навколишнім середовищем, включаючи макросередовище (країна, регіон), конкурентне середовище (галузь) та зовнішнє середовище на рівні бізнесу (споживач, постачальник, конкурент) [31].

Зрештою, стратегічне управління конкурентоспроможністю веде до розробки та реалізації конкурентної стратегії компанії.

Стратегія конкурентоспроможності – це стратегія, що дозволяє організації зайняти міцну позицію в конкурентній боротьбі, отримати максимальну конкурентну перевагу, встановити основні правила та орієнтири поведінки компанії на ринку, бажані характеристики споживачів та характер конкурентної боротьби. Важливою особливістю конкурентної стратегії є формування системи взаємодії між підприємством та його конкурентами на товарному ринку (сегменті) з метою досягнення цілей компанії [32].

Метою конкурентної стратегії є отримання суттєвої переваги над основними конкурентами у постачанні товарів та послуг за доступними цінами з точки зору характеристик споживання.

Характеристика конкурентної стратегії: різноманітність конкурентних стратегій відповідно до товарів та географічних сегментів ринку; здатність компанії використовувати різні конкурентні стратегії на одному ринку стосовно різних конкурентів (груп конкурентів).

Належне функціонування та розвиток компанії в умовах ринкової економіки вимагає рішучого підходу до формування конкурентної стратегії. Основна увага цього процесу включає необхідність визначення ролі та значення стратегії на підприємстві з урахуванням економічного змісту, концепції бізнес–стратегії та взаємозв'язку цієї категорії з концепцією політики.

Стратегія є інструментом розвитку та існування компанії в непередбачуваному та постійно змінюваному зовнішньому середовищі, де не завжди можливо зосередитися на чітко визначеній програмі дій.

На практиці кожна компанія дотримується своєї оригінальної конкурентної стратегії, можна сказати, скільки компаній має стільки стратегій.

Однак цілий ряд конкурентних стратегій можна розділити за п'ятьма основними типами (табл. 1.4):

- стратегія лідерства за витратами;

- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах;
- сфокусована стратегія диференціації товарного асортименту.

Таблиця 1.4

П'ять основних типів конкурентних стратегій

Стратегії конкуренції	Ключові конкурентні переваги
Стратегія лідерства за витратами	забезпечує зменшення загальних витрат на купівлю та реалізацію товарів (послуг)
Стратегія широкої диференціації	має ціль надати певні характеристики товару, які відрізняють їх від конкуруючих, сприяючи залученню більшої кількості конкурентів
Стратегія оптимальних витрат	дозволяє клієнтам досягти найкращого співвідношення ціни та якості та пропонує ділові переваги, поєднуючи низьку вартість та широку диференціацію товарів (послуг)
Стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах	орієнтована на невелику групу споживачів, де організація випереджає своїх конкурентів завдяки меншим витратам на виробництво
Сфокусована стратегія диференціації товарного асортименту	має на меті запропонувати сегменти ринку товари, які найкраще відповідають їхнім смакам

Джерело: складено автором на основі [12]

Стратегія конкуренції повинна включати короткотермінові заходи для негайного реагування на ситуацій, що змінюються, та довгострокові заходи, від яких буде залежати майбутня конкурентоспроможність організації та позиція на ринку (рис. 1.2).

Взагалі, вперше М. Портер у своїй відомій науковій статті «Стратегія конкуренції» сформулював поняття «конкурентна стратегія». Ідеї, висловлені М. Портером, представляли собою переломний момент у стратегічному плануванні конкуренції. На думку М. Портера, стратегія полягає у постійному пошуку та розвитку індивідуальних та унікальних типів навичок, які дозволяють компанії генерувати конкретну цінність та ставати індивідуальною та унікальною у конкурентному бізнес-середовищі. М. Портер вважає, що основою будь-якої конкурентної стратегії є здатність встановлювати межі, межі, які будуть досягнуто на ринку.

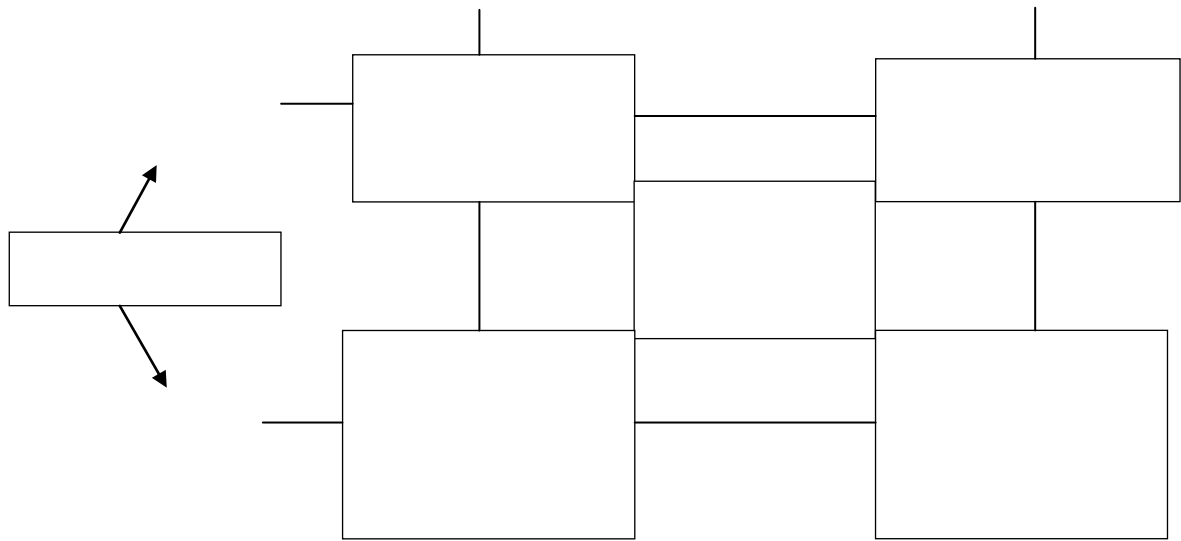


Рис. 1.2. Вибір конкурентних стратегій по М. Портеру

Джерело: складено автором на основі [30]

М. Портер представляє конкурентну стратегію у вигляді поєднання цілей (результатів), спрямованих на компанію, та засобів (методів), за допомогою яких він хоче їх досягти. М. Портер зазначає, що для формулювання конкурентної стратегії зазвичай потрібно враховувати ключові фактори, що визначають межі того, що можуть зробити успішні компанії. Отже, дослідження дозволило досліднику сформулювати власне визначення конкурентної стратегії, щоб зрозуміти оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення позиції сили в цьому секторі, успішне подолання п'яти конкурентних сил і, таким чином, досягнення більшої рентабельності інвестицій. Хоча М. Портер визнає, що компанії продемонстрували безліч різних способів досягти цього, він зазначає, що лише три внутрішньо послідовні та ефективні конкурентні стратегії можуть бути використані для перевершення інших компаній: абсолютне лідерство з точки зору витрат, диференціації та фокусування [30].

На думку М. Портера, ці стратегії являють собою три цілком реалістичні підходи до боротьби з конкурентоспроможними силами та

попереджають усіх керівників підприємств не використовувати жоден із цих підходів. Якщо одного з них не дотримуватися з точки зору вченого, менеджери та їх компанії «застряють десь посередині» без надійної стратегії.

