

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства

ШИФР КРМ. МІЛ.1.127-03.1.25

Здобувач Євген ВАСИЛЕНКО

Керівник к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12. 2023 р., протокол № 6

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачу вищої освіти

Євгену ВАСИЛЕНКО

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
затвердженою наказом по університету від 20.03.2024 р. № 127-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-
методичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». 1.1.
Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства». 1.2. Стратегії
підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та
закордонні підходи Висновки до розділу 1. Розділ 2 Поточний стан та тренди
розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.1. Моніторинг поточного стану галузі
хлібопекарських підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та його
внутрішнього середовища. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський
хлібозавод № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 3.1. Механізм
забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 3.2. Випуск нового виду
продукції (мафіни з яблуком) як чинник підвищення конкурентоспроможності

підприємства. 3.3. Економічні обґрунтування розроблення, виробництва і реалізації інноваційної продукції. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 31.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 13.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 - 07.04.24
2	Захист звіту з практики	08.04 - 09.04.24
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 – 14.05.24
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 – 18.05.24
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 – 22.05.24
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 – 27.05.24
7	Нормоконтроль роботи	28.05 – 04.06.24
8	Перевірка роботи на плагіат	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 – 11.06.24
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 -17.06.24
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 – 27.06.24
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 – 27.06.24

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(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 _____ Євген ВАСИЛЕНКО

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх потенціалу в даний час є одним з найбільш актуальних питань фундаментальних і прикладних досліджень в економіці. 1. Глобалізація є одним з найважливіших факторів, що визначають розвиток конкурентних підходів. У процесі глобалізації ринкова конкуренція за продукцію підприємств, іноземні інвестиції, інновації та нові технології стала дуже серйозною. В результаті дії механізму конкуренції виробник продукції вибирається на основі його конкурентоспроможності, наявності життєво важливих ресурсів і можливостей. У цих умовах виникла проблема забезпечення конкурентоспроможності компаній в новій ситуації, пов'язаної з прогресом глобалізації.

У першому розділі **«Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»** визначено теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства», проаналізовано стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану, досліджено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи. Зроблено висновки до розділу 1.

У другому розділі **«Поточний стан та тренди розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»** проведено моніторинг поточного стану галузі хлібопекарських підприємств, надано загальну характеристику підприємства та його внутрішнього середовища, здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Зроблено висновки до розділу 2.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»** запропоновано механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано випуск нового виду продукції (мафіни з яблуком) як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, проведено економічне

обґрунтування розроблення, виробництва і реалізації інноваційної продукції. Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота магістра містить 102 сторінку, 20 таблиць, 31 рисунок. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Ключові слова: ринок, конкуренція, хлібобулочні вироби, мафіни, проєкт.

SUMMARY

Actuality of theme. The problem of increasing the competitiveness of enterprises and their potential is currently one of the most urgent tasks of fundamental and applied research in economics. One of the most important factors determining the development of methods of competitive struggle is globalization. In the process of globalization, the competition of companies for the sales markets of their products, foreign investments, innovations and new technologies has become extremely intense. As a result of competitive mechanisms, product manufacturers are selected based on their competitiveness, possession of important resources and capabilities. Under these circumstances, the task of ensuring the competitiveness of companies in the new situation associated with the progress of globalization arises.

In the first chapter «Theoretical-methodical approaches to the definition of the concept of «competitiveness»», the theoretical aspects of the concept of "enterprise competitiveness" are defined, the strategies of increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of martial law are analyzed, the methods of assessing the competitiveness of the enterprise are investigated: domestic and foreign approaches. Conclusions are made for section 1.

In the second section, «Current state and development trends of Odesa Bakery № 4» LLC, the current state of the bakery industry was monitored, a general description of the enterprise and its internal environment was provided, and the competitiveness of Odesa Bakery No. 4 LLC was evaluated. Conclusions are made for section 2.

In the third section, «Proposals for increasing the competitiveness of Odesa Bakery № 4 LLC», a mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise is proposed, the release of a new type of product (muffins with an apple) is proposed as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise, an economic justification for the development, production and sale of innovative products is carried out. General conclusions were made.

The master's thesis contains 102 pages, 20 tables, and 31 figures. The list of links includes 41 titles.

Key words: market, competition, bakery products, muffins, project.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ».....	10
1.1. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» ...	10
1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану	15
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи.....	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4».....	28
2.1. Моніторинг поточного стану галузі хлібопекарських підприємства	28
2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища	38
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	44
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4».....	61
3.1. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	61
3.2. Випуск нового виду продукції (мафіни з яблуком) як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства	73
3.2. Маркетингове дослідження виведення на ринок мафінів.....	79
3.3. Економічні обґрунтування розроблення, виробництва і реалізації інноваційної продукції.....	86
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх потенціалу на сьогодні є одним із найактуальніших завдань фундаментальних і прикладних досліджень в економіці. Одним із найважливіших факторів, що визначають розвиток методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації конкуренція компаній за ринки збуту своєї продукції, іноземні інвестиції, інновації та нові технології надзвичайно загострилася. В результаті дії конкурентних механізмів виробники продукції відбираються на основі їх конкурентоспроможності, володіння важливими ресурсами та можливостями. За цих обставин постає завдання забезпечення конкурентоспроможності компаній у новій ситуації, пов'язаній з прогресом глобалізації.

Наукові досягнення національних і міжнародних вчених у різних викладених темах демонструють різноманіття досліджень, пов'язаних з конкуренцією та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. На сьогодні це чи не найпоширеніша тематика серед економістів. Так, вважаємо за необхідне особливо наголосити на працях Г. Л. Азоева, П. С. Зав'ялова, С. М. Клименко, Н. І. Перцовського, Р. А. Фатхутдінова, Г. Шинкаренко та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності підприємства хлібопекарської галузі.

Відповідно до мети роботи було поставлено і розв'язано такі завдання:

- визначити сутність методів підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- обґрунтувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- навести методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- визначити загальну характеристику та проаналізувати основні види діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- здійснити аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти щодо застосування методів конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів і підходів, що забезпечують концептуальну єдність дослідження. Для уточнення поняття конкуренції та конкурентоспроможності з точки зору потенціалу підприємства використовуються аналітичні та синтетичні методи. Методи порівняння конкурентних позицій.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також офіційна фінансова звітність підприємства.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості застосування розглянутих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства в господарській діяльності компаній в Україні.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»

1.1. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства»

В сучасних ринкових умовах більшість суб'єктів господарювання бере участь у конкурентній боротьбі за отримання більш вигідних умов виробництва та споживання продукції. Тому кожен бізнес повинен формувати, підтримувати та розвивати свою конкурентоспроможність, щоб досягати максимального прибутку та мати вигідну конкурентну позицію на ринку. Враховуючи вступ нашої країни до Світової організації торгівлі, поширення глобалізації, зростання конкуренції в аграрній економіці та стан сільськогосподарських підприємств, постає питання підвищення їх конкурентоспроможності, що є актуальним.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємства здійснили М. Портер, Дж. Робінсон, Ф. Хайек, А. Курно, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов, Г. Азоев, М. Перцовський, І. Спірідонов та ін., наукові роботи яких присвячені дослідженню конкуренції, конкурентоспроможності, джерел конкурентних переваг фірми та розробці методів їх утримання.

Характеристики діяльності підприємства в конкурентному середовищі можуть бути виражені конкурентоспроможністю, що характеризує конкурентні переваги підприємства, рівень розвитку, ринкове позиціонування, сильні та слабкі сторони адаптації до конкурентних ринкових умов. В економічній літературі виділяють такі три рівні конкурентних суб'єктів: Мікрорівень (виробництво, підприємство); середній рівень (господарські об'єднання, галузі, регіони); макрорівень (національна економіка, народне господарство) [7].

Розглянемо визначення поняття конкурентоспроможності

підприємства. Для розкриття економічної природи цього поняття наведемо аналіз літературних джерел розуміння економічної природи цього поняття відомими економістами. Г. Азоев зазначає, що конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності ефективно використовувати власні ресурси та залучати позики на конкурентному ринку. Виробництво та споживання конкурентоспроможних товарів є передумовою створення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У більш широкому сенсі забезпечення конкурентоспроможності вимагає систематичної роботи протягом усього виробничо-економічного циклу, що веде до конкурентних переваг у сферах НДДКР, виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність компанії є результатом її конкурентної переваги в усіх питаннях управління [3]. Тому автор розуміє, що конкурентоспроможність підприємства є частиною конкурентоспроможності окремої галузі та економіки всієї країни. Це допоможе запропонувати, побудувати та організувати нову систему розвитку.

На думку Р. Фатхутдінова, конкурентоспроможність підприємства – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення потреб порівняно з аналогічними об'єктами, наявними на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому чи зовнішньому) ринку [2]. Такий підхід до конкурентоспроможності підприємства відображає її динамічний характер, тобто порівняння показників одного підприємства та аналогічних підприємствами в часі.

П. Зав'ялов, Л. Лозовський, А. Поршнев, Б. Райзберг трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [10, с.33].

Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність таких характеристик: захоплення підприємством частки ринку; здатність підприємства до виробництва, збуту та розвитку; здатність вищого керівного складу до реалізації поставленої мети; здатність компанії реалізовувати власну продукцію за ціною, яка забезпечує зростання та виконання зобов'язань перед третіми особами (забезпечення певного рівня рентабельності, формування основного капіталу, повернення інвестиційного капіталу) [11, с. 20].

Ю. Іванов стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі здобуття та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю варто розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Він зауважує, що конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що випускається, і динаміку її структури, а також усі види виробничо-економічної діяльності, здійснюваної підприємством, враховуючи роботи й послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність тощо [10, с. 33].

Представники Швейцарської дослідницької організації «European Management Forum» конкурентоспроможність підприємства розуміють як реальну потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за наявних умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів [12, с. 210]. А. Градов, Г. Багієв, І. Сергеев, В. Пантелеєв, вказують, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага, критерій, основна ознака, характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які зумовлюють його здатність до ефективної роботи на національних та світових ринках відносно інших фірм даної галузі за рахунок ефективного використання фінансового, виробничого і трудового

потенціалу.

Конкурентоспроможність підприємства Ю. Рубін тлумачить як реальну та потенційну здатність компанії, а також наявних для цього можливостей, проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками у комплексі привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів [14].

Важливий акцент на конкурентоспроможності підприємства як рівня його компетенції викладений у роботі М. Перцовського та І. Спіриданова [4]. Вони під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких сумарних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

У дослідженні [9] Н. Тарнавської для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства стосовно економічного розвитку використано авторське розуміння її як здатності у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів. Позитивною особливістю цього визначення є перспектива забезпечення конкурентоспроможності з використанням конкурентних переваг у складниках системи знань, умінь та навичок.

С. Светуцьков наводить таке визначення: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, який має певну частку визначеного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту та перешкоджає перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів» [11, с.

20].

У сучасному економічному словнику зазначається, що конкурентоспроможність підприємства – це найбільш загальний показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал у конкурентній боротьбі [15, с. 209]. І. Франів вказує, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це вдале розпорядження власними та імпортованими ресурсами на конкурентному ринку [16, с. 150]. М. Єрмолова конкурентоспроможність підприємства визначає як відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності [7, с. 27].

Узагальнення наявних поглядів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу назвати такі суттєві характеристики даної категорії. Це: динамічний показник стану та розвитку підприємства; складна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів; ступінь реалізації потенціальних можливостей; залежність від конкретних можливостей та конкурентоспроможності товарів чи послуг: підприємство, що тривалий час не пропонує на ринку конкурентоспроможний товар, не зможе постійно підтримувати своє існування; основним показником конкурентоспроможності підприємства є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції; проявляється на конкретному ринку та у певний відрізок часу; є критерієм виходу підприємства на національний і світові ринки; фактор, який впливає на конкурентоспроможність галузі, регіону та ін.; відображає здатність менеджменту до реалізації поставленої мети; проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта із конкурентами; визначається різними показниками в оперативному, тактичному та стратегічному періодах.

1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану

З розвитком економіки та підприємництва всі відомі стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній удосконалюються відповідно до реальності. Стратегії змінюються через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, таких як: Рівень розвитку та економічне та фінансове становище країни, середній дохід людей, їхні потреби та спосіб мислення, розмір ринкової ніші, кількість споживачів, конкурентна політика конкурентів і компаній, відносини з бізнесом партнери, ціни, форс-мажор (пандемії, війни тощо) Науковці завжди наводять прикладні аспекти реалізації тієї чи іншої стратегії паралельно з теоретико-методологічними розробками, враховуючи певні фактори, що впливають на ту чи іншу стратегію.

Наукові дослідження протягом останніх двох років спостерігали фактори, які впливають на конкурентну стратегію, такі як глобальна пандемія. Проте затребуваність вітчизняних науковців сьогодні є чинником, який впливає на всі без винятку сфери діяльності. Це широкомасштабне вторгнення рф в Україну.

Ряд дослідників представили своє бачення та надали переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема: Гамова О. В., Дибчук Л., Ільченко І., Костриченко В. М., Мельничук Л. С., Хізніченко О. О., Стадник В., Соколюк Г., Шарко В., Дж. Манзелла та ін. Зокрема, Костриченко В. М. виокремлює три головні підходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності: мінімізація сукупних витрат; диференціація (технологічна перевага, підвищення якості, якісне обслуговування тощо); зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів) [3].

Залежно від масштабу та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на компанію, перша стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути вдосконалена, радикально змінена або поєднана з кількома іншими стратегіями, щоб підвищити її ефективність. Однак у зв'язку з війною пріоритети бізнесу кардинально змінилися, а тому результати видатних вчених щодо рекомендацій щодо впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств автоматично і повністю впроваджуються в діяльність вітчизняних підприємств.

Конкурентоспроможність стимулює розвиток ринку та стимулює підприємництво, але в той же час компанії повинні розробляти стратегії, щоб вижити, виділитися серед своїх конкурентів і задовольняти потреби та очікування клієнтів ефективно й економічно.

Дж. Манзелла, видатний американський оратор і міжнародний оглядач глобального бізнесу, торгової політики та економічних тенденцій, визначив п'ять ключових стратегій корпоративної конкурентоспроможності [1]:

- зосередьтеся на основних компетенціях компанії перейдіть до основних продуктів, які дозволяють компанії діяти більш зосереджено та перенести несуттєві функції в інші бізнес-сфери.

- залучайте та утримуйте потрібний вам талант.