Для визначення особливостей управління конкурентоспроможною стратегією компанії необхідно провести дослідження її природи згідно з теорією конкурентних переваг М. Портера (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика видів конкурентних стратегій підприємства по М. Портеру

Критерій 1	Лідерство по витратах 2	Диференціювання 3	Фокусування 4
Сутність стратегії	Орієнтована на широкий ринок і виробництво великої кількості продукції.	Орієнтована на великий ринок, що пропонує унікальний продукт завдяки своєму дизайну, властивостям, доступністю та надійністю	Орієнтована до конкретного сегменту ринку за допомогою низьких цін або унікальної пропозиції
Гідність	Компанія активно використовує нові методи, збільшує свою продуктивність, запроваджує загальне зниження витрат та жорсткий контроль витрат	Компанія широко використовує рекламу, надає своїй продукції відмінні характеристики, пропонує надзвичайно якісну послугу та використовує нові технології	Компанія зосереджує свої зусилля на конкретному сегменті ринку
Недоліки	У більшості випадків неякісна продукція та не використовуються методи маркетингу для просування продукції	Високі витрати завдяки маркетинговій діяльності. Високі ціни на продукцію	Інструменти маркетингу не використовуються для залучення споживачів з інших сегментів
Переваги	Низькі одиничні витрати, які залучають споживачів за низькими цінами	Споживачі заробляють лояльність до бренду	Можливість контролювати витрати, зосереджуючись на декількох продуктах і створюючи репутацію ринку, незадоволеного конкурентами

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Ризики стратегії	<p>1. Фундаментальні технологічні зміни можуть знецінити попередні інвестиції та результати навчання.</p> <p>2. Конкуренти можуть використовувати методи зменшення витрат.</p> <p>3. Непередбачуване збільшення витрат, наприклад, витрати на сировину та енергію, може зменшити розрив у цінах між конкурентами.</p>	<p>1. Імітація зменшує перевагу диференціації.</p> <p>2. Широкий діапазон провідних на ринку витрат означає, що фінансовий розрахунок є для клієнтів важливішим, ніж лояльність до торгової марки.</p> <p>3. Характеристики товару, на яких базується диференціація (наприклад, привабливий дизайн), можуть втратити значущість для споживача, якщо система цінностей зміниться.</p>	<p>1. Переваги певного товару в цьому сегменті не можуть на очах споживачів виправдати різницю в цінах через великі різниці в цінах між продуктами спеціалізованих компаній та товарами, що працюють на спільному ринку.</p> <p>2. Ризик подолання розриву між побажаннями сегменту та ринку в цілому.</p> <p>3. Конкуренти можуть знаходити підсегменти у сегменті та спеціалізуватися далі.</p>

Джерело: складено автором на основі [30]

Проблема вибору найбільш відповідної конкурентної стратегії є досить складним завданням, яке пов'язане з низкою обставин. Вибір найбільш підходящої конкурентної стратегії залежить від можливостей компанії, що працює на довідковому ринку.

Розглянемо види конкурентних стратегій докладніше.

Стратегія лідерства за витратами.

Компанії, які обрали стратегію лідерства за витратами, зосереджують свої зусилля на зменшенні витрат, що можливо завдяки ефективному використанню наявних потужностей. Ця стратегія орієнтована на масове виробництво стандартних продуктів. Економія змінних витрат досягається завдяки вузькоспеціалізованому виробництву. Постійні витрати на одиницю продукції також зменшуються зі збільшенням обсягу виробництва. Ідея цієї стратегії полягає в тому, що, досягаючи менших витрат, ніж конкуренти, компанія досягає подальшого зростання обсягу продажів і прибутку за

рахунок зменшення частки ринку конкурентів з вищою вартістю (ціною) на подібні товари. Передумови реалізації стратегії лідерства за витратами: висока частка ринку; попит на продукцію є гнучким з точки зору ціни; на ринку домінує цінова конкуренція; наявність великих оптових споживачів; товари стандартизовані, покупець може придбати їх у різних постачальників; компанії мають доступ до дешевих джерел сировини, робочої сили та інших ресурсів. Стратегія управління витратами, яка враховує різні економічні взаємовідносини компанії, дозволяє їй адаптуватися до змінних зовнішніх умов та досягти конкурентних переваг.

Стратегія диференціації.

Це стратегія отримання конкурентної переваги за умови, що діяльність компанії зосереджена на наданні більшої кількості споживачам (а також низьким цінам) шляхом надання товарів високої якості з високим рівнем супутньої високої ціни. Диференціація товарів – це метод, який виробники використовують для відокремлення свого товару від загальної маси подібних товарів, щоб привернути увагу інших покупців. Запропонуйте товари з кращими властивостями, ніж конкуренти.

Компанії, які обирають стратегію диференціації товару, зосереджують усю свою діяльність на створенні товару, який має обмежений попит і вищий за вартістю, ніж товари–конкуренти. Конкурентна перевага досягається завдяки товару (компанії), унікальність якого створює велику цінність для споживача і за яку ви можете заплатити. Стратегія дозволяє компанії стати лідером галузі для певної товарної групи. Вимоги до застосування стратегії диференціації: попит на продукцію має різноманітну структуру; способи диференціації не можуть бути оперативно імітовані і без залучення значних витрат; переважає нецінова конкуренція; велика група покупців, які цінують унікальність продукції; здатність компанії надавати своїй продукції унікальні властивості.

Стратегія фокусування (ринкової ніші, концентрації).

Стратегія націлення на конкретний товар, групу клієнтів або вузький сегмент ринку. Ця стратегія може приймати різні форми. Однак, на відміну від загальної галузевої стратегії низької вартості та диференціації, ця стратегія фокусується на невеликому і дуже специфічному сегменті ринку, головним акцентом компанії є привабливий зовнішній вигляд для цього сегменту покупців. Компанії, що використовують цю стратегію, змушені уникати конкуренції з лідерами витрат або диференціації бізнесу та шукати ринкову нішу (сегмент), в якій вони можуть реалізувати конкурентні переваги компаній.

Стратегія передбачає, що діяльність компанії орієнтована на відносно невелику групу споживачів з відносно однорідними потребами, що дозволяє їм спеціалізуватися на виробництві. Стратегія ринкової ніші використовується, коли ресурси компанії не дозволяють їй обслуговувати весь ринок, а конкуренти не прагнуть спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку. Вимоги щодо використання ринкової ніші: є ринкові ніші, в яких компанія може спеціалізуватися; постійний моніторинг місткості ринкової ніші; жодного конкурента.

Тож розглянемо особливості конкурентної стратегії компанії: вона допомагає досягти балансу між ціною, попитом та пропозицією; підтримує нормальні соціальні умови для виробництва та реалізації продукції; стимулює науково–технічний прогрес і підвищення ефективності виробництва підприємства; з протистоянням ринкових одиниць посилюється їх соціально–економічне розшарування.

Висновки до розділу 1

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність компанії відображає розмір та ефективність використання компанією всіх ресурсів. Цей показник нерозривно пов'язаний з концепцією управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю, як і будь-

яке інше управління, є циклічним і закритим, починаючи від визначення цілей і закінчуючи їх досягненням.

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічному розвитку кожної галузі. Створення конкурентної переваги над конкурентом стає стратегічним напрямком кожного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності. У той же час підвищена конкурентоспроможність впливає на всі рівні вашої ієрархії: продукцію, компанії, галузі, регіони та всю країну в цілому. Однак конкурентоспроможність компанії як головної ланки в економіці має особливе значення. Незважаючи на численні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, її потенціал залишається фундаментальним.

Належне функціонування та розвиток компанії в умовах ринкової економіки вимагає рішучого підходу до формування конкурентної стратегії. Основна увага цього процесу включає необхідність визначення ролі та значення стратегії на підприємстві з урахуванням економічного змісту, концепції бізнес-стратегії та взаємозв'язку цієї категорії з концепцією політики.

Вивчення стану конкурентних переваг компаній дозволяє виявити організаційні резерви, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. На мій погляд, компаніям слід приділяти найбільшу увагу функціональним інноваціям (пошук нових форм організації бізнесу, нових технологій, більш повне використання економічних факторів, методів вимірювання та контролю параметрів якості), оскільки інновації в системах вимагають значних витрат і більше часу. Однак бувають випадки, коли системні інновації мають пріоритет. Ми віримо, що найкращого результату можна досягти, оптимально поєднавши можливості загальних та функціональних інновацій.

РОЗДІЛ 2

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

2.1 Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів

Хлібопекарна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості України. Діяльність хлібопекарських підприємств відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку, який обумовлений специфікою процесу реалізації і споживання їхньої продукції, що відноситься до товарів повсякденного попиту. Негативна динаміка обсягу вітчизняного ринку хліба та хлібобулочної продукції, посилення конкурентного впливу, постійне скорочення кількості та платоспроможності кінцевих споживачів, підвищення ступеня залежності підприємств від чинників зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед існуючих хлібопекарських підприємств.

Основною тривалою тенденцією останніх десятиліть є стійке зниження промислового виробництва хлібобулочної продукції. Найбільш стрімке падіння спостерігалось за основним промисловим асортиментом – хлібобулочними виробами нетривалого зберігання: на 37 % впродовж 2018-2023 років і на 56 % впродовж 2013–2023 років (табл. 2.1). Лише за 2023 рік виробництво хлібобулочних виробів знизилось на 11 %. У першу чергу це зумовлено збільшенням пропозиції непромислових виробників, що не звітують щодо обсягів виробництва у натуральному вимірі, а також диверсифікацією споживання продукції населенням.

Таблиця 2.1

Обсяги промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів
нетривалого зберігання в 2013–2023 рр.

Показники	2013	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, тис. т	1808	1232	1160	1073	975	893	795
Темп зміни обсягу виробництва до попереднього року	0,99	0,91	0,94	0,93	0,91	0,92	0,89

Джерело: складено автором на основі [13,15]

Виробництвом хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання займалося понад 700 промислових підприємств, найбільшу частку яких становили малі підприємства – 79 %, з них мікропідприємства – 57 %. У той же час обсяг реалізації продукції малих підприємств становив менше 6 % загальної реалізації хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів [15].

Лідерами хлібопекарської галузі є ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», група компаній «Формула смаку», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group. Найбільшим виробником на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів є ПрАТ «Київхліб», ринкова частка якого становить 15,0 % [16,17].

Основними тенденціями розвитку вітчизняного ринку хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання протягом останніх років, які впливали на формування конкурентних переваг та на вибір конкурентних стратегій хлібопекарськими підприємствами були:

- скорочення сегменту масових традиційних продуктів та зростання окремих прибуткових споживчих сегментів (здорової, екологічно чистої продукції), що знижувало ефективність дій, спрямованих на мінімізацію витрат та підвищувало результативність диференціації продукції;

- загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, які прагнуть покращення їх смакових властивостей,

зростання трендів до здорового способу життя та здорового харчування, що зумовлювало спрямування стратегічних зусиль підприємств на використання стратегії диференціації продукції;

- загострення конкуренції на локальних ринках, що спонукало хлібопекарські підприємства впроваджувати продуктивні інновації, поєднувати стратегію диференціації продукції з мінімізацією витрат із урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей та потенціалу місткості ринку.

Негативна динаміка росту в хлібопекарській галузі, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів, підвищення вимог споживачів, зниження реальної платоспроможності покупців сприяють загостренню конкуренції на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів та підвищенню інтенсивності конкуренції серед існуючих підприємств. Також проведений аналіз виявив тенденції підвищення ступеня залежності хлібопекарських підприємств від зовнішнього оточення та зниження сприятливості зовнішнього середовища для хлібопекарських підприємств. Найбільший зовнішній вплив на їх діяльність мають економічні чинники, серед яких найвпливовішими є загальноекономічні фактори, рівень доходів та платоспроможності споживачів.

Оцінка ступеню впливу факторів конкурентного середовища на конкурентну поведінку хлібопекарських підприємств за методикою 5 конкурентних сил М. Портера показала, що найбільший вплив в галузі мають існуючі конкуренти та споживачі (рис. 2.1).

На третьому місці – загроза появи нових конкурентів на ринку. Найслабший вплив на конкурентне середовище хлібопекарських підприємств має поведінка постачальників та загрози з боку виробників товарів – замінників.

Одним з ключових аналітичних етапів процесу формування конкурентної стратегії підприємства є визначення ресурсних можливостей його розвитку. Ресурсні можливості розвитку підприємства залежать як від

рівня ефективності використання окремих видів ресурсів, так і від структури його ресурсного потенціалу в цілому [18, с. 156].

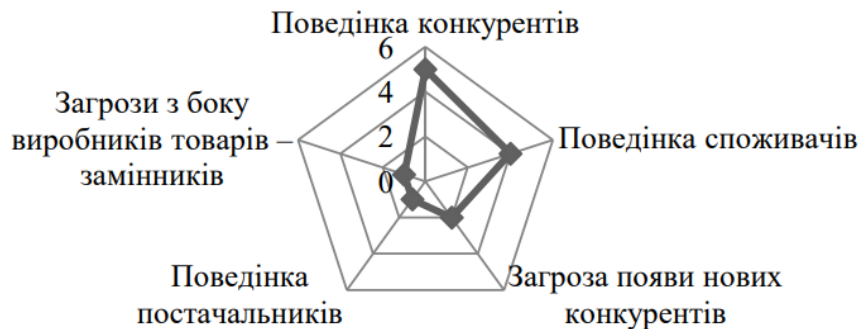


Рис. 2.1. Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

Джерело: складено автором

Оцінку ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств нами було проведено в двох напрямках: по-перше, кількісна оцінка окремих видів ресурсів за основними показниками; по-друге, узагальнююча експертна оцінка ресурсного потенціалу за основними структурними складовими. Зважаючи на складність отримання інформації внутрішнього управлінського обліку хлібопекарських підприємств, для кількісної оцінки ресурсного потенціалу нами були визначені стандартні показники, що розраховуються на основі даних відкритої фінансової звітності, в розрізі таких складових ресурсного потенціалу як виробничий, фінансовий, трудовий та маркетинговий потенціал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники для кількісної оцінки ресурсного потенціалу
хлібопекарських підприємств

Складові ресурсного потенціалу	Показники ресурсного потенціалу
Виробничий потенціал	Фондовіддача основних засобів Рівень зносу основних засобів Рівень завантаженості виробничих потужностей
Фінансовий потенціал	Прибутковість (продукції, власного капіталу, активів, продажу продукції) Ліквідність (загальна, поточна, абсолютна) Фінансова стійкість (фінансова незалежність, фінансова стабільність,

	концентрація позикового капіталу, співвідношення необоротних та оборотних активів). Оборотність активів (загальних, оборотних, запасів, коштів у розрахунках, власного капіталу).
Трудовий потенціал	Середня заробітна плата Продуктивність персоналу
Маркетинговий потенціал	Широта, глибина, насиченість асортименту Рівень рекламних витрат