Нам потрібні висококваліфіковані працівники, які вміють критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та працювати зі складними технологіями. Компанії заохочуються створювати більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання співробітників, постійно оновлювати та вдосконалювати кваліфікацію співробітників, а також співпрацювати з місцевими університетами.

Витрати на оренду, пошук додаткових співробітників і т. д. найбільш позитивно впливають на імідж компанії, дозволяючи їй виділитися на тлі конкурентів і дозволяючи логістичному ланцюгу відновлюватися швидше, ніж зазвичай.

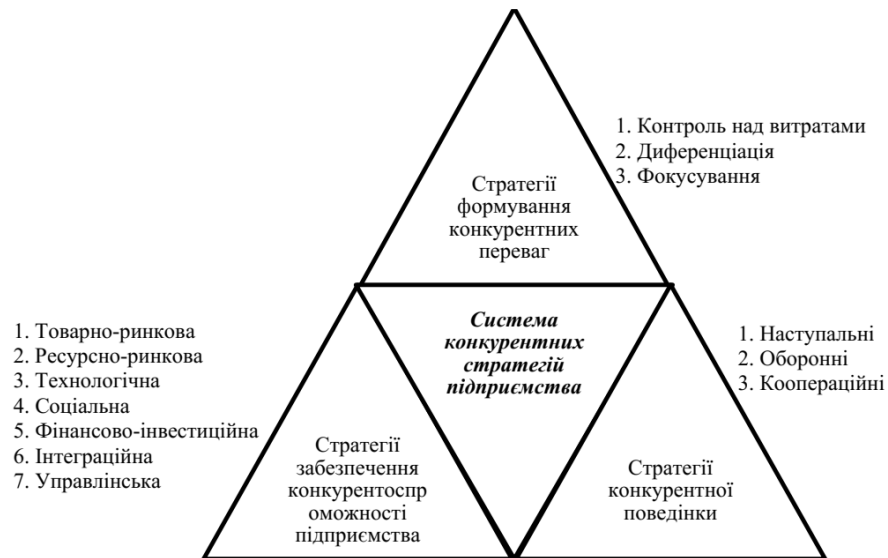


Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Згідно дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану (проводилось в травні-червні 2022 р. Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія. Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України) 93,4% підприємств залучені в допомогу країні під час війни [8], тобто бізнес усвідомлює важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Водночас, 33,4% підприємств – вже адаптувалися та мають стратегію дій; 50,5% – у процесі обдумування та інтуїтивного управління; 11,1% – не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [8].

Враховуючи всю інформацію, наведену вище, та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 1.1) можна навести наступні факти синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивне почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими

частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Із стратегій формування конкурентних переваг підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на декількох важливих позиціях товару (швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для військових, заготівля сухпайків, виготовлення жилетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, здавання в оренду власних площ або транспорту та ін.). Акцент на фокусуванні змінює підходи підприємства в роботі з постачальниками та клієнтами, малоприбуткові чи затратні процеси для підприємства або виводять з діяльності або передають на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для його ж стабільності.

З-поміж стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та, особливо, соціальна. Усі ці стратегії зорієнтовані на тісну співпрацю із контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств зіткнулась із проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблеми з перетином кордонів, недостатність транспорту, зростання цін на паливо, відсутність електроенергії та ін.

Для отримання синергічного ефекту дані стратегії доцільно впроваджувати комплексно в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Факти щодо синергії декількох стратегій підвищення конкурентоспроможності у діяльності підприємств будуть оприлюднені згодом після перемоги, самими підприємствами, коли їх стан стабілізується.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня

конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави [1]. Однак, як не склалося єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності [2]. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Д. В. Погребняк зазначає, що конкурентоспроможність підприємства

може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [3]. Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: розроблено на основі [22]

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта

господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [4].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [5]. Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк [2] пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи.

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів [6], а саме методи: засновані на аналізі порівняльних переваг; що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; засновані на теорії якості товару; побудовані на основі матриць; інтегральні; засновані на теорії мультиплікатора; засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; засновані на порівнянні з еталоном.

В. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [7]:

- 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг;
- 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- 4) матричні методи;
- 5) інтегральний метод.

О. Є. Сомова у своєму дослідженні [8] за результатами вивчення

наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

У роботі Л. М. Закревської [9] запропоновано структурний поділ методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на наступні групи: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції, висунутої Дж. М. Кларком; ті, що ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні – рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку підприємство приймає, виходячи із рівня монополізації галузі; функціональні, сутність яких полягає у визначенні співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції («метод профілів»); матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (рис. 1.2).

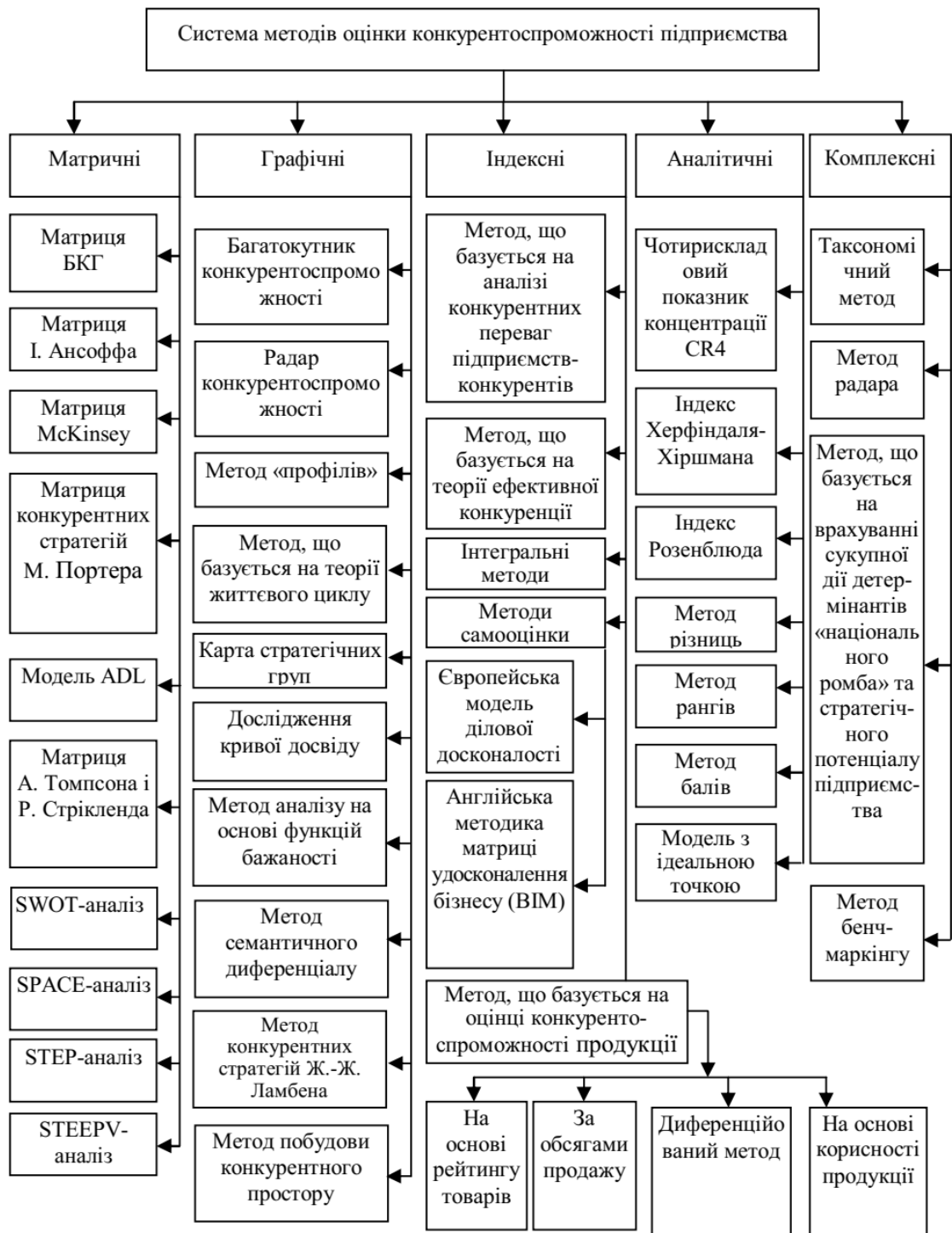


Рис. 1.2. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: розроблено автором

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз

окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Науковці відзначають, як переваги, так і вади названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними позитивними сторонами застосування даних методів є наступні [4]: можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу; простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [4]: здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Значного поширення набуло використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Одним із найбільш вживаних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару». Концепція життєвого циклу – це модель реакції ринку (на дії, уживанні підприємством) у часі. Залежними змінними даної моделі виступають збут, покриття витрат, прибуток, а також як єдина змінна залучається час [10]. Основною вадою даного методу є те, що крива життєвого циклу будується без врахування зовнішніх факторів (технологічних та економічних умов, позицій конкурентів).

Одним із найбільш вживаних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару». Концепція життєвого циклу – це модель реакції ринку (на дії, уживанні підприємством) у часі. Залежними змінними даної моделі

виступають збут, покриття витрат, прибуток, а також як єдина змінна залучається час [10]. Основною вадою даного методу є те, що крива життєвого циклу будується без врахування зовнішніх факторів (технологічних та економічних умов, позицій конкурентів).

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогностичної інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні

розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці [11] називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг. Крім того, окремі науковці [12] наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Отже, на сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

Висновки за розділом 1

Із проведених досліджень можна зробити висновок, що визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства» є актуальною проблемою. Неоднозначність теоретичних положень та недостатність відповідних практичних розробок у цій галузі вказують на потребу у комплексному дослідженні теоретико-методологічних засад даної проблеми. Можна сказати, що аграрне підприємство є

конкурентоспроможним, якщо воно здатне краще від конкурентів адаптуватись до мінливих умов господарювання, ефективно здійснювати свою діяльність в умовах ризику та невизначеності, раціонально використовувати природні ресурси та виробляти якіснусільськогосподарську продукцію, яка дає максимальну користь споживачам.

За період повномасштабного вторгнення РФ в Україну бізнес чи не щодня адаптується до нових викликів: відтік кадрів, знищення та пошкодження потужностей, проблеми з паливом та електроенергією, зменшення доходів населення та ін. Проте, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України. Після перемоги розпочнеться новий етап в економіці країни: прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків та зростання експорту, цінність вітчизняних товарів та людського капіталу, відбудова пошкодженого за кращими технологіями та ін. Актуальними стануть дослідження науковців щодо теоретико-методологічних підходів вдалого виходу підприємств із кризової ситуації, спричиненої війною, та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2 ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1. Моніторинг поточного стану галузі хлібопекарських підприємства

Хлібопекарна галузь України є однією з провідних галузей харчової промисловості України, місія якої полягає у безперервному виробництві соціально значущих товарів повсякденного попиту. Хліб і хлібобулочні вироби є одним із стратегічних напрямків держави. Вони складають 40 % калорійності раціону українців. Ринок має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України.

Основна продукція хлібопекарських підприємств хліб і хлібобулочні вироби різних сортів і видів – є необхідним продуктом щоденного споживання. Це обумовлює стратегічне значення хлібопечення як галузі. Хлібопекарська галузь, яка є однією з ключових галузей кожної економіки, відіграє значну роль у забезпеченні соціальної стабільності суспільства, задовольняючи потреби всіх верств населення у головному продукті харчування - хлібі та хлібобулочних виробах.

Хлібопекарська галузь має такі особливості [25]:

хліб та хлібобулочні вироби мають обмежений термін зберігання, тому вони виготовляються та продаються безпосередньо вітчизняними підприємствами, тому виробництво та постачання цих продуктів здійснюються на місцевому рівні;

галузь має тісний зв'язок з агропромисловим комплексом, оскільки прибуток виробників безпосередньо залежить від ситуації на зерновому ринку, тому врожайність зернових культур та їх доступність впливають на хлібопекарську галузь;

попит на продукти харчування, включаючи хліб та хлібобулочні

вироби, є нееластичним – зміни цін суттєво не впливають на обсяги споживання цих продуктів;

ціни на соціальні види хлібу та хлібобулочних виробів регулюються державою з метою захисту малозабезпечених верств населення.

Основні оператори хлібного ринку в Україні представлені великими вертикально-інтегрованими промисловими компаніями:

1) ТОВ «Кулінічі», яка об'єднує 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 тон хлібобулочних виробів на добу;

2) ПрАТ «Київхліб» у складі 9 підприємств у Києві та Київській області потужністю понад 400 тон хлібобулочних виробів на добу;

3) ПАТ «Хлібні інвестиції», в яке входять підприємств в Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській і Житомирській областях, які випускають продукцію під брендами «Майстерня смакоти», «Теремно», «Цар Хліб» та «Чанта»;

4) ПрАТ «Концерн «Хлібпром», який об'єднує 5 підприємств у Львівській та Вінницькій областях потужністю 200 тон хлібної, хлібобулочної, кондитерської продукції та тістових напівфабрикатів, які виробляють продукцію під брендами «Вінницхліб», «Любляна», «Джуні», «Agrola», «Bandinelli», «Panerini» та «2go»;

5) національна група компаній HD-Group, до складу якої входять підприємства із зернопереробки та виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тон на добу; продукція випускається під брендом «Хлібодар»;

6) підприємства в Дніпропетровській, Черкаській, Миколаївській і Чернігівській областях, що виготовляють продукцію під брендом «Формула смаку» сумарною потужністю 10 тис. тон хлібобулочних виробів на добу.

Останніми роками хлібопекарська галузь зазнала суттєвих змін. З одного боку спостерігається концентрація виробництва за рахунок створення великих концернів і холдингів, що об'єднують кілька хлібокомбінатів та

хлібозаводів. З іншого боку, з'являється багато дрібних виробників, які задовольняють потреби споживачів на локальному рівні.

В 2021 р. в Україні зареєстровано понад 900 підприємств з виробництва хлібу та хлібобулочних виробів, з них 200 – це великі і середні підприємства. На великі та середні підприємства припадає біля 70% усього обсягу продукції. Решта обсягу, а саме 30% – це продукція міні-пекарень, малих підприємств. Якщо порівнювати з європейським станом справ, то вітчизняне виробництво хліба займає проміжну позицію між північноєвропейськими країнами та південно-європейськими країнами. В північноєвропейських країнах (Фінляндія, Норвегія, Данія, Нідерланди) домінує промисловий сектор.