Джерело: складено автором

Оцінювання ресурсного потенціалу було проведене за даними тридцяти хлібопекарських підприємств, які входять до складу Всеукраїнської асоціації пекарів та Об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». Високим рівнем виробничого потенціалу володіють такі хлібопекарські підприємства як ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ХК «Хлібні інвестиції, ТОВ «Українсько-словенське спільне підприємство «Київський обласний хлібопекарський комплекс», ТОВ «Українсько-словенське спільне підприємство «Хлібопекарський комплекс «Кулиничівський», ПрАТ «Хмельницький хлібокомбінат», ТОВ «Комбінат баранкових виробів», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПрАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ТОВ «Столичний хлібозавод» [16]. Ці підприємства постійно ведуть роботу щодо впровадження нових хлібопекарських технологій, енергозберігаючого обладнання, зокрема, реконструюють технологічні лінії з метою розширення асортименту, здійснюють заміну печей застарілих конструкцій на сучасні ротаційні печі, впроваджують сучасні парогенератори, системи обліку та споживання природного газу і електроенергії, утилізаційні системи відхідних газів, здійснюють заміну застарілих трубчастих водонагрівачів на пластинчасті, тощо. Рівень виробничо-технічних ресурсів переважної більшості хлібозаводів в Україні можна охарактеризувати в цілому як середній або низький. Це пов'язано з високим рівнем фізичного та морального зносу їх обладнання. До того ж, тупикові печі типу ФТЛ, якими в більшості укомплектовані ці підприємства, морально застарілі та не можуть

забезпечити відповідну якість хлібобулочних виробів, їх низьку енерго- та трудомісткість.

Аналіз фінансового потенціалу хлібопекарських підприємств за показниками прибутковості протягом 2018-2023 рр. засвідчив, що хоча в цілому по галузі протягом останніх років спостерігається тенденція до покращення фінансового стану, понад 50 % підприємства є збитковими за даними офіційної фінансової звітності [20, 21]. Крім того, рівень прибутковості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є значно нижчим у порівнянні з іншими галузями харчової промисловості. До стабільно прибуткових підприємства відносяться лише 23,7 % досліджених хлібо заводів, зокрема ПрАТ «Поліссяхліб», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПрАТ «Смільчинський хлібо завод», ПрАТ «Миколаївхліб», ПрАТ «Яворівський хлібо завод», ПрАТ «Полонський хлібо завод», ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат», ПрАТ «Славутський хлібо завод» [16].

Переважає більшість хлібо заводів в Україні мають проблеми із забезпеченістю кваліфікованим персоналом. Така тенденція пов'язана зі значним зниженням престижності робітничих спеціальностей в Україні, високим рівнем трудової міграції та відносно низьким рівнем оплати праці в цілому по хлібопекарській галузі. На всіх досліджених підприємствах, крім лідера галузі ПрАТ «Київхліб» середня заробітна плата протягом 2018-2023 рр. була нижчою за середню заробітну плату в Україні [16]. В той же час для більшості хлібопекарських підприємств характерним є зростання продуктивності праці персоналу за рахунок підвищення випуску продукції.

Високий рівень продуктивності праці мають ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат», ПрАТ «Теремнохліб», ПрАТ «Хмельницький хлібокомбінат», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», ПрАТ «Дніпропетровський хлібо завод №9», ПрАТ «Стрийський хлібокомбінат», ПрАТ «Ізяславський хлібо завод» [16].

Головним чинником високого рівня продуктивності праці цих підприємств є використання сучасних автоматизованих технологій виробництва хлібобулочних виробів. Причинами низького рівня продуктивності праці інших підприємства є зношеність основних виробничих засобів, використання зношеної техніки та значний відсоток ручної праці.

В середньому товарний асортимент хлібозаводів складається з 8 асортиментних груп загальною насиченістю 83 товарні позиції [16]. Аналіз рівня рекламних витрат показав, що для хлібопекарських підприємств характерним є низький рівень диференціації їх продукції [16]. Це пояснюється тим, що хліб та хлібобулочні вироби є товарами повсякденного попиту та продуктами переважно локальної дистрибуції, відповідно виробники мають незначні рекламні бюджети. Однак хлібопекарські підприємства мають значний потенціал щодо підвищення рівня диференціювання продукції за рахунок посилення комплексу маркетингу, поглиблення товарної, іміджевої диференціації та диференціації упаковки хлібобулочних виробів.

За результатами експрес-діагностики ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2.3, дозволили виділити за узагальненим показником ресурсного потенціалу три групи підприємств: підприємства з високим рівнем ресурсного потенціалу, підприємства з середнім рівнем ресурсного потенціалу та підприємства з низьким рівнем ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.3

Визначення рівня ресурсного потенціалу досліджених хлібопекарських підприємств

Рівень ресурсного потенціалу	Підприємства, що відносять до даної групи	Узагальнений показник ресурсного потенціалу, I_p
Високий	ПрАТ «Київхліб»	4,5
	ПрАТ «Концерн «Хлібпром»	4,1
	ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»	4,3

Середній	ТОВ «Одеський коровай»	3,6
	ПрАТ «Геремно хліб»	3,4
	ПрАТ «Хмельницький хлібокомбінат»	3,5
	ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»	3,0
	ПрАТ «Харківський хлібокомбінат «Слобожанський»	2,9
	ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	3,0
Середній	ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат»	3,1
	ПрАТ «Поліссяхліб»	2,9
	ПрАТ «Криворіжхліб»	3,1
	ПрАТ «Коростенський хлібозавод»	3,0
	ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод»	2,9
	ПрАТ «Козятинхліб»	2,4
	ПрАТ «Ємільчинський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Василівський хлібокомбінат»	2,6
	ПрАТ «Миколаївхліб»	2,5
	ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	2,4
	ПрАТ «Локачинський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Яворівський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Полонський хлібозавод»	2,6
	ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат»	2,5
	ПрАТ «Олександрійський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Люботинський хлібозавод»	2,6
	ПрАТ «Ізяславський хлібозавод»	2,7
	ПрАТ «Олевський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Славутський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Стрийський хлібокомбінат»	2,8
	ТОВ «Урожай»	3,0
Низький	ПрАТ «Криворізький хлібокомбінат»	2,1
	ПрАТ «Овруцький хлібозавод»	1,9
	ПрАТ «Павлоградхліб»	1,8
	ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	1,8
	ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»	1,9
	ПрАТ «Долинський хлібозавод»	2,2
	ПрАТ «Роменський хлібокомбінат»	1,9
	СТ «Яготинський хліб»	1,75

Джерело: сформовано автором

Підприємства першої групи, до якої потрапили лідери галузі – ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», за рівнем розвитку виробничо-технічної бази, забезпеченості фінансовими, людськими та управлінськими ресурсами мають найбільший потенціал для стратегічного розвитку, широкі можливості щодо формування конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій.

Підприємства другої групи, до якої зокрема увійшли ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Теремно хліб», ПрАТ «Хмельницький хлібокомбінат», ПАТ «НовоградВолинський хлібозавод», ПрАТ «Харківський хлібокомбінат «Слобожанський», ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат», ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПрАТ «Поліссяхліб», ПрАТ «Криворіжхліб», ПрАТ «Коростенський хлібозавод», ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод», ПрАТ «Козятинхліб», ПрАТ «Миколаївхліб», є переважно лідерами локальних ринків. Вони мають достатній (середній) рівень розвитку ресурсного потенціалу, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними та утримувати свої конкурентні позиції. Однак вони мають певні обмеження щодо можливостей формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії.

Підприємства третьої групи, до якої увійшли переважно дрібні локальні хлібопекарські підприємства мають найнижчий рівень ресурсного потенціалу. Підприємства цієї групи мають найгірші показники фінансового стану, більшість з них є збитковими, мають низьку ефективність маркетингової діяльності, що обумовлює їх слабку конкурентну позицію. Такий стан зумовлено незначними фінансовими, маркетинговими можливостями підприємств та неможливістю залучити новітні техніко-технологічні чи організаційні ресурси. Підприємства третьої групи суттєво обмежені щодо формування конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій.

2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» - великий регіональний виробник із сучасними високотехнологічними виробничими потужностями. Компанія виробляє понад 100 найменувань хлібобулочних виробів, обсягом від 180 до 220 тонн на добу. Продукція ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» продається в більш ніж 1 000 торгових точках в Одесі та області. Власна торгова

мережа компанії налічує близько 100 фірмових магазинів і павільйонів. Відкриті торгові представництва в Києві та Миколаєві.

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

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

Повний перелік продукції заводу виглядає наступним чином:

1. Хліб білий.
2. Чорний хліб.
3. Житній хліб.
4. Хліб з висівками.
5. Хліб зі злаками (пшеничний, ячмінний, вівсяний, гречаний, кукурудзяний).
6. Сосиски, булочки, батони, багети, ковбасні багети, цибулеві пиріжки, інші вироби з тіста.
7. Пирогови (м'ясні, капустяні, картопляні тощо), пиріжки (капустяні, м'ясні, картопляні тощо), чебуреки, хачапури, беляші, інші хлібобулочні вироби з начинкою.
8. Макаронні вироби з пшениці зі зниженим вмістом жиру (спагеті, макарони, вермішель, вермішель тощо).

9. Круасани, бублики, печиво, тістечка та інші кондитерські вироби.
10. Торти, пироги та інші кондитерські вироби.

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

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

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

Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз виробництва продукції

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2022 р		2023 р		Відхилення	
	Т	%	Т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7

3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

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

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2023 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2022 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.7

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

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

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

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В 2023 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ . Дані заносимо в таблицю 2.8.

У 2022 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2023 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2023 році в порівнянні з 2022 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз стану ОФ

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2022 р., так й в 2023 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47% й 50,79% відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2022 р. у порівнянні з 2023 р. значних змін не

відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондовіддача. У 2023 р. у порівнянні з 2022 р. показник фондовіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2023 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондовіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Аналіз і оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є важливим етапом управління бізнесом. Ці процеси дозволяють детально вивчити фактори, що впливають на діяльність підприємства та забезпечити оцінку можливих ризиків та переваг.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки потенційних переваг, недоліків, можливостей та загроз, що впливають на організацію або проєкт [18].

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» включає оцінку сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Результати наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Сильні сторони	Можливості
1. Досвідчений персонал і висока кваліфікація робітників. 2. Сильний менеджмент компанії, високі стандарти управління у компанії. 3. Наявність власної мережі роздрібних магазинів. 4. Широкий асортимент продукції. 5. Висока якість виробленої продукції. 6. Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів. 7. Сприятлива географічна розташування з погляду логістики поставок та збуту.	1. Збільшення асортименту продукції, що дозволить залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. 2. Вдосконалення виробничого процесу за допомогою використання сучасних технологій. 3. Розвиток власної мережі магазинів. 4. Державна підтримка агропромислового комплексу 5. Пошук нових постачальників сировинних матеріалів. 6. Вдосконалення системи управління та прийняття рішень.
Слабкі сторони	Загрози
1. Відсутність зовнішніх інвесторів та нестабільність фінансового стану підприємства. 2. Відсутність регулярного оновлення технологічного обладнання. 3. Обмеження в забезпеченні власними сировинними матеріалами. 4. Обмежена рекламна кампанія та маркетингові можливості.	1. Конкуренція на ринку продуктів харчування. 2. Зміни у законодавстві, які можуть вплинути на виробництво та збут продукції. 3. Підвищення цін на енергоносії та інші витратні матеріали. 4. Негативний вплив економічної нестабільності на фінансовий стан підприємства 5. Неприятливі природно-кліматичні умови

Джерело: сформовано автором

Аналіз сильних сторін підприємства показує, що воно має висококваліфікований персонал, досвідчений та динамічний менеджмент, власну мережу магазинів та широкий асортимент продукції з високою якістю, що дозволяє займати стійку позицію на ринку та мати позитивний імідж серед партнерів, кредиторів та інвесторів. Крім того, сприятлива географічна розташування дозволяє зменшити витрати на логістику.

Слабкі сторони підприємства включають відсутність зовнішніх інвесторів та нестабільність фінансового стану, відсутність регулярного оновлення технологічного обладнання, обмеження в забезпеченні власними

сировинними матеріалами та обмежені можливості в рекламній кампанії та маркетингу.

Загрози для підприємства включають конкуренцію на ринку продуктів харчування, зміни у законодавстві, підвищення цін на енергоносії та інші витратні матеріали, негативний вплив економічної нестабільності на фінансовий стан підприємства та небезпеку негативних природнокліматичних умов.

З огляду на можливості, підприємство може збільшувати асортимент продукції, вдосконалювати виробничий процес за допомогою використання сучасних технологій, розвивати власну мережу магазинів, використовувати державну підтримку агропромислового комплексу, пошук нових постачальників сировинних матеріалів та вдосконалювати систему управління.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» побудуємо матрицю McKinsey. Для цього нами було проведено експертне опитування 86 споживачів хлібобулочних виробів на даному сегменті ринку. Результати дослідження узагальнено та покладено в основу подальшого аналізу. Основними критеріями для оцінки привабливості ринку було обрано: темп росту; чутливість до рівня цін; рівень конкуренції; схильність до сезонності; чутливість до товарів-замінників. Для визначення зваженої оцінки (ZO) нами було визначено вагомість кожного критерія (В) і його значення (Р). Зважені оцінки привабливості розраховувались шляхом перемноження оцінки кожного критерія на його вагу. Критерії оцінювались в діапазоні від 1 до 5, сума ваги усіх показників повинна дорівнювати 1. У таблицях, що наведені нижче, назви підприємств будуть слідуючі: ТОВ «Одеський хлібзавод №4», ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Нове діло», ТОВ «Одеса хліб».

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Нове діло»		ТОВ «Одеса хліб»	
		Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО
Темп росту	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Чутливість до рівня цін	0,25	4	1	3	0,75	4	1	3	0,75
Рівень конкуренції	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Схильність до Сезонності	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Чутливість до товарів-Замінників	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Всього	1	—	3,6	—	2,95	—	3,25	—	2,8

Джерело: складено автором

Згідно даних табл. 2.11 можна зробити висновок, що найбільш привабливим на ринку хлібобулочних виробів є ТОВ «Одеський хлібзавод №4» завдяки високому темпу росту та високій чутливості до рівня цін та наявності товарів-замінників. ТОВ «Нове діло» дещо поступається за привабливістю лідеру. ТОВ «Одеська паляниця» і ТОВ «Одеса хліб» мають низьку привабливість на даному ринку. Слід зазначити, що усі досліджувані підприємства мають значний резерв для покращення своїх ринкових позицій. Проаналізуємо конкурентні позиції досліджуваних підприємств (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентних позицій підприємств на ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Нове діло»		ТОВ «Одеса хліб»	
		Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО
Інвестиційна Привабливість	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Цінова політика	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Просування товарів	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Диверсифікація Асортименту	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Інноваційний розвиток	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Всього	1	—	2,4	—	2,25	—	3,2	—	2,8

Джерело: складено автором

Згідно даних табл. 2.12 найбільш міцні конкурентні позиції на ринку хлібобулочних виробів регіону має ТОВ «Нове діло». Цього вдалось досягнути завдяки вдалому просуванню товарів, що стало наслідком гарного місцерозташування підприємства. Дещо поступається йому ТОВ «Одеса хліб». ТОВ «Одеський хлібзавод №4» потребує збільшення розміру інвестицій і оновлення матеріально-технічної бази. Дана ситуація потребує негайного регулювання.