У південно-європейських країнах, особливо в курортних регіонах, суттєво переважають приватні міні-пекарні та особисте виробництво. В Україні, сукупність дрібних виробників створює серйозну конкуренцію великим підприємствам галузі. Зауважимо, що співвідношення 30:70 – це дані офіційної статистики. Але, частина дрібних виробників працює в тіні чи в сірій зоні. Зокрема, вони виробляють хліб та хлібобулочні вироби як доповнення до основної діяльності, при цьому не реєструючи виробництво відповідними документами [26].

Протягом 2019-2020 рр. обсяги реалізації свіжого хлібу великими промисловими підприємствами знизились щонайменше на 6%. В той же час на ринку багато ФОПів, які виробляють хліб і хлібобулочні вироби, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування. При цьому вони приховують частину обороту, не сплачують ПДВ та ЄСВ. Це дозволяє ФОПам виходити на ринок з ціною пропозицією нижчою на 20-30%. Оскільки таких дрібних учасників ринку ретельно не перевіряють, їм властива невідповідність задекларованої і фактичної рецептур, недотримання санітарних умов, брак контролю якості сировини і готової продукції.

Деякий обсяг хліба виробляється безпосередньо в домогосподарствах. Цьому сприяє як доступність та поширеність зручних хлібопічок та

дороговизна хліба, який суттєво подорожчав в останні роки. Сприяє цьому і мода на здоровий спосіб життя – люди бажають споживати якісні харчі. Одні купують найбільш дорогі готові продукти, вважаючи, що вони і найбільш якісні. Але, реалії сьогодні такі, що навіть у продуктах преміум сегменту виробники додають і барвники, і консерванти, і стабілізатори, і дешеві заміники дорогих інгредієнтів. Тому, частина людей намагається готувати власноруч, тоді вони впевнені, які саме інгредієнти додаються, які технології використовуються. Окрім того, слід враховувати і тренди харчування – українці почали менше купувати звичайного хліба, замінюючи його смачнішими і дорожчими продуктами. Інша, менш вагома, але також важлива причина – збільшення обсягів споживання нетипових, зокрема, крафтових хлібобулочних виробів, які часто виготовляють і продають в кав'ярнях чи стріт-фуд закладах. Таким чином, маємо з одного боку офіційні статистичні дані, а з іншого боку зрозуміло, що ці дані не відображають реальний стан справ, особливо, в абсолютних значеннях. Їх можна використовувати лише для порівняльного аналізу. Тому, з урахуванням такої преамбули і здійснимо аналіз статистичної інформації.

За даними Державної служби статистики в Україні спостерігається постійна тенденція скорочення обсягів виробництва хлібу та хлібобулочних виробів. У 2010 р. обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів дорівнювали 1807 тис. т на рік. За останні 10 років (з 2010 р. по 2020 р.) цей показник знизився практично вдвічі і у 2020 році становив 892,7 тис. т. Щорічний темп зниження зафіксованого обсягу виробленої продукції складає 4-5%. Для оцінки тенденцій розвитку та виявлення закономірностей зміни економічних показників на ринку хліба та хлібобулочних виробів запишемо динаміку обсягів виробництва в табл. 2.1.

Якщо у 2017 р. 34 вироблялося 1160 тис. т хлібобулочної продукції, то у 2021 році цей показник зменшився на 116,7 тис. т (на 13,1%) і становив 776 тис. т.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва хлібопекарської галузі в Україні за 2017-2021

рр., тис. т

Рік	Обсяг виробництва	Абсолютний приріст	Абсолютний приріст до 2017 р.	Відносний приріст, %	Відносний приріст до 2017 р., %
2017	1160	–	–	–	–
2018	1073	-87,4	-87,4	92,5	92,5
2019	975	-97,5	-184,9	90,9	84,1
2020	8937	-82,4	-267,3	91,7	77,0
2021	776	-116,7	-384	86,9	66,9

Джерело: розраховано автором на основі [18]

До ключових факторів, які обумовлюють негативну тенденцію у хлібопекарській галузі, віднесемо такі: по-перше, зниження попиту на продукцію у зв'язку зі скороченням чисельності населення країни; по-друге, економічні чинники, зокрема подорожчання хліба; по-третє, зміна щоденного раціону харчування та особистих вподобань споживачів, а також популяризація здорового способу життя, внаслідок чого зростає кількість населення, яка відмовляється від хлібу через їх високу калорійність. Наразі серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії (див. рис. 2.1).

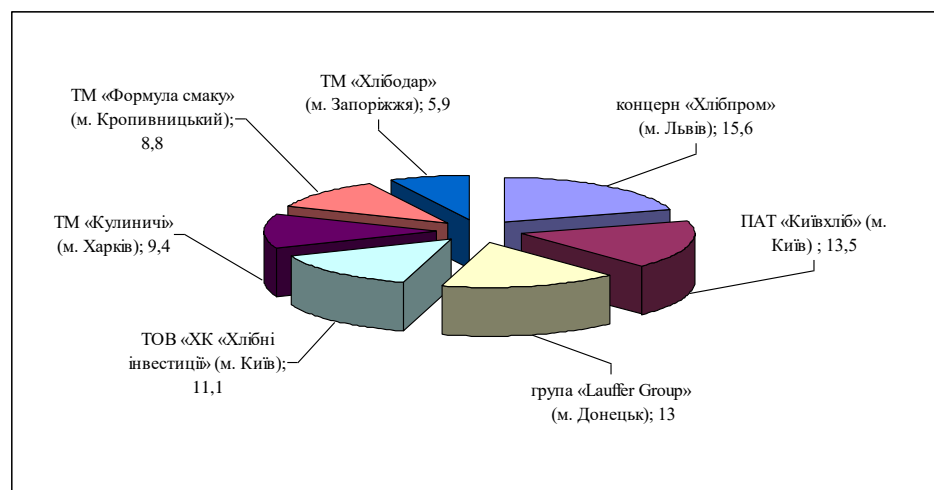


Рис. 2.1. Частка вертикально-інтегрованих компаній на ринку хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Слід зазначити, що діюча структура операторів ринку – диференційована: промислове виробництво продукції – 39 %, міні-пекарні та пекарні торговельної мережі 54 %, цехи підприємств громадського та швидкого харчування 8 % [11]. Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 18 % в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4 %, тобто подорожчання «хлібного кошика» відбулось більш ніж в 4 рази швидше зростання середнього рівня цін в країні [11]. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування [11]. Орієнтованість різних груп виробників на різні сегменти ринку хліба та хлібобулочні виробі наведено в табл. 2.2, як видно, три групи учасників ринку мають різну орієнтацію на сегменти ринку.

Таблиця 2.2

Орієнтація учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів на ринкові сегменти *

Сегменти ринка	Традиційні виробники	Роздрібні торговельні мережі	Міні-пекарні
1. За видами продукції			
1.1. Хліб	1	2	2
1.2. Батони	1	1	1
1.3. Дрібноштучні та здобні вироби	2	2	1
1.4. Хлібобулочні вироби з корисними добавками	2	1	2
2. За ціновими категоріями			
2.1. Регульовані ціни на хліб «соціального» попиту (соціально-значущі сорти хлібу)	1	2	2
2.2. Нерегульовані ціни на нетрадиційні хлібобулочні вироби	2	1	1
3. За рівнями ринку			
3.1. Локальні ринки	1	2	1
3.2. Регіональні ринки	2	1	3
3.3. Національні ринки	3	1	3

*1 – основна ниша; 2 – не основна ниша; 3 – виробник у даному сегменті не представлено.

Джерело: власна розробка

Структуру виробництва хліба та хлібобулочних виробів протягом 2018 – 2021 рр. кардинальних змін не зазнала (табл. 2.3). Найбільш питома вага припадала на хліб пшеничний, частка якого складає 41-42%. З таблиці можемо побачити слабку тенденцію витіснення хліба житньо-пшеничного та хліба пшенично-житнього булочними виробами. Частка хліба житньо-пшеничного та хліба пшенично-житнього знизилася на 1.4 процентні пункти, натомість частка булочних виробів зросла на 1.9 процентний пункт. Порівнюючи з структурою споживання більш раннього періоду, бачимо, що суттєвих змін немає.

Таблиця 2.3

Структура обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні
протягом 2018-2021 рр

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	індекс, %
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100	975,1	100	854,1	100	794,7	100	-277,9	74,1
Хліб пшеничний	449,1	41,9	408,1	41,9	351,2	41,1	322,3	40,6	-126,8	71,8
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9	305,9	31,4	262,7	30,8	242,4	30,5	-99,9	70,8
Хліб житній	9,3	0,9	6,5	0,7	6,6	0,8	6,2	0,8	-3,1	66,7
Вироби булочні	265,2	24,7	245,3	25,2	225,2	26,4	211,3	26,6	-53,9	79,7
Хліб дієтичний	1,6	0,1	1,5	0,2	1,2	0,1	1	0,1	-0,6	62,5
Хліб інший	5,2	0,5	7,7	0,8	7,2	0,8	11,4	1,4	6,2	219,2

Джерело: розроблено автором

Імпорт готової продукції із зерна, відповідно до групи 19 в українській класифікації товарів для зовнішньоекономічної діяльності, у 2021 р. становив \$218М, що у товарній структурі імпорту становить 0,5%. У групу 19 входять: хлібці, сухарі, грінки, пряники, печиво, вафлі, мюслі, рисовий папір, хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, кукурудзяні пластівці, кускус, булгур, вироби з макаронного тіста, суміші та тісто для виробництва

борошняних кондитерських виробів, продукти дитячого харчування, готові продукти з борошна, крупи. Експорт товарів групи 19 за 2021 р. становив \$270M, що на 24% перевищує імпорт. Відповідно, має місце позитивне сальдо торгового балансу по цій товарній позиції. На вітчизняному ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів беззаперечно переважає продукція вітчизняного виробництва.

Імпортні поставки незначні за всіма позиціями товарів, окрім круасанів. 24 лютого 2022 р. розпочалася повномасштабна російсько-українська війна. Це дуже сильно вплинуло на усі сфери економіки, зокрема і хлібопекарську галузь. За таких умов тенденції минулих років стрімко змінюються, тому доречно дослідити статистику саме 2022 р. На жаль Держстат не зібрав ще статистику в натурному вимірі, є лише дані в грошовому вираженні. Тому, проведено аналіз доступних даних, які зібрано Держстатом.

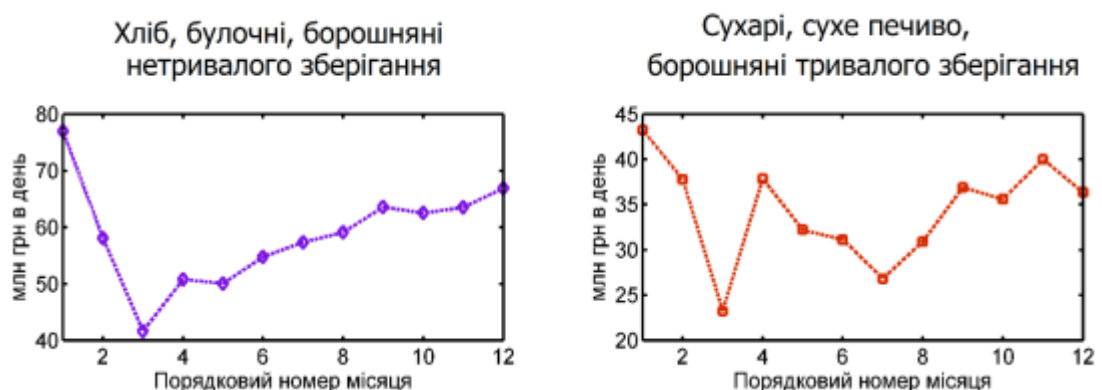


Рис. 2.2. Тенденції вітчизняної хлібопекарської галузі протягом 2022 р.

Джерело: побудовано автором

Якщо аналізувати за абсолютними показниками обсягу виробництва, то складається враження, що вітчизняна хлібопекарська промисловість майже відновилася в умовах воєнного стану. Але, слід ще врахувати зміну цін протягом аналізованого періоду. З урахуванням, що кількість населення на підконтрольній території України приблизно становить 70 % від кількості населення до початку війни, скоріше за все зростання зупиниться і тренд

перейде в насичення. Тому, для забезпечення зростання обсягів виробництва потрібно збільшувати кількість споживачів на підконтрольній Україні території, шляхом звільнення окупованих територій та поверненню громадян за кордону. Інший варіант – збільшувати експорт продукції галузі. Обидва варіанти можуть реалізовуватися паралельно. У даному підрозділі здійснено аналіз конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. Регіональне розміщення у галузі виробництва хліба і хлібобулочних виробів Одеської області наведено на рис. 2.4.