За допомогою даних табл. 2.11 та 2.12 побудуємо багатофакторну матрицю McKinsey (рис. 2.2).

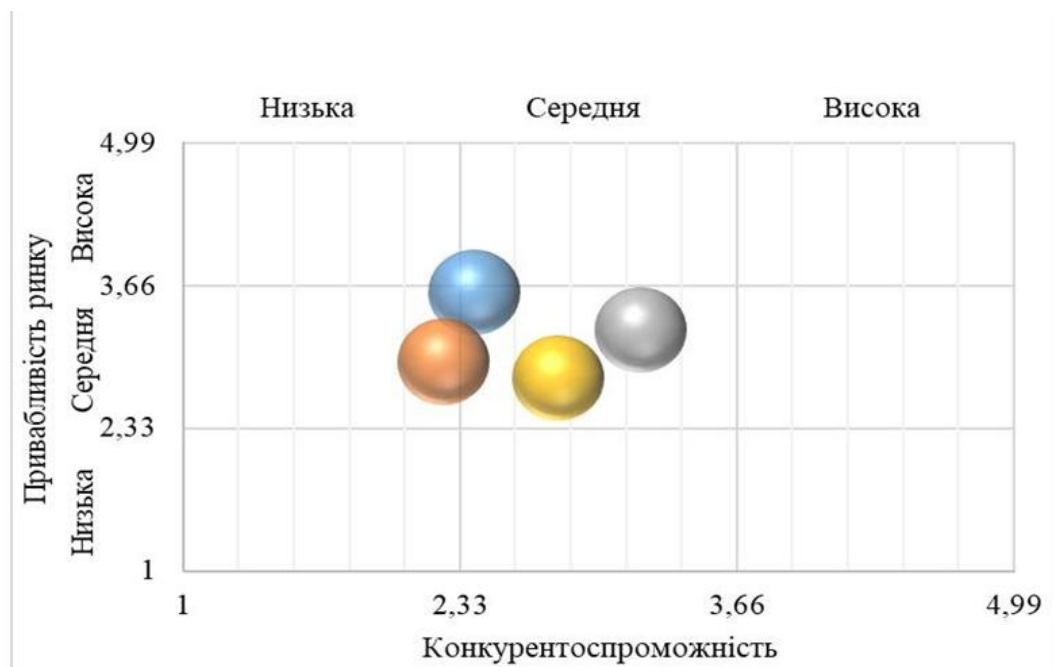


Рис. 2.2. Матриця McKinsey для ринку хлібобулочних виробів

Джерело: сформовано автором

Згідно даних рис. 2.2 ТОВ «Одеський хлібзавод №4», ТОВ «Нове діло» та ПрАТ «Одеса хліб» відносяться до сегменту «середній бізнес», для якого характерна середня привабливість ринку і середня конкурентоспроможність. Інвестування потрібне, але воно повинно бути обережним і вибіркоvim. Головна стратегія для цих видів бізнесу – витягати максимальний дохід вже зараз. Досліджуваному підприємству необхідно здійснювати інвестування в

дуже прибуткові і найменш ризиковані заходи. Одеський хлібзавод №4 може посилити свої конкурентні переваги за рахунок грамотної стратегії диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має високий рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами на ринку.

Висновки до розділу 2

Ключові тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України і вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання засвідчили, що негативна динаміка обсягу ринку, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів та їх платоспроможності, підвищення ступеня залежності компаній від зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед діючих підприємств. Така ситуація зумовлює необхідність застосування нових підходів до формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії підприємства.

Найвагомішими галузевими і ринковими тенденціями, які впливають на вибір конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, є загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, посилення трендів до здорового способу життя та здорового харчування, які зумовлюють фокусування стратегічних зусиль підприємств на створенні конкурентних переваг за рахунок диференціювання продукції.

Дані фінансового аналізу ТОВ «Одеський хлібзавод №4» свідчать про те, що підприємство має задовільний стан і є стійкою основою для підтримки сприятливої фінансової ситуації.

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має декілька сильних сторін, таких як висококваліфікований персонал, досвідчений

менеджмент, мережу магазинів та асортимент продукції з високою якістю, що дозволяє займати стійку позицію на ринку, але його слабкі сторони полягають у відсутності зовнішніх інвесторів та відсутності регулярного оновлення технологічного обладнання, обмеженнях в забезпеченні сировинними матеріалами та маркетингу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Дослідивши рівень конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4», ми дійшли висновку, що незважаючи на вищий, порівняно з основними конкурентами, рівень привабливості ринку, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності.

Тому нами було запропоновано наступні напрями підвищення його конкурентоспроможності: впровадження новацій в сфері пакування товарів; оновлення матеріально-технічної бази; використання в технологічному процесі останніх досягнень науки і техніки; активізація просування продукції на ринку, в т.ч. за рахунок реалізації рекламної кампанії.

Упакування. ТОВ «Одеський хлібзавод №4» варто приділити більшу увагу питанням упакування товарів, оскільки на даний момент воно здійснюється з використанням поліпропіленових пакетів Polifresh, які, з одного боку, мають охайний естетичний вигляд, характеризуються високим ступенем прозорості й глянцю, а також оптимальною здатністю пропускати водяну пару, що дозволяє хлібу «дихати», з іншого, - вирізняються довготривалим періодом розпаду, що негативно позначається на забрудненні навколишнього середовища.

Упакування крім функціонального призначення, як засобу для розміщення товару і запобігання на нього впливу несприятливих умов зовнішнього середовища, додає продукції визначений імідж, а також служить носієм інформації про продукцію. Упакування визначає естетичне і психологічне сприйняття товару споживачем, тому воно може розглядатися як засіб створення споживчих переваг. Часто споживач, купуючи продукцію і

не знаючи її споживчих властивостей, купує не її, а упакування; він переносить сприйняття естетично виконаного упакування й етикетки на продукцію, її споживчі властивості. Лише потім у процесі споживання в покупця формується післяпродажне відношення до самого товару й упакування. Якщо сприйняття товару через призму упакування і маркування не збігається з його реальною цінністю, то в споживача може виникнути негативне післяпродажне відношення до товару. Наслідком цього є падіння попиту й обсягу продажів товарів.

За даними французьких дослідників, тільки 3% покупців не звертають уваги на упакування, 35% купують товар у магазині, прочитавши текст на упакуванні, а 62% - побачивши знайому назву чи відому торгову марку. Упакування є чинником конкурентоспроможності товару і могутнім засобом стимулювання збуту.

Таким чином, упакування впливає на конкурентоспроможність продукції, а разом з тим і на конкурентоспроможність підприємства.