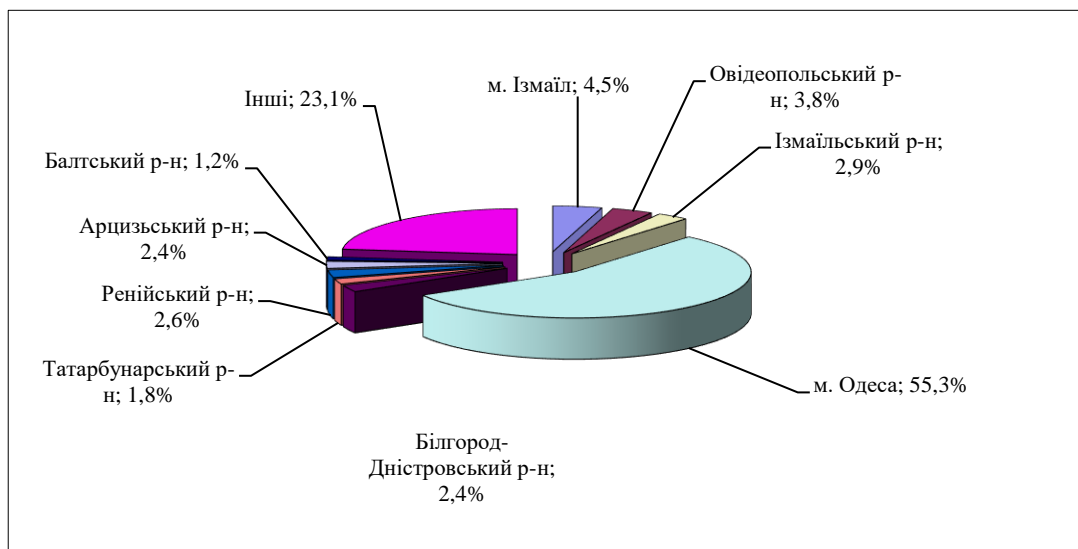


Рис. 2.4. Регіональне розміщення виробників галузі Одеської області

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Конкурентний потенціал досліджуваних хлібопекарських підприємств Одеської області за 2016-2019 рр. роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Конкурентний потенціал хлібопекарських підприємств Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	30,145	28,519	30,710	32,307	32,531	30,842
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	35,224	34,661	36,648	35,644	36,456	35,726
Одеський коровай, ПрАТ	38,373	39,614	41,712	44,561	44,136	41,679
Котовський хлібозавод, ТОВ	31,758	31,882	33,134	31,295	32,559	32,125
Юженська паляниця, КП	37,996	38,446	38,796	40,792	41,970	39,600
Квінт-Л, ТОВ	28,215	29,556	31,609	33,442	34,270	31,418
Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ	38,807	38,439	38,358	40,980	40,743	39,465

Глобус-Плюс, ТОВ	32,330	35,671	35,714	36,201	38,016	35,587
УкрХліб - 2, ПП	41,828	38,875	40,339	41,689	42,380	41,022
Болградський хлібозавод, ТОВ	33,717	34,561	38,027	37,985	41,387	37,136
Ананьїв-Хліб, ПП	40,462	42,574	43,638	45,290	47,706	43,934
ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП	37,925	36,806	39,038	38,150	39,489	38,282

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з таблиці 2.4 діапазон коливань конкурентного потенціалу підприємств є достатньо широким. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, низькою узгодженістю систем постачання і збуту. До цієї групи нами віднесено: Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП, Котовський хлібозавод, ТОВ. Найбільш сильні стратегічні позиції в організації основних бізнес-процесів мають Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, Ананьїв-Хліб, ПП, Одеський коровай, ПрАТ. Хлібопекарські підприємства в даний час здійснюють інвестиції в інноваційні технологічні розробки нових рецептур в основному в кондитерському виробництві. У роботі був розрахований можливий рівень конкурентного потенціалу, який відображає створення максимальних стійких конкурентних переваг підприємства. Це дозволило визначити поточну конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Індекси фактичного використання конкурентного потенціалу на
хлібопекарських підприємствах Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	0,496	0,469	0,505	0,531	0,535	0,507
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	0,579	0,570	0,603	0,586	0,599	0,587
Одеський коровай, ПрАТ	0,631	0,651	0,686	0,733	0,726	0,722
Котовський хлібозавод, ТОВ	0,625	0,632	0,638	0,671	0,690	0,651
Южненська паляниця, КП	0,464	0,486	0,520	0,550	0,563	0,517
Квінт-Л, ТОВ	0,638	0,632	0,631	0,674	0,670	0,649
Ренійський хлібозавод Дунай-	0,532	0,586	0,587	0,595	0,625	0,585

коровай, ТОВ						
Глобус-Плюс, ТОВ	0,688	0,639	0,663	0,685	0,697	0,674
УкрХліб - 2, ПП	0,522	0,524	0,545	0,515	0,535	0,528
Болградський хлібзавод, ТОВ	0,554	0,568	0,625	0,625	0,680	0,611
Ананьїв-Хліб, ПП	0,665	0,700	0,717	0,745	0,784	0,685
ВКФ, Одеса-Хліб М, П	0,624	0,605	0,642	0,627	0,649	0,629

Джерело: побудовано автором

Як видно з таблиці 2.3, індекси фактичного використання конкурентного потенціалу в середньому коливаються від 0,507 (Нове Діло, ТОВ) до 0,722 (Одеський коровай, ПрАТ). Таким чином, підприємства мають різний рівень використання конкурентного потенціалу, тому них необхідна розробка різних стратегій, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованої в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати

вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Гостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах. Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 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 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 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 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 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 2020 році в порівнянні з 2019 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 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 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 2.9

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 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 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали

основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 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 2019 роком.

У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 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 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФ_n}{ОФ_{к.р.}}$ ОФ _{н.} – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$ ОФ _{виб} – оборотні фонди, що вибули; ОФ _{пр.} – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФ_n - ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 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 2020 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 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.11

Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 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 2020 р. у порівнянні з 2019 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 2019 р., так й в 2020 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 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондоддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондоддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондоддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на

7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

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

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця. Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

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

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

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

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

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце – вплив споживачів. Приблизно на однаковому рівні оцінюють загрози залежності від постачальників та появи нових конкурентів. Найменш важливим фактором конкурентного середовища хлібопекарської галузі є сила впливу товарів-замінників на поведінку кінцевих споживачів. Це свідчить про зростання рівня конкуренто- та клієнтоорієнтовності вітчизняних хлібопекарських підприємств, що можна розцінити як позитивний знак внаслідок загострення конкуренції.

За результатами проведеного дослідження нами було визначено, що

ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є: висока якість продукції (відмінні смакові властивості); широкий асортимент продукції; пізнаваність бренда (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів; вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна продукції; значний досвід роботи; ділова репутація.

Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції (перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання. Результати оцінки конкурентних позицій хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2.12, свідчать про те, що розглянуті нами підприємства займають сильні конкурентні позиції.

Лідерами ринку хліба та хлібобулочних виробів у національному масштабі є компанії: ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром». У локальному масштабі: ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТДВ «Запорізький хлібокомбінат», ТДВ «Салтівський хлібо завод». Таким чином, вище перелічені підприємства випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торговельні мережі. Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств представлено у табл. 2.12.

Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є [45, с.89]: ринкова позиція та розмір підприємства; інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках; конкурентні стратегії, яких дотримуються - основні конкуренти;

поточний імідж підприємства; наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів; бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом; гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства.

Таблиця 2.12

Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств

Характеристики профілю	Назва підприємства						
	Київхліб	ХК «Хлібні інвестиції»	Концерн «Хлібпром»	Запорізький хлібокомбінат	Одеський коровай	Херсонський хлібокомбінат	Салтовський хлібзавод
Територіальні межі цільового ринку	Київська область	П'ять областей	Львівська, Вінницька області	Запорізька область	Одеська область	Херсонська область	Харківська область
Позиція на ринку	Національний лідер	Національний лідер	Національний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер	Локальний лідер
Конкурентна поведінка	Захисна	Наступ	Захисна	Захисна	Захисна	Захисна	Захисна
Загальна стратегія	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання
Базова конкурентна стратегія	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація	Диференціація
Загальний рівень ресурсного потенціалу *	5	5	5	4	4	4	4
Загальний конкурентний рейтинг	8	9	8	7	6	7	6

Примітка: * - оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 - найгірша оцінка, 5 – найкраща

Джерело: розроблено автором

В умовах загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів ефективне формування та використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг хлібопекарських підприємств у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної конкурентної стратегії необхідно оцінювати також стратегічні активи та здатності компаній. Результати оцінювання стратегічних активів та здатностей хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2.13, свідчать про те, що підприємства - лідери національного ринку за рівнем розвитку техніко-технологічної бази,

організаційних ресурсів та персоналу, забезпеченості фінансовими та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку.

Підприємства - локальні лідери мають нижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено меншими фінансовими можливостями та можливостями щодо залучення новітніх техніко-технологічних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів. Для підприємств хлібопекарної промисловості характерна наявність ряду внутрішніх проблем, які обумовлюють особливості їх розвитку і, безумовно, відбиваються на формуванні стратегій конкуренції.

Таблиця 2.13

Стратегічні активи та здатності хлібопекарських підприємств

Група стратегічних активів	Назва підприємства						
	ТОВ «Київський пекарний дім» ТМ Київхліб	ХК «Хлібні інвестиції»	Концерн «Хлібпром»	Запорізький хлібокомбінат	Одеський коровай	Херсонський хлібокомбінат	Салтівський хлібзавод
1	2	3	4	5	6	7	8
Переважаючі активи							
Фінанси	4	4	4	4	4	4	4
Технології	5	5	5	4	4	4	4
Основні засоби	5	5	5	4	4	4	4
Місце розташування	5	5	5	5	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5	4	4	4	4
Конкурентна позиція	5	5	5	4	4	4	4
Знання підприємства	5	5	5	5	5	5	5
Репутація	4	5	5	5	4	5	4
Відмінності							
Розробка товарів	5	5	5	5	5	5	5
Виробництво	5	5	5	5	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4	4	4	4	4
Маркетинг і продаж	4	5	5	4	4	4	4

Джерело: складено автором на основі [22]

Це такі питання, як нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, пошук шляхів скорочення витрат, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та інновацій, забезпечення кваліфікованим персоналом. Система стратегічного управління на більшості

хлібопекарних підприємствах не сформована в повному обсязі, представлена у вигляді обмеженої кількості елементів і частин стратегічного процесу, які не інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для підприємств характерний низький рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії. Стратегічний аналіз підприємства є комплексним дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі яких формується його конкурентна стратегія.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств показав, що існуюче середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування успішних конкурентних стратегій. Отже, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Київський пекарний дім» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ТОВ «Київський пекарний дім», ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг, «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром». Отже, можна побачити, що спостерігається щорічне зростання активів у всіх лідерів хлібопекарської галузі, це можна пояснити саме реконструкцією виробництва та впровадженням нового обладнання.

На рівні великих та середніх підприємств – спостерігається конкуренція міжхолдингами, що розташовані в суміжних регіонах. Зокрема, в м. Києві конкурують ПАТ «Київхліб», хлібопекарський комплекс «Кулиничі» та продукція компанії «Хлібні інвестиції». Найбільш монопольне становище в своїх регіонах займають ПАТ «Одеський коровай», що виробляє 200-220 т на добу (торгова марка «Булкін», Одеська область) та ПАТ «Концерн «Хлібпром», потужністю до 300 т на добу (торгові марки «Хлібна хата», «Наминайко», Львівська область).

Ринок хлібобулочних продуктів в Одеській області існує в стабільному стані, з розвитком дрібних приватних підприємств. [16] За офіційними

даними ТОВ «Одеський хлібо завод» займає близько 30 % ринку хлібобулочної промисловості в Одесі та одеській області, інша частка належить іншим підприємствам - виробникам. Асортимент підприємств досить різноманітний і на деяких підприємствах сягає до 80 найменувань з різними начинками і без. [13]ю До головних конкурентів ТОВ «Одеський хлібо завод №4» можна віднести ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса – хліб», ТОВ «Нова справа». Проаналізуємо ключові фактори успіху ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» та двох конкуруючих з ним компаній: ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса – хліб» [17].

Таблиця 2.14

Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній 2021 рік

Фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Одеса – хліб»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
2. Обсяги продажу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
4. Ціна продукції	0,25	4	1	3	0,75	5	1,23
5. Сучасне технічне устаткування	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Всього	1		4,5		3,6		4,05

Джерело побудовано автором

З 2013 року в хлібопекарській галузі почали розвиватися дві нові пекарні: кафе-пекарня «Падам-пам-пам» та магазин-пекарня «Сільський хліб». Перевагами цих підприємств-конкурентів є вдале прохідне місце, свіжість продуктів, акцентне виробництво виробів з листового тіста, сучасне оформлення торгових точок. Мінусом цих закладів є висока вартість на продукцію з акцентом на споживачів з статками вище середнього. Також великих обертів в цій галузі набирає «Грузинський хліб», мережа

розширилася з 2013 року до кількох десятків пекарень та магазинів [13, 17]. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» орієнтує свою продукцію для споживачів із середніми та вищим за середні доходи. Хлібозавод має головних клієнтів для співпраці, ними являється мережа супермаркетів у місті Одеса. До них можна віднести «Таврія», «Фоззі», «Ашан», «Метро», «Сільпо», «АТБ». Розглянемо вплив аспектів зовнішнього середовища на функціонування ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність

ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Групи факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні	Активний темп росту хлібобулочного ринку	Нові підприємства - конкурентів. Підвищення цін. Збільшення клієнтської бази.	Покращення якості продукції та збільшення різновиду продуктів. Оптимізація положення на конкурентному ринку.
	Підвищення цін на електроенергію	Підвищення цін на комунальні послуги. Приріст собівартості.	Аналіз обладнання та запровадження менш енергомісткого обладнання
2. Нормативно-правові і регуляторні з боку держави	Несприятливе чинне податкове законодавство	Велике мито при доставці сировини та обладнання з інших країн	Використання товарів - замінників української якості
	Регулювання і контроль державою	Жорстке законодавство для перевірки якості продукції	Збільшення витрат на удосконалення якості
3. Технологічні	Поява автоматизованого обладнання.	Збільшення сегменту продукції. Зменшення попиту.	Зниження цін. Впровадження автоматизованого обладнання. Пошук кадрів та спонсорів для покупки обладнання.
4. Соціально-демографічні	Підвищена кваліфікація трудових ресурсів	Нестача кадрів на ринку та некомпетентність в роботі на новому обладнанні Підвищення побажань стосовно заробітної плати	Запровадження курсів та поява консультантів з роботи обладнання .
	Підвищення рівня життя людей	Зростання платоспроможності споживачів	Вживання заходів щодо покращення якості продукції

Джерело: розроблено автором на підставі даних підприємства

Далі розглянемо в таблиці 2.7. оточення ТОВ « Одеський хлібозавод №4», до якого відноситься споживачі , постачальники та конкуренти.

Таблиця 2.16

Аналіз оточення ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Фактори	Прояв фактору	Вплив на компанію
Споживачі	Покращення матеріального становища споживачів (середній дохід, вище середнього)	Підвищення попиту на 20 %	Приріст обсягів реалізації хлібобулочних виробів
	Підвищення попиту на новий асортимент продукції	Підвищення потреби на кекси «Шарлотка з яблуками»	Підвищення продажу кексів «Шарлотка з яблуками»
Постачальники	Задовільна кількість постачальників сировини.	Наявність конкуренції серед постачальників	Перспектива відбору постачальників з вигідними умовами для підприємства.
Конкуренти	Активна конкуренція на ринку хлібобулочних виробів	Жорстока конкурентна боротьба	Наявність загрози зменшення прихильників продукції серед споживачів
	Поява нових напрямів продукції та технологій	Збільшення асортименту конкурентом	Можлива втрата споживачів та зниження ціни конкурентами.

Джерело: розроблено автором на підставі даних підприємства

З аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» потребує заходів для покращення якості вже наявного асортименту продукції, також спостерігається збільшення попиту і реалізації на кекси «Шарлотка з яблуками». Проаналізувавши зовнішнє середовище і конкурентів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» можна відмітити основних конкурентів, ними є ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса-хліб», а також обороти набирають інші дрібні кафе-пекарні, магазини-пекарні.[15, 14,17].

Одним з основних методів, який використовується для оцінки конкурентних переваг підприємства, є побудова матриці SWOT. З цією метою ми сформуваємо перелік зовнішніх можливостей та загроз, визначили ймовірності їх реалізації та значимості.

Таблиця 2.17

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Фактори	Зовнішні можливості			Зовнішні загрози			
	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
1. Зростання доходів цільових споживачів	7	0,6	4,2	1. Зниження доходів цільових споживачів	7	0,4	2,8
2. Перехід до економічного підйому в країні	5	0,4	2,0	2. Посилення економічного спаду в країні	5	0,6	3,0
3. Послаблення конкурентної боротьби	6	0,5	3,0	3. Посилення конкурентної боротьби	6	0,5	3,0
4. Розширення ринку збуту	4	0,4	1,6	4. Скорочення ринку збуту	4	0,6	2,4
Разом	-	-	10,8	Разом	-	-	11,2

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.17 сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (10,8 балів) є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (11,2 бали). Тобто загрози з боку зовнішнього оточення переважають над можливостями. Це є негативним для хлібозаводу. Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього приймемо рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	1 Висока 0,7	Середня 0,4	Низька 0,1
Висока 10	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середня 7 4	Поле СВ	Поле СС <i>Зростання споживачів доходів цільових</i> <i>Перехід до економічного підйому в країні</i> <i>Послаблення конкурентної боротьби</i> <i>Розширення ринку збуту</i>	Поле СН
Низька 1	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.18 можна зробити висновок, що усі можливості зовнішнього середовища підприємства потрапили до поля «СС», що свідчить про середню ймовірність їх настання і середню значимість. Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Тяжкий стан</i>	<i>Помірний стан</i>
	<i>Висока ймовірність</i> 0,7	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВП
	<i>Середня ймовірність</i> 0,4	Поле СР	Поле СК Зниження доходів цільових споживачів Посилення конкурентної боротьби	Поле СТ Посилення економічного спаду в країні Скорочення ринку збуту	Поле СП
	<i>Низька ймовірність</i> 0,1 10	Поле НР 7,75	Поле НК 5,5	Поле НТ 3,25	Поле НП 1

Джерело: сформовано автором

Значний негативний вплив на роботу підприємства чинять загрози: зниження доходів цільових споживачів і посилення конкурентної боротьби. При розробці стратегії розвитку підприємства на них варто звернути найбільшу увагу, оскільки вірогідність їх настання достатньо висока. Не менш важливими для підприємства є посилення економічного спаду в країні і скорочення ринку збуту. Ці загрози при відсутності їх врахування можуть завдати досліджуваному підприємству значної шкоди. Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: управління; маркетинг; фінанси; матеріальне середовище; персонал; місцезоташування тощо. На основі аналізу слід сформулювати перелік сил та слабкостей, визначити їх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 5-ти бальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка. Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для фірми. Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість. У табл. 2.20 поданий зазначено сильні і слабкі сторони ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Таблиця 2.20

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Сильні сторони	Оцінка експертів, Бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)
1. Зручне місцерозташування підприємства	4	3	12	1. Незручне місцерозташування підприємства	4	1	4
2. Висока кваліфікація і компетентність всіх працівників підприємства	3	2	6	2. Низька кваліфікація і компетентність всіх працівників підприємства	3	2	6
3. Наявність довгострокових договорів	3	2	6	3. Відсутність довгострокових договорів	3	2	6
4. Наявність власних торговельних точок	3	2	6	4. Відсутність власних торговельних точок	3	2	6
5. Швидке реагування на зміну потреб споживачів	4	3	12	5. Повільне реагування на зміну потреб споживачів	4	1	4
Всього	х	х	42	Всього	х	х	26

Джерело: сформовано автором

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 42 балів, слабких сторін – 26 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства. На основі результатів аналізу слід побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.5).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	<u>Поле ST</u>	Поле WT

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дані табл. 2.19 і 2.20 ми дійшли висновку, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» знаходиться в квадранті «поле ST», оскільки сильні сторони переважають над слабкими (42 більше за 26), а зовнішні загрози більші за зовнішні можливості (11,2 більше 10,8). Тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

Для посилення своїх конкурентних позицій підприємству потрібно застосовувати стратегію «Максі-Міні», тобто використовувати в власній діяльності сильні сторони для запобігання загроз. Провівши SWOT-аналіз стає очевидним, що перш за все, потрібно удосконалити збутову політику підприємства. Адже недосконала збутова мережа в регіоні є слабкою стороною підприємства, і, водночас, її фактична відсутність за межами регіону – це чи не основна слабкість. Відповідно з рівнем збутової діяльності пов'язані як шанси так і небезпеки діяльності підприємства в цілому.

Як зазначалось, для оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно здійснювати порівняльну характеристику даного суб'єкту господарювання над підприємствами-конкурентами.

Сучасний ринковий сегмент, у якому працює хлібозавод, налічує безліч приватних підприємств. Але основними конкурентами ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса – хліб», а також ПрАТ «Київ хліб». Для оцінки конкурентоспроможності 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 (ЗО) 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.

Таблиця 2.21

Оцінка привабливості ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Одеса-хліб»		ПрАТ «Київ 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 заміників	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: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.21 можна зробити висновок, що найбільш привабливим на ринку хлібобулочних виробів є ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» завдяки високому темпу росту та високій чутливості до рівня цін та наявності товарів-замінників.

ТОВ «Одеська паляниця» дещо поступається за привабливістю лідеру. ТОВ «Одеса-хліб» і ПрАТ «Київ-хліб» мають низьку привабливість на даному регіональному ринку. Слід зазначити, що усі досліджувані підприємства мають значний резерв для покращення своїх ринкових позицій. Проаналізуємо конкурентні позиції досліджуваних підприємств (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка конкурентних позицій підприємств на ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Одеса-хліб»		ПрАТ «Київ хліб»	
		Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО
Інвестиційна привабливість	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,6
Цінова політика	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Просування товару	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: розроблено автором

Згідно даних табл. 2.22 найбільш міцні конкурентні позиції на ринку хлібобулочних виробів регіону має ТОВ «Одеса-хліб». Цього вдалось досягнути завдяки вдалому просуванню товарів, що стало наслідком гарного місцерозташування підприємства. Дещо поступається йому ПрАТ «Київ хліб». ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» потребує збільшення розміру інвестицій і оновлення матеріально-технічної бази. Дана ситуація потребує

негайного регулювання. За допомогою даних табл. 2.21 та 2.22 побудуємо багатофакторну матрицю McKinsey (рис. 2.6).

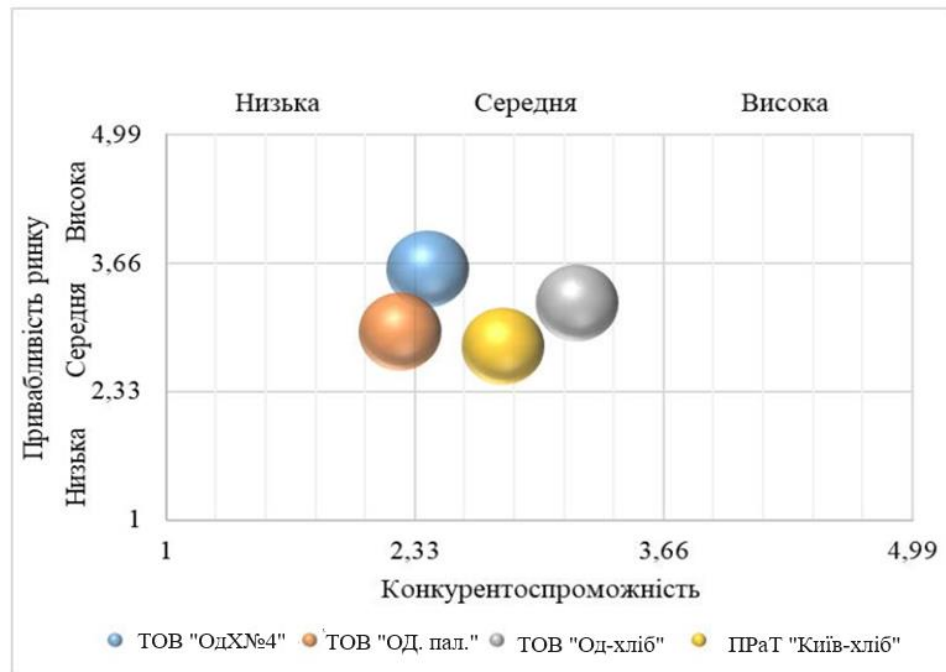


Рис. 2.6. Матриця McKinsey для ринку хлібобулочних виробів

Джерело: сформовано автором

Згідно даних рис. 2.6 всі підприємства, які аналізуються відносяться до сегменту «середній бізнес», для якого характерна середня привабливість ринку і середня конкурентоспроможність. Інвестування потрібне, але воно повинно бути обережним і вибіркоким. Головна стратегія для цих видів бізнесу – витягати максимальний дохід вже зараз. Досліджуваному підприємству необхідно здійснювати інвестування в дуже прибуткові і найменш ризиковані заходи. Одеський хлібозавод № 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 хлібозавод має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами на ринку

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є: висока якість продукції (відмінні смакові властивості); широкий асортимент продукції; пізнаваність бренда (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів; вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна продукції; значний досвід роботи; ділова репутація.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

3.1. Механізм забезпечення конкурентоспроможність підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Науковці зазначають, що й підхід до управління має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура.

Процесний підхід до керування конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що сьогодні

найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного, і формуватиме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів вітчизняної економіки, а також широкою інформатизацією суспільства.

В контексті формування теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства як керованого процесу необхідно звернути увагу на сутність поняття механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, як економічної категорії. Узагальнивши існуючі теоретичні визначення досліджуваного поняття визначено, що під механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти гнучку систему взаємопов'язаних та взаємозалежних важелів впливу, інструментів та методів керування діяльністю, яка реалізується через сукупність управлінських дій направлених на постановку цілей, пошук шляхів та впровадження заходів у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, здійснення контролю виконання поставлених задач з дотриманням загальних принципів управління на всіх рівнях діяльності.

З метою побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах комплексності варто визначити його основні складові, до яких належать: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, рівні, функції, принципи, інструменти та методи управління, сфера забезпечення, а також фактори впливу на конкурентоспроможність. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю прийнято вважати коло

осіб (власників, менеджерів усіх рівнів управління, представників консалтингових фірм) які шляхом прийняття комплексу управлінських рішень сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства, а також підтриманню та покращенню конкурентних позицій фірми в поточному періоді та на перспективу. Сукупність суб'єктів управління утворює керуючу підсистему механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає сукупність внутрішніх бізнес-процесів на напрямів роботи організації, які забезпечують виробництво конкурентоспроможного продукту. З іншого боку – це комплекс об'єднаних в єдину систему компонентів внутрішнього середовища організації з їх взаємозв'язком із вимогами споживачів та позицією конкурентів задля вирішення завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності. Поєднання елементів, які утворюють об'єкт управління, прийнято називати керованою підсистемою механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. До керованої підсистеми доцільно відносити наступні напрями діяльності підприємства: фінансову, виробничу, маркетингову діяльність, управління персоналом та діяльність у сфері технологій та наукових розробок.

Мета процесу управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні умов для успішного конкурентного функціонування фірми та її розвитку за мінливих умов зовнішнього оточення. До основних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести послідовність дій у сфері забезпечення суб'єкта господарювання конкурентними перевагами, які включатимуть процеси її створення, підтримання та примноження через дослідження конкурентного середовища та потреб споживачів, ефективне використання наявних можливостей та виготовлення товару, який перевершуватиме пропозиції конкурентів. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покликаний виконувати комплекс загальних управлінських функцій, з орієнтацією на підвищення рівня конкурентоспроможності. До таких функцій науковці

відносять цілевстановлення, аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Функція постановки цілей знаходить своє втілення в спрямуванні діяльності фірми на досягнення високих конкурентних позицій у сфері її функціонування. Аналіз передбачає здійснення маркетингової оцінки конкурентного середовища та вивчення поточного конкурентного становища через систему методів оцінки конкурентоспроможності. Планування включає розробку конкурентних стратегій та деталізованих планів відповідно до поставленої мети та результатів здійсненого аналізу. Функція організації забезпечує реалізацію сформованої конкурентної стратегії та впровадження конкретних заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності у практичній діяльності. Мотивація передбачає застосування засобів стимулювання працівників задля підвищення їх трудової активності та відповідальності під час виконання завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Функція контролю має на меті здійснення постійного моніторингу стану досягнення поставлених цілей та виконання визначених завдань обраної конкурентної стратегії через вивчення планових показників та співставлення їх з реальними. Функція регулювання знаходить своє втілення в процесах коригування конкурентної стратегії, поточних планів та завдань відповідно до результатів контролю поточної діяльності та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування.

Варто зазначити, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який знаходить своє відображення у виконанні зазначених вище функцій, повинен охоплювати всі управлінські ланки та пронизувати всі рівні діяльності суб'єкта господарювання (рис. 3.1). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-яка керована система, узгоджується з низкою принципів. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства повинні визначати основні положення управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності та формуватися шляхом поєднання загальних принципів менеджменту і

специфічних засад управління конкурентоспроможністю із врахуванням сучасних тенденцій діяльності підприємств.