Оновлення матеріально-технічної бази. Здатність виготовляти продукцію високої якості і з низькими витратами визначається рівнем розвитку технології на підприємстві. Для ТОВ «Одеський хлібзавод №4» придбання нового технологічного обладнання зважаючи на високий моральний і матеріальний знос основних засобів є першочерговою задачею.

Багато видів якісної продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4» не можна випускати без застосування новітніх технологій. Істотний вплив на процеси технологічного переозброєння може здійснити розвиток лізингу. З одного боку, він є прийнятним способом довгострокового фінансування підприємства, з іншого боку - створює платоспроможний попит на продукцію вітчизняних виробників устаткування.

Вплив реклами на конкурентоспроможність підприємства. Реклама стимулює збутову діяльність підприємства. Цінність реклами визначається кінцевими показниками господарської діяльності підприємства, насамперед приростом збуту продукції, одержанням прибутку, але деякі види реклами

розраховані на підтримку марки, іміджу підприємства перед споживачем. Реклама – найбільш діючий інструмент у спробах конкурентоспроможного підприємства модифікувати поведження покупців, залучити їхню увагу до товарів, пропонуваніх фірмою, створити позитивний образ самого суб'єкта господарювання, показати його суспільну корисність. У рекламі враховують особливості психологічного сприйняття, інтелектуальний рівень споживачів, багато факторів особистого характеру. Правильно побудована рекламна політика може забезпечити одержання помітного ефекту при незначних фінансових витратах.

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» значною мірою залежить від ефективного та якісного використання нецінових методів конкурентної боротьби. Для розширення ринків збуту за рахунок залучення нових потенційних споживачів доцільно поєднати розробку рекламної кампанії з запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю), які активно розвиваються, обганяючи звичну поліетиленову упаковку. Механічні властивості пакетів нічим не відрізняються, а візуальні і тактильні відчуття в разі перевершують поліетиленову упаковку. Після використання, пакети з крохмалю безпечно розкладаються. Розкладання таких речовин в ґрунті відбувається під впливом світла, води і повітря, не завдаючи шкоди навколишнього світу.

Рекламування дбайливого ставлення до екології ТОВ «Одеський хлібзавод №4» складатиметься з наступних етапів.

1. Розміщення реклами в місцевій газеті. Реклама в пресі продовжує користуватися величезною популярністю. Згідно з численними дослідженнями інформація людиною сприймається найкраще у вигляді друкованої реклами. До того ж, в газеті «Вечірня Одеса» розміщення реклами для підприємств, які виготовляють продукти харчування, безкоштовне.

2. Реклама на транспорті ТОВ «Одеський хлібзавод №4». На балансі підприємства знаходяться автомобілі, що призначені для транспортування продукції. Тож з метою популяризації відповідального бізнесу нами

пропонується використання реклами на транспортних засобах. До переваг реклами на транспорті можна віднести те, що при низьких витратах на виготовлення і розміщення вона позитивно впливає на цільову аудиторію.

3. Реклама в місцях роздрібної торгівлі ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Досліджуване підприємство має кіоски, які реалізують продукцію власного виробництва. Тож нами пропонується розмістити зовнішню рекламу на кіосках, що приверне увагу споживачів і не залишиться поза увагою перехожих. В охоплену аудиторію входять представники всіх верств населення, які різняться і за віком, і за соціальним станом, і за рівнем достатку. Витрати на впровадження заходів можна навести в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходів, тис. грн

Витрати	Вартість
Витрати на придбання біорозкладаних пакетів	30,0
Розміщення реклами в місцевій газеті	-
Виготовлення і розміщення реклами на транспорті	10,0
Виготовлення і розміщення реклами на кіосках	30,0
Всього	70,0

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 3.1. на реалізацію заходу підприємству потрібно 70 тис. грн.

Визначимо доцільність проведення заходу. Для цього необхідно визначити показники економічної ефективності.

В результаті впровадження запропонованого заходу ТОВ «Одеський хлібзавод №4» планує збільшити обсяги реалізації продукції та відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, які результати очікує отримати ТОВ «Одеський хлібзавод №4» за допомогою методу стандартного розподілу імовірностей. Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано результати. Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що

характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	360	370	380	400	410	1920
Середній обсяг, тис. грн (Осер)	384,0					
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O)$	-24	-14	-4	16	26	
ΔO^2	576	196	16	256	676	1720

Джерело: складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів. За оптимістичним прогнозом обсяг реалізації продукції становитиме 410 тис. грн, песимістичний прогноз складає 360 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту:

$$ОП = (360 + 4 \cdot 380 + 410) / 6 = 381,67 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з впровадженням заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\text{Приріст ЧД} = 381,67 / 21169 \cdot 100\% = 1,8\%,$$

де ЧД - виручка від реалізації продукції в 2021 році.

ЧД (виручка від реалізації) в проектному році складе:

$$\text{ЧД} + ОП = 21169 + 381,67 = 21550,67 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (ПВ) в базисному році склали 19931 тис.

грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 2989,65 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 16941,35 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,8 %.

$$\text{ЗМВ} * \text{Приріст ЧД} = 16941,35 * 0,018 = 303,94 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст повних витрат становить:

$$\Delta \text{ПВ} = 303,94 + 55 = 358,94 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{ПВ} = 19931 + 358,94 = 20287,94 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = 381,67 - 358,94 = 22,73 \text{ тис. грн.}$$

Можемо вирахувати прибуток від реалізації в проектному році:

$$1238 + 22,73 = 1262,73 \text{ тис. грн}$$

де 1238 – базове значення прибутку.

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = 22,73 * (1 - 0,18) = 18,63 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином чистий прибуток в проектному році складе:

$$82 + 18,63 = 100,63 \text{ тис. грн.}$$

82 – базове значення ЧП.

Очікувані результати від впровадження заходу представимо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	381,67
Приріст повних витрат	тис. грн.	358,94
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	22,73
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	18,63

Джерело: сформовано та розраховано автором

Згідно даних табл. 3.3, в результаті реалізації запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 381,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 358,94 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 22,73 тис. грн та 18,63 тис. грн відповідно.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 303,94 * 0,05 * 0,82 = 12,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті запровадження запропонованого заходу норматив оборотних коштів збільшиться на 12,5 тис. грн.

Розрахуємо капітальні інвестиції пов'язані з впровадженням заходу (вони будуть дорівнювати приросту обігових коштів, оскільки не було капітальних вкладень в реалізацію проекту):

$$K_n(\Pi) = 12,5 \text{ тис. грн}$$

Оскільки додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Прч}$) за результатами розрахунків склав 4,21 тис.грн, то термін окупності простий буде складати:

$$T_{\text{пр}} = K_n / \Delta \text{Прч} = 12,5 / 18,63 = 0,7 \text{ року}$$

Таким чином, проект окупиться через 0,7 року.

3.2 Економічна ефективність від реалізації запропонованого плану заходів

Крім того, що захід має бути ефективним, він має внести позитивні зміни у показники діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» – збільшити

рентабельність діяльності, збільшити прибуток, зменшити витрати на 1 грн. реалізованої продукції тощо.