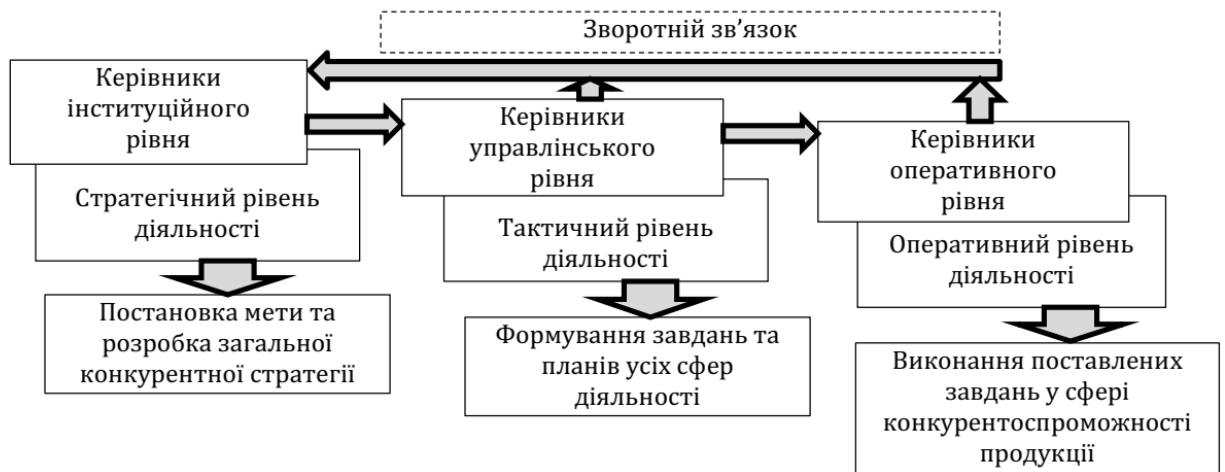


Рис. 3.1. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано авторами

В процесі вивчення даного питання визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства: *єдності* наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю – кожне науково обґрунтоване управлінське рішення повинно мати на меті вирішення практичного завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності;

комплексності об'єкта управління, що визначає необхідність інтеграції усіх функціональних сфер діяльності підприємства та інших сфер впливу в єдину конструкцію потенціалу нарощення конкурентних переваг та зростання загального показника конкурентоспроможності;

ранжування сукупності об'єктів управління та інших чинників впливу на конкурентоспроможність за їх важливістю, що обумовлюється обмеженістю ресурсів підприємств та необхідністю здійснювати першочерговий вплив на ті елементи керованої підсистеми, які є найбільш вагомими у процесі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

системності, що реалізується через врахування всієї мережі

взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів системи управління, постановку цілей у відповідності до дієвості чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства та, згідно з цим, розробку ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

об'єктивності – заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розроблятися на основі повної та достовірної інформації про зовнішні умови функціонування, поточну конкурентну позицію, внутрішній конкурентний потенціал тощо;

безперервності процесу управління, що вимагає постійного моніторингу процесів та результатів досягнення поставлених цілей і виконання поставлених задач у сфері конкурентоспроможності, а також повсякчасного коригування конкурентної стратегії, цілей та поточних планів діяльності;

гнучкості, що передбачає здатність управлінського апарату генерувати багатоваріантність розвитку подій, швидко адаптувати поточну стратегію діяльності, систему управління конкурентними перевагами діяльності, через ефективне виконання своїх функцій та завдань, до умов динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища;

зставності управлінських рішень між собою, тобто їх несуперечливості основній місії фірми, загальній стратегії та суміжним рішенням в контексті конкурентоспроможності фірми;

реалістичності виконання поставлених цілей і задач в рамках конкурентної стратегії, що визначається наявністю достатньої для їх впровадження кількості необхідних ресурсів, часових рамок, професійної підготовки персоналу тощо;

примноження компетентностей шляхом безперервності розвитку та навчання управлінського кадрового складу усіх функціональних сфер діяльності підприємства;

інноваційності, який полягає в використанні в процесі управління інноваційних технологій та способів комунікації, впровадження новітніх

моделей менеджменту, прийняття неформальних та нестандартних управлінських рішень, що лягає в основу здобуття довгострокового лідерства серед конкурентів;

законності – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в рамках нормативно-правових засад діяльності підприємства та уникнення використання засобів недобросовісної конкуренції;

клієнтоорієнтованості, що знаходить своє відображення в новій парадигмі ведення бізнесу, яка має на меті реформатування підходів до здійснення підприємницької діяльності через акцентування уваги управлінців на виявленні та максимальному задоволенні потреб споживача;

соціальної відповідальності – принцип, дотримання якого сьогодні виступає об'єктивною вимогою суспільства. Принцип соціальної відповідальності передбачає здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах діалогу з суспільством та з урахуванням суспільних інтересів, що сприяє зміцненню корпоративного іміджу та укріплення конкурентних позицій на довгострокову перспективу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на вході включає забезпечуючи підсистему, в склад якої входить нормативно-правове, науково-технічне, фінансово-економічне, організаційне, кадрове, інформаційне забезпечення. При управлінні підприємством в умовах невизначеності варто усвідомлювати, що на конкурентоспроможність підприємства справляє вплив низка факторів і не всі вони піддаються керуванню. В попередньому параграфі представлено широку класифікацію чинників впливу на конкурентоспроможність, що свідчить про багатогранність внутрішніх та зовнішніх впливів на цільову підсистему. В процесі управління, доцільно чітко визначати, які фактори є керованими, щоб здійснюючи вплив на них примножувати конкурентоспроможність підприємства, а які являються некерованими і потребують повсякчасного врахування їх впливу та адаптації діяльності до нього.

Пропонуємо розглянути основні чинники впливу на

конкурентоспроможність з поділом на керовані та некеровані. Враховуючи характеристики всіх складових механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, які розглядалися вище, пропонуємо на їх основі сформуванати модель, яка буде найбільш повно відобразити особливості функціонування зазначеного механізму за сучасних умов господарювання (рис. 3.2)

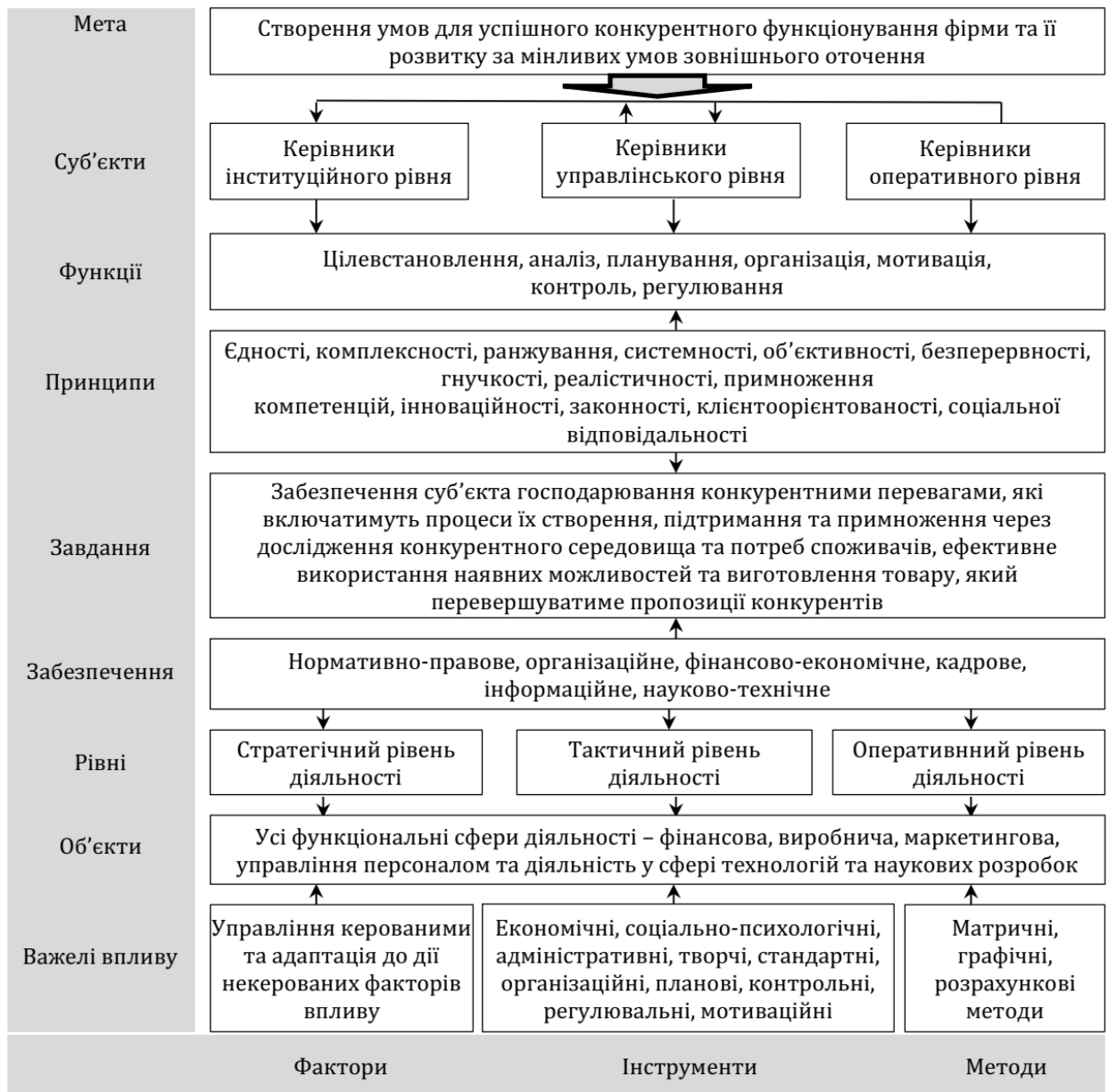


Рис. 3.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

Досліджуючи різноманітні визначення механізму, що подаються в економічній літературі, слід розрізняти господарський механізм і механізм

дії економічних законів, адже це поняття різних рівнів. Механізм дії економічних законів відображує об'єктивну необхідність існування економічних законів, а господарський механізм (механізм їх використання) – використання в конкретній господарській практиці. Господарський механізм – складна суспільна система, для якої характерним є досить високий ступінь невизначеності притаманних їй зв'язків і відносин. Це відкрита, здебільшого ймовірна, непостійна система з гнучкими і переважно нестійкими внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

Центральним у системі господарського механізму є економічний механізм, який діє через економічні інтереси та складається з комплексу економічних засобів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу, з іншого боку – повинен бути спрямований на розвиток виробничих відносин у середині підприємства в існуючих нормативно-правових межах. У першому випадку принципи економічного механізму цілком визначаються особливостями господарського механізму існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо, а в другому випадку – особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Для кращого розуміння сутності механізму управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно більш детально розглянути його структуру. Графічне зображення етапів (рівнів) дослідження сутності механізму, підпорядкованість механізмів, що використовуються в господарській діяльності підприємства, можна навести схематично (рис. 3.3).

Отже, з наведеного рисунку можна стверджувати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції є складовою організаційного, економічного та правового механізму.

організаційно-економічні заходи забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- вибір стратегічних перспектив розвитку;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів досліджень й розробок;
- забезпечення пріоритетності продукції;



Рис. 3.4. Внутрішня структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Джерело: розроблено автором

Крім цього, в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні заходи стратегічного аналізу, пов'язаного з визначенням стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, а також пов'язані з оцінкою рівня конкурентоспроможності

продукції і підприємства, оцінкою перспективи розвитку – масштабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, дії ризиків тощо. Системно-цільовий підхід є базовим, на основі якого формуються подальші напрями і здійснюються конкретні дії в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Щодо методів, якими послуговуються керівники підприємств у процесі управління конкурентоспроможністю – то варто зазначити, що до таких прийнято відносити методи оцінки конкурентного становища підприємства серед суперників, методи бенчмаркінгу, які передбачають вивчення роботи конкурентів, методи стратегічного аналізу діяльності фірми тощо. В основному здійснюється поділ методів оцінки конкурентоспроможності на три групи за формою відображення результатів – матричні, графічні та розрахункові.

Таким чином, виходячи з особливостей запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в результаті його реалізації має забезпечуватися виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, яка являється головним індикатором успішності підприємства на ринку і створює можливості для утримання та нарощення конкурентних позицій, покращення іміджу фірми та забезпечення високого рівня прибутковості.

Важливо зауважити, що в процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійної адаптації до змінних умов господарювання через внесення коректив у конкурентну стратегію, поточні плани діяльності, завдання та заходи, які спрямовані на здобуття нових та утримання наявних конкурентних переваг підприємства. Зазначена обставина обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері удосконалення та пристосування механізму управління конкурентоспроможністю до динамічного середовища діяльності фірм.

3.2. Випуск нового виду продукції (мафіни з яблуком) як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

Борошняні кондитерські вироби (БКВ) традиційно користуються високим попитом у населення України і вважаються рентабельною продукцією. Разом з тим, кондитерський ринок є висококонцентрованим, і знайти свою нішу на ньому в сучасних умовах досить складно. Його стабільність сьогодні забезпечують дев'ять підприємств-гігантів, такі як: «Рошен», «КОНТИ», «АВК», корпорація «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Крафт Фудз Україна», «Полтавакондитер», КФ «Світоч» та «Черкаська БФ» [1; 2; 5], які виробляють понад дві третини всієї продукції. Ці компанії у попередні роки здійснювали значні інвестиції у модернізацію технологічних процесів, рекламну та маркетингову політику, логістику, енергозберігаючі технології та кадри, що дало їм змогу випускати нову продукцію, переважно високого цінового сегмента [5]. Існує і безліч невеликих підприємств типу кондитерських цехів, які намагаються заповнити вільні ніші і виробляють БКВ типу печива, тістечок, мафінів.

З іншого боку, унаслідок значного погіршення здоров'я нації через нераціональне харчування багатьма науково-дослідними організаціями України проводиться робота щодо вдосконалення харчової та біологічної цінності харчової продукції, зокрема БКВ, оскільки вони часто є товарами щоденного вжитку, а їх хімічний склад не є оптимальним. Для ефективного впровадження такої нової удосконаленої продукції на ринок слід провести ретельні маркетингові дослідження для вивчення потреб споживачів та зацікавленості виробників у цих товарах. Таким чином, даний напрямок досліджень є актуальним.

Мафіни – це дрібноштучні (масою 60...80 г) борошняні кондитерські вироби, що за зовнішнім виглядом нагадують кекси. На кафедрі технології хліба, кондитерських, макаронних виробів та харчоконцентратів ХДУХТ розроблено мафіни підвищеної харчової цінності з додаванням бурякових

волокон (БВ) та дієтичної добавки «Шрот зародків пшениці харчовий» (шрот). Мафіни з додаванням БВ характеризуються високим вмістом харчових волокон (20% від добової потреби у виробі масою 100 г), та зменшеною енергетичною цінністю. Для мафінів із шротом властивий підвищений вміст білків (у 2,4 рази порівняно з контролем) харчових волокон (у 5 разів), зменшений вміст жиру (на 0,96%), вуглеводів (на 25,17%). Розроблені вироби характеризуються високими органолептичними показниками якості, а також зберігають свіжість більш тривалий час, ніж традиційні. Для впровадження пропонується 10 асортиментних одиниць із різними властивостями для різних груп споживачів.

Для визначення потреби споживачів у розробленій продукції здійснювали пошукове дослідження методами аналізу документів, спостереження та опитування. Виходили з гіпотези, що споживачі прагнуть до якісного раціонального харчування, але скептично ставляться до нової продукції. Обсяг вибірки склав 160 осіб віком від 17 до 60 років, з них 61,2% – жінки, 38,8% – чоловіки. Обробку даних здійснювали методом інтервального оцінювання, вважаючи, що випадкова величина (готовність споживачів купувати БКВ підвищеної харчової цінності) характеризується нормальним законом розподілу.

Аналіз анкет показав, що абсолютна більшість споживачів (62,3 %) надає перевагу традиційним продуктам харчування, але 57,0 % з них не купують продукцію підвищеної харчової цінності, оскільки не зустрічали її в продажу. Найбільш значущими індикаторами якості для споживачів є відсутність у складі продукту харчових добавок та генетично модифікованих організмів (87,1 %) і наявність вітамінів (10,3 %). Найважливішими ознаками продукції під час їх купівлі для покупців є привабливий зовнішній вигляд, приємний смак, доступна ціна та корисність для здоров'я. У цілому споживачі готові купувати продукцію підвищеної харчової цінності, але за умови, що цінова надбавка на такі вироби становитиме не більше 50% порівняно з традиційними виробами.

Також нами проведено SWOT-аналіз розробленої продукції – виявлено сильні та слабкі сторони товару з позицій споживача, а також можливості та загрози, що існують на ринку. Відповідно до цього, безперечними перевагами розроблених мафінів є їх широкий асортимент та корисність. Недоліками – невеликі терміни зберігання. Надзвичайно сприятливим чинником є прихильність споживачів та держави до продукції для здорового харчування, а загрозою – високий ступінь конкуренції та нестабільність доходів домогосподарств.

Основні зусилля компанії рекомендовано докласти до розробки потужної торгової марки та бренду, розширення фірмової торговельної мережі, а також пропаганди здорового способу життя і харчування. При цьому, мафіни доцільно виводити на ринок в осінньо-зимовий період, коли обсяги продажу борошняних кондитерських виробів досягають свого піку. Вихід і закріплення розроблених мафінів на ринку борошняних кондитерських виробів, а також займання ніші лікувально-профілактичної продукції передбачає проведення сегментації ринку споживачів та позиціонування цієї продукції. За результатами проведеного маркетингового дослідження нами виділені наступні три цільові сегменти споживачів мафінів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цільові сегменти споживачів мафінів підвищеної харчової цінності

Цільовий сегмент споживачів	Характеристика цільового сегмента – психологічний портрет покупців	Звернення до цільової аудиторії у рекламі	
		ідея	стиль і форма
«Сім'ї з дітьми»	Споживачі БКВ для дитячого харчування, якість і необхідна корисність для них основний показник під час вибору, вимогливі.	«Мафіни підвищеної харчової цінності – здорові діти»	Використання символічного персонажу, що турбується про здоров'я власної родини, даних наукових розробок

«Лікування та профілактика»	Споживачі, які цінують корисні властивості БКВ підвищеної харчової цінності, сліdkують за своїм здоров'ям, розсудливі	«Здорова їжа – здорове життя»	Використання наукових даних, створення образу молодості та довголіття
«Статусні»	Споживачі, які цікавляться новинками, які прагнуть відповідати лідерам споживання. Вони звертають увагу на вид і дизайн упаковки, підлягають впливу реклами, творчі натури.	«Мафіни підвищеної харчової цінності – справжній смак кращого життя»	Створення фантазійного настрою, підтвердження високого статусу

Джерело: розроблено автором

Таким чином, основними цільовими сегментами ринку за найбільш доцільними, на наш погляд, поведінковими та психографічними ознаками споживачів будуть наступні:

- купуватимуть мафіни для дітей і переймаються їх якістю та корисністю (сегмент «сім'ї з дітьми»);
- піклуються про своє здоров'я та лікувальні й оздоровчі властивості борошняних кондитерських виробів (сегмент «лікування та профілактика»);
- переймаються модними тенденціями у харчуванні, цікавляться новинками, що будуть відповідати їх високому статусу (сегмент «статусні»).

З огляду на визначені цільові сегменти, розроблені мафіни рекомендовано позиціонувати порівняно з іншими борошняними кондитерськими виробами відповідно з перспективними аргументами (рис. 3.5).

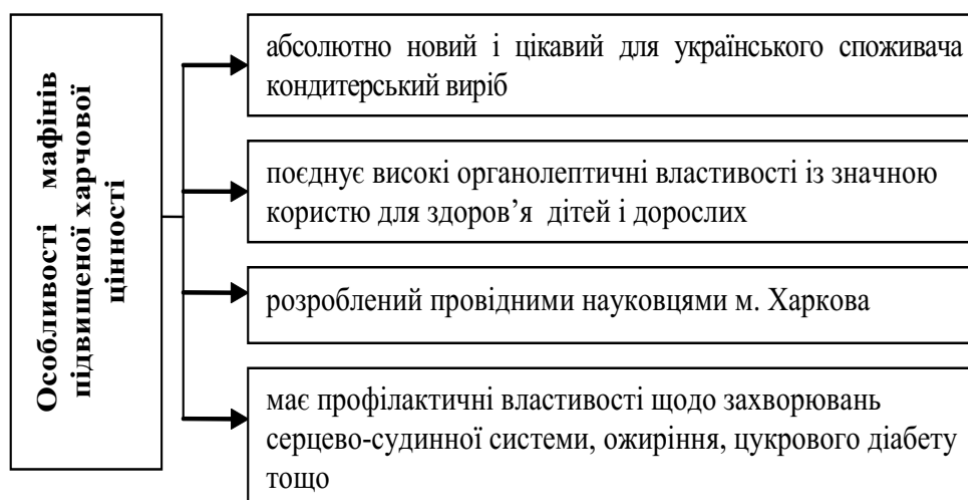


Рис. 3.5. Перспективні аргументи позиціонування мафінів підвищеної харчової цінності

Джерело: побудовано автором

Оскільки мафіни є принципово новим продуктом на ринку України, то вони знаходяться на першому етапі життєвого циклу товарів, тобто на етапі впровадження на ринок. Відповідно до цього слід формувати і товарну стратегію. На наш погляд, найбільш доцільною в даному випадку є стратегія інтенсивного маркетингу (якщо підприємство може дозволити собі високі витрати на стимулювання збуту) або вибіркового проникнення (якщо така можливість відсутня).

На рівень ціни, за якою буде продаватися розроблений виріб впливатимуть зовнішні та внутрішні чинники. За прогнозами фахівців найбільший вплив матимуть такі чинники, як підвищення вартості енергоносіїв та основної сировини (цукру, борошна, олійножирової продукції); рівень цін на газ, оскільки його частка в собівартості цих товарів становить близько 3 %; митні обмеження [5].

Ураховуючи все вищезазначене, а також те, що більшість споживачів готові платити цінову надбавку за харчову продукцію підвищеної харчової цінності не більше 50 % (в основному 10...30 %), для розроблених виробів рекомендовано обрати стратегію високих цін на першому етапі життєвого

циклу товарів із подальшим дотриманням стратегії неокруглених цін. Високі ціни будуть сприйматися споживачами як свідок високої якості продукції, а також дозволять отримати необхідні кошти для покриття витрат на просування цієї продукції. Розроблені вироби планується реалізовувати через мережу фірмових магазинів, а також через інші магазини, у тому числі супермаркети, тобто за моделлю комбінованого збуту. Вигідним може стати укладання угоди франчайзингу.

Оскільки переважна більшість споживачів під час вибору харчової продукції опирається на власний досвід, а також інформацію на упаковці товару, головними важелями просування нового товару доцільно обрати промо-акції, зокрема дегустації (з метою ознайомлення споживачів із новою продукцією, а також складання власної думки про них), а також розміщення додаткової інформації на упаковці про користь продукту. Не зважаючи на те, що більшість респондентів під час опитування зазначили, що рекламні повідомлення не впливають на їхній вибір, ці способи інформування споживачів також доцільно періодично застосовуватися, оскільки психологами доведено [3], що грамотно створена реклама сприймається на підсвідомому рівні та впливає на кінцеве рішення споживача.

Таким чином, для просування нових мафінів на ринку рекомендовано застосовувати такі елементи політики комунікацій:

- 1) рекламу (під час проведення ярмарок, виставок, народних свят; інформування за допомогою плакатів у фірмових магазинах, білбордів, сіті-лайтів, реклами на транспорті, шкільних зошитах тощо із обов'язковим акцентуванням уваги на корисних властивостях товарів; за допомогою додаткової інформації на упаковці щодо збагачення виробу нутрієнтами та впливом на фізіологічні функції організму). Ідею, стиль і форму звернення до цільових сегментів споживачів запропоновано у таблиці;

- 2) заходи sales-promotion (періодичне проведення акційних знижок та дегустацій; випуску сувенірів-брелоків «Корисний сніданок», у т.ч. до Нового року, Дня Святого Валентина тощо; проведення конкурсів із призами

для школярів до першого вересня; маркування «Новинка» та «Акція» в супермаркетах).

3.2. Маркетингове дослідження виведення на ринок мафінів

Для дослідження ринку споживачів мафінів м. Одеса було розроблено анкету, що складалася із взаємопов'язаних, поставлених у логічній послідовності запитань. Вибіркова сукупність склала 42 респонденти. Обробку даних здійснювали методом інтервального оцінювання, вважаючи, що випадкова величина (готовність споживачів купувати мафіни підвищеної харчової цінності) характеризується нормальним законом розподілу.

За результатами опитування 48,8 % респондентів споживають кожен день кондитерські вироби, що свідчить про те, що український споживач регулярно вживає у своєму раціоні харчування солодощі та надає перевагу традиційним продуктам харчування. У той час як 36,6 % респондентів купують їх один-два рази на тиждень, 12,2% відповіли, що роблять це дуже рідко, 2,4% – один раз на два тижні (рис. 3.6).

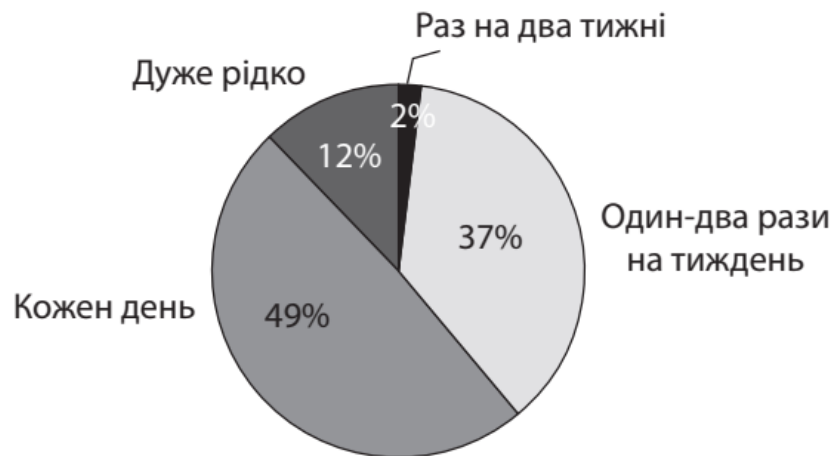


Рис. 3.6. Інтенсивність споживання споживачами кондитерських виробів

Джерело: розроблено автором

На питання, чи відомий Вам такий вид кондитерських виробів, як

мафіни, усі респонденти (100%) відповіли, що «так». Результати тестування свідчать про те, що майже 63% респондентів регулярно купують мафіни. Найбільш питома вага їх споживачів серед студенток (73 відповідей із 82, або 89,0%), домогосподарок (89 відповіді зі 119, або 74,8%), робітниць (39 відповідей із 59, або 66,1%), найменший – серед бізнес-вумен (4,8%, або 1 відповідь). Стосовно рівня доходів, найбільша питома вага серед осіб із середнім рівнем доходу – 85,1% (171 особа із 201) та з рівнем доходу вище середнього – 52,2% (22 із 43). Інтенсивність купівель мафінів респондентами наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інтенсивність купівлі мафінів респондентами

Відповідь	Кількість відповідей	Питома вага, %
Не менше, ніж 1 раз на місяць	61	15,2
Декілька разів на рік	79	19,7
Від нагоди до нагоди	113	28,1

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 3.2 свідчать про те, що 15,2 % респондентів купують мафіни не менше, ніж 1 раз на місяць; 28,1 % – від нагоди до нагоди та 19,7 % – декілька разів на рік. Це пояснюється, на наш погляд, тим, що інтенсивність споживання мафінів серед борошняних кондитерських виробів ще значно поступається печиву, тістечкам, тортам та ін. Даний факт вимагає, на нашу думку, активного використання маркетингової комунікаційної складової не тільки під час виведення нового товару на ринок, а й надалі, для його підтримки та залучення нових груп споживачів. Найбільша питома вага тих, хто купує не менше, ніж 1 раз на місяць, спостерігається серед домогосподарок – 33,6 %, студенток – 31,7 %; осіб у віці 21–25 років – 41,7 % та осіб із середнім рівнем доходу – 32,6 %.

Наступне питання анкети стосувалося при воду купівлі мафінів, а отримані результати наведено в табл. 3.3. Результати дослідження свідчать про те, що 29,6% респондентів купують мафіни для проведення родинного

свята (тут переважна більшість осіб у віці старше 30 років), зустрічі з друзями – 17,2 % (дівчата до 25 років, переважно студентки), за бажання побалувати родину – 11,4 % (переважно домогосподарки).

Таблиця 3.3

Привід купівлі мафінів респондентами

Відповідь	Кількість відповідей	Питома вага, %
Зустріч з друзями	69	17,2
Родинне свято	119	29,6
Бажання «побалувати» родину	46	11,4
Зробити собі подарунок	15	3,7
Інше	4	9,9

Джерело: розроблено автором

За результатами важливості факторів, якими керуються споживачі при виборі мафінів (рис. 3.7), методом ранжування було визначено, що найважливішим фактором є смакові складові – 41,5 % відповідей респондентів; далі йде зовнішній вигляд продукту (36,6 %); «ціна» і «склад продукту» – по 10 %. І лише 2,4 % респондентів при виборі надають перевагу торговій марці.



Рис. 3.7. Чинники вибору мафінів споживачами

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ми можемо зробити висновки, що найважливішими ознаками продукції під час їх купівлі для покупців є привабливий зовнішній вигляд, приємний смак, доступна ціна та корисність для здоров'я.

Результати дослідження свідчать про те, що найбільш важливим у складі мафінів 65,9 % респондентів вважають натуральний склад інгредієнтів; 24,4 % взагалі не звертають увагу на склад продукту; для 7,3 % респондентів важлива відсутність у складі стабілізаторів, а 2,4 % звертають увагу на присутність у складі цукру або його замінників. Наступним питанням анкети ми намагалися виявити, які наповнювачі до мафінів є найбільш востребуваними у споживачів. Отримані результати надано на рис. 3.8.