Враховуючи очікувані результати від впровадження заходу, які приведені у табл. 3.3, проаналізуємо вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Одеський хлібзавод №4» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ
«Одеський хлібзавод №4»

№	Показник	Од. вим.	До впровадж ення заходу	Після впровадж ення заходу	Відхилення	
					абсолютне, + /-	відносне , %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	21169	21550,67	381,67	1,80
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис. грн	19931	20287,94	358,94	1,79
3	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1238	1262,73	22,73	2,01
4	Чистий прибуток	тис. грн	82	100,63	18,63	22,72
5	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,15	94,14	-0,01	-0,01
6	Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,39	0,47	0,08	*
7	Рентабельність продукції	%	6,21	6,22	0,01	*

Джерело: складено автором

Згідно даних табл. 3.4 можна зробити висновки, що в результаті впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 381,67 тис.грн. і в проектному році становитиме 21550,67 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростали повільнішими темпами, ніж виручка від реалізації продукції, що призвело до отримання позитивного приросту прибутку від реалізації продукції, який після впровадження заходу зросте до 1262,73 тис. грн.

Чистий прибуток збільшиться на 18,63 тис. грн або на 22,72%, що позитивно вплинуло на зміну рентабельності діяльності, яка збільшилась на 0,08%.

Позитивним є також зменшення витрат на виробництво кожної гривні реалізованої продукції на 0,01 коп.

Запропонований захід не лише позитивно позначиться на показниках роботи ТОВ «Одеський хлібзавод №4», але й забезпечить вищий рівень його конкурентоспроможності.

Проаналізуємо як зміниться рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою даних табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна таблиця конкурентних позицій ТОВ «Одеський хлібзавод №4» на ринку хлібобулочних виробів до та після впровадження заходу

Критерії	В	До впровадження		Після впровадження	
		Р	ЗО	Р	ЗО
Інвестиційна привабливість	0,2	2	0,4	2	0,4
Цінова політика	0,25	3	0,75	3	0,75
Просування товарів	0,2	2	0,4	4	0,8
Диверсифікація асортименту	0,15	3	0,45	3	0,3
Інноваційний розвиток	0,2	2	0,4	3	0,6
Всього	1	—	2,4	—	2,85

Джерело: складено автором

Таким чином, порівнявши дані до та після впровадження заходу можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ТОВ «Одеський хлібзавод №4» за рахунок впровадження заходу зросте до 2,85.

Проаналізувавши дані табл. 3.5 ми дійшли висновку, що реалізація рекламної кампанії і запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю) позитивно позначиться на не лише на показниках роботи підприємства, але й призведе до зростання конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

Тож запропонований захід є доцільним для практичної реалізації на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 3

Дослідивши рівень конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4», ми дійшли висновку, що незважаючи на вищий, порівняно з основними

конкурентами, рівень привабливості ринку, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності.

Тому нами було запропоновано наступні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4»: впровадження новацій в сфері пакування товарів; оновлення матеріально-технічної бази; використання в технологічному процесі останніх досягнень науки і техніки; активізація просування продукції на ринку, в т.ч. за рахунок реалізації рекламної кампанії.

Для розширення ринків збуту за рахунок залучення нових потенційних споживачів доцільно поєднати розробку рекламної кампанії з запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю).

Рекламування дбайливого ставлення до екології ТОВ «Одеський хлібзавод №4» складатиметься з наступних етапів: розміщення реклами в місцевій газеті; реклама на власному транспорті; реклама на кіосках.

В результаті впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 381,67 тис.грн. і в проектному році становитиме 21550,67 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростали повільнішими темпами, ніж виручка від реалізації продукції, що призвело до отримання позитивного приросту прибутку від реалізації продукції, який після впровадження заходу зросте до 1262,73 тис. грн.

Чистий прибуток збільшиться на 18,63 тис. грн або на 22,72%, що позитивно вплинуло на зміну рентабельності діяльності, яка збільшилась на 0,08%. Проект окупиться через 0,7 року.

Реалізація рекламної кампанії і запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю) позитивно позначиться на не лише на показниках роботи підприємства, але й призведе до зростання конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» до 2,85.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність компанії відображає розмір та ефективність використання компанією всіх ресурсів. Цей показник нерозривно пов'язаний з концепцією управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю, як і будь-яке інше управління, є циклічним і закритим, починаючи від визначення цілей і закінчуючи їх досягненням.

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічному розвитку кожної галузі. Створення конкурентної переваги над конкурентом стає стратегічним напрямком кожного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності. У той же час підвищена конкурентоспроможність впливає на всі рівні вашої ієрархії: продукцію, компанії, галузі, регіони та всю країну в цілому. Однак конкурентоспроможність компанії як головної ланки в економіці має особливе значення. Незважаючи на численні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, її потенціал залишається фундаментальним.

Належне функціонування та розвиток компанії в умовах ринкової економіки вимагає рішучого підходу до формування конкурентної стратегії. Основна увага цього процесу включає необхідність визначення ролі та значення стратегії на підприємстві з урахуванням економічного змісту, концепції бізнес-стратегії та взаємозв'язку цієї категорії з концепцією політики.

Вивчення стану конкурентних переваг компаній дозволяє виявити організаційні резерви, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. На мій погляд, компаніям слід приділяти найбільшу увагу функціональним інноваціям (пошук нових форм організації бізнесу, нових технологій, більш повне використання економічних факторів, методів вимірювання та контролю параметрів якості), оскільки інновації в системах вимагають значних витрат і більше часу. Однак бувають випадки, коли системні

інновації мають пріоритет. Ми віримо, що найкращого результату можна досягти, оптимально поєднавши можливості загальних та функціональних інновацій.

Ключові тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України і вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання засвідчили, що негативна динаміка обсягу ринку, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів та їх платоспроможності, підвищення ступеня залежності компаній від зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед діючих підприємств. Така ситуація зумовлює необхідність застосування нових підходів до формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії підприємства.

Дані фінансового аналізу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» свідчать про те, що підприємство має задовільний стан і є стійкою основою для підтримки сприятливої фінансової ситуації.

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має декілька сильних сторін, таких як висококваліфікований персонал, досвідчений менеджмент, мережу магазинів та асортимент продукції з високою якістю, що дозволяє займати стійку позицію на ринку, але його слабкі сторони полягають у відсутності зовнішніх інвесторів та відсутності регулярного оновлення технологічного обладнання, обмеженнях в забезпеченні сировинними матеріалами та маркетингу.

Дослідивши рівень конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», ми дійшли висновку, що незважаючи на вищий, порівняно з основними конкурентами, рівень привабливості ринку, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності.

Тому нами було запропоновано наступні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»: впровадження новацій в сфері пакування товарів; оновлення матеріально-технічної бази; використання в технологічному процесі останніх досягнень науки і техніки;

активізація просування продукції на ринку, в т.ч. за рахунок реалізації рекламної кампанії.

Для розширення ринків збуту за рахунок залучення нових потенційних споживачів доцільно поєднати розробку рекламної кампанії з запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю).

Рекламування дбайливого ставлення до екології ТОВ «Одеський хлібзавод №4» складатиметься з наступних етапів: розміщення реклами в місцевій газеті; реклама на власному транспорті; реклама на кіосках.

В результаті впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 381,67 тис.грн. і в проектному році становитиме 21550,67 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростали повільнішими темпами, ніж виручка від реалізації продукції, що призвело до отримання позитивного приросту прибутку від реалізації продукції, який після впровадження заходу зросте до 1262,73 тис. грн.

Чистий прибуток збільшиться на 18,63 тис. грн або на 22,72%, що позитивно вплинуло на зміну рентабельності діяльності, яка збільшилась на 0,08%. Проект окупиться через 0,7 року.

Реалізація рекламної кампанії і запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю) позитивно позначиться на не лише на показниках роботи підприємства, але й призведе до зростання конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» до 2,85.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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