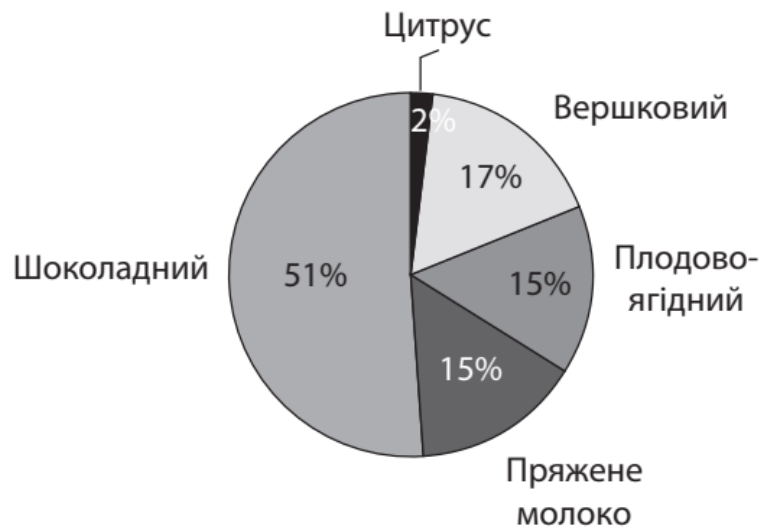


Рис. 3.8. Наповнювачі мафінів за вподобаннями споживачів

Джерело: розроблено автором

Результати дослідження свідчать про те, що найбільшим попитом у споживачів користуються мафіни з шоколадним наповнювачем (51%), далі йдуть: вершковий – 17 %, «пряжене молоко» та плодово-ягідний – по 15 %, цитрус – 2 %. Важливим є питання місця регулярної купівлі мафінів споживачами. Знання відповіді на це питання дозволяє сформувати оптимальні збутові канали, здатні ефективно доводити досліджуваний товар до покупців. Основна маса споживачів здійснюють покупку в супермаркетах (41 % від загальної кількості опитаних); 27% надають перевагу фірмовим магазинам виробника; 18 % – купують мафіни в магазинах, і лише дуже незначна частка – на ринку (9 %) та в кіосках кондитерських виробів (5 %).

Нами було зроблено спробу виявлення рівня обізнаності споживачами торговельних марок виробників мафінів. Діаграму розподілу основних виробників мафінів, які найбільш до вподоби споживачам, наведено на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Структура локального ринку виробників мафінів

Джерело: розроблено автором

Дані рис. 3.9 свідчать про те, що лідируюче положення на регіональному ринку займає торговельна марка «Кондитер Т-Престиж» (Харківська кондитерська фабрика) – 19,5 % від загальної чисельності; друге місце займає ТМ «Домашнє свято» (Черкаська бісквітна фабрика) – 17,1 % опитаних; на третьому місці – «Місто хліба» (м. Київ) – 7,3 %. Також за результатами опитування визначено: по 4,9 % опитаних респондентів ділять між собою торгові марки «Вацак», ТОВ «Славія», ТМ «Восторг», ТМ «Puratos»; по 2,4 % – «Макдональдз», «Мастер», ТОВ «Астрі», «Куліничі», ТОВ «Бердичівський хлібзавод», ТМ «Любляна»; 2,4% опитаних взагалі не знають виробників мафінів або не купують їх. Є також серед респондентів шанувальники мафінів домашнього виготовлення.

Разом із тим необхідно відмітити достатньо велику вагу місцевих локальних мереж, таких як: Сільпо, Таврія В, АТБ та інших, в асортименті

яких є мафіни власного виробництва. Достатньо значна кількість споживачів купує мафіни також у фірмових магазинах і під час відвідування закладів ресторанного господарства. Наступним питанням ми намагалися виявити ринкові перспективи нового харчового продукту. Відповіді на питання «Чи цікаві Вам мафіни з додаванням нетрадиційних добавок, таких як насіння соняшнику» наведено на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Зацікавленість респондентів у новому інноваційному товарі
Джерело: побудовано автором

За результатами опитування 36,6 % респондентів згодні спробувати інноваційний харчовий продукт з додаванням нетрадиційних добавок, і вважають, що це буде корисно для здоров'я; 29,7 % вважають «так», але після вивчення особливостей нового продукту; 19,3 % бажають спочатку зробити дегустацію нового продукту; 12% можливо куплять після відгуків знайомих, а 2,4 % відповіли, що скоріше «ні», бо купують лише перевірені особисто продукти.

Наступним кроком було зроблено спробу виявити ту цінову складову, яку готові витратити споживачі за новий тип мафінів. Результати дослідження наведено на рис. 3.11.

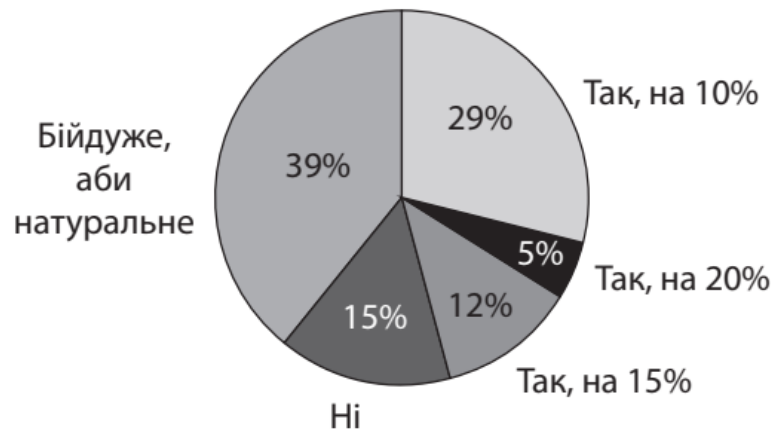


Рис. 3.11 Готовність споживачів до більшої плати за новий товар

Джерело: розроблено автором

У цілому споживачі готові купувати продукцію підвищеної харчової цінності. Переважна кількість опитаних вимагає лише гарантії натуральності інгредієнтів (39 % від загальної кількості респондентів), за умови, що цінова надбавка на такі вироби становитиме не більше 20 % порівняно з традиційними виробами. За результатами опитування цільовою аудиторією споживання є найбільш активна, платоспроможна частина населення; основний рівень доходів на 1 особу родини на місяць коливається від 7000 грн і вище (55,2% від загальної кількості респондентів).

Розроблені вироби рекомендовано реалізовувати через мережу фірмових магазинів, а також через інші магазини, у тому числі супермаркети, кафе, мініпекарні, заклади фаст- і стріт-фуду, тобто за моделлю комбінованого збуту. Яскрава приваблива упаковка допоможе справити перше гарне враження на споживача та здійснити покупку. Однак якщо продукт виявиться несмачним або його смакові властивості не будуть відповідати зазначеним на упаковці, то наступного разу споживач його не буде купувати. Тому органолептична оцінка є важливим і, найчастіше, визначальним показником для харчових продуктів.

3.3. Економічні обґрунтування розроблення, виробництва і реалізації інноваційної продукції

Для оцінки конкурентоспроможності нового виду мафінів необхідно визначити прогнозовану ціну на його реалізацію. Для цього ми розрахували вартість та реалізовану ціну нового мафіну. Витрати розраховані за таким номіналом статей витрат, що погоджуються з п.138.8 ст 138. Податкового кодексу України на рахунок собівартості виготовленої та реалізованої продукції.

Стаття 1. Вартість сировини та матеріалів.

До даного пункту входять: вартість сировини та матеріалів, які входять до розроблених рецептур; сума транспортно-заготівельних витрат.

Таблиця 3.4

Розрахунок продажної ціни мафінів «Яблуко»

Найменування продукту	Норми витрат, кг	Планова ціна закупівлі, без ПДВ, грн/кг	Сума (вартість сировини), грн
Борошно пшеничне	0,5	18,90	9,45
Вода	0,2	-	-
Цукор	1,0	23,10	23,10
Масло вершкове, 82,5%	0,7	71,30	49,91
Яйця	10 шт.	68,00	68,00
Розпушувач	0,3	15,00	4,50
Яблука	0,3	15,00	4,50
Загальна вартість набору			159,46

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5

Розрахунок продажної ціни «Мафіни яблучні безглютенові»

Найменування продукту	Норми витрат, кг	Планова ціна закупівлі, без ПДВ, грн/кг	Сума (вартість сировини), грн.
Лляне борошно	0,7	39,50	27,65
Амарантове борошно	0,5	50,00	25,00
Борошно зеленої гречки	1,2	35,00	42,00
Вода	1,3	-	-

Стевія	0,1	346,8	38,68
Яблучний порошок	0,3	34,00	36,00
Яйця	10 шт.	34,00	34,00
Олія оливкова	1,0	85,00	85,00
Розпушувач	0,05	68,00	3,40
Яблука	0,2	15,00	3,00
Яблучне пюре	0,2	135,0	5,1
Загальна вартість набору			299,83

Джерело: розроблено автором

Витрати на закупівлю сировини і матеріалів розраховувалися за оптовими і роздрібними цінами на січень 2023 р. У таблиці 3.5 зведено розрахунок витрат на сировину. Результати розрахунків, наведені в таблиці 3.5, показують, що вартість закупівлі сировини для приготування мафінів на 1 кг «Яблуко» становлять: 159,46 грн., для інноваційних «Мафіни яблучні безглютенові» - 299,83 грн.

Розмір транспортних витрат встановлено на рівні 2 % від вартості закупівлі сировини та матеріалів:

- для зразку мафіни «Яблуко»:
 $159,46 \times 0,02 = 3,18$ (грн);
- для «Мафіни яблучні безглютенові»:
 $299,83 \times 0,02 = 5,99$ (грн).

Всього за пунктом 1 вартість складає:

- для мафіни «Яблуко»:
 $159,46 + 3,18 = 162,64$ (грн);
- для «Мафіни яблучні безглютенові»:
 $299,83 + 5,99 = 305,82$ (грн).

Стаття 2. Зворотні відходи

Технологія аналогової продукції та технологія виробництва нової продукції забезпечують найбільш повне (безвідходне) використання сировини, ці витрати становлять 1 % від вартості сировини та матеріалів.

Всього за пунктом 2:

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 \times 0,01 = 1,62 \text{ (грн);}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$305,82 \times 0,01 = 3,05 \text{ (грн),}$$

Стаття 3. Паливо та енергія на технологічні цілі

У цій статті висвітлюються витрати на придбання різних видів палива та енергії, необхідних для технологічних, енергетичних та інших потреб підприємства для виробництва цієї продукції, виходячи з потужності та часу роботи обладнання. Загальні питомі витрати енергії на виробництво були розраховані на рівні 1,2 % від витрат на сировину та матеріали. Всього за пунктом 3:

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 \times 0,012 = 1,95 \text{ (грн.);}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$305,82 \times 0,012 = 3,67 \text{ (грн.),}$$

Стаття 4. Витрати на оплату праці

Витрати на оплату праці були розраховані на основі інформації заробітної плати у закладі (1 людина отримує за годину праці 39,26 грн). Середня заробітна плата становить 315 грн.

Стаття 5. Відрахування на єдиний соціальний внесок

Стаття є комплексною та включає: внески на соціальне страхування, внески до пенсійного фонду та військові збори. Відрахування на ці витрати здійснюються відповідно до чинного законодавства 22 % від фонду оплати працівників виробництва і складає:

$$315 \times 0,22 = 63 \text{ гривень.}$$

Стаття 6. Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням

виробництва

Ці витрати включають: витрати на опанування нової продукції при їх розробці; витрати на опанування нових виробництв. Зазначені витрати були покриті у розмірі 0,25 % витрат на сировину та матеріали. Всього за пунктом б:

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 \times 0,0025 = 0,406 \text{ (грн.)};$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$305,82 \times 0,0025 = 0,764 \text{ (грн.)}$$

Стаття 7. Відшкодування зношування спеціальних інструментів і пристосувань цільового призначення та інші спеціальні витрати

Розмір витрат визначається як 0,5 % від вартості машин та устаткування. Орієнтовна вартість машин та обладнання, що використовуються для виготовлення продукції становить 70 тис. грн. Тоді розмір витрат складає:

$$70000 \times 0,005 = 350,00 \text{ (грн)}$$

Стаття 8. Витрати на експлуатацію та утримання устаткування

Стаття є узагальнена і включає в себе наступні особливості: витрати, пов'язані з повним оздобленням основних засобів і капітальним ремонтом у вигляді амортизаційних відрахувань від ціни виробничого та підйомно-транспортного обладнання. Відбудуванням, модернізуванням та ремонтом основних засобів, що належать компанії. Крім користування орендою (лізингом), розрахованою виходячи з її балансової вартості та встановлених норм; поточні витрати, обслуговування обладнання; інші витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання.

Витрати за цими напрямками були встановлені у співвідношенні з витратами на машини та обладнання (0,08%) і становлять:

$$70000 \times 0,0008 = 56,00 \text{ (грн)}$$

Стаття 9. Загальновиробничі витрати

До цього пункту відносять: витрати на оплату праці (основні та додаткові) допоміжного персоналу; витрати на соціальні внески із заробітної плати допоміжного персоналу; відрахування на капітальний ремонт і реконструкцію будівель, будинків, що належать компанії та передаються в оренду розраховані на основі їх балансової вартості та фіксованих норм амортизації; витрати на поточний ремонт будівель і споруд; інші витрати.

Розмір витрат за цією статтею встановлюється у розмірі 150 % витрат на оплату праці виробничих працівників і становить:

$$315 \times 1,5 = 472,50 \text{ (грн)}$$

Стаття 10. Загальногосподарські витрати

Середні загальні витрати становлять 180 % вартості праці виробничих працівників і становлять:

$$315 \times 1,8 = 567,00 \text{ (грн)}$$

Стаття 11. Витрати внаслідок технічного неминучого браку

Ця стаття включає вартість продукції, яка була остаточно відбракована з технологічних причин. Його вартість визначається як 0,2% витрат на сировину і матеріали. Всього за пунктом 11:

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 \times 0,002 = 0,325 \text{ (грн);}$$

- для «Мафіни яблучні безглютенові»:

$$305,82 \times 0,002 = 0,611 \text{ (грн),}$$

Стаття 12. Супутня продукція не передбачається Стаття 13. Інші виробничі витрати

Розділ включає витрати, пов'язані з організацією та обслуговуванням виробництва. Його вартість становить 1,5% від вартості сировини та матеріалів. Всього за пунктом 13:

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 \times 0,015 = 2,44 \text{ (грн)}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$305,82 \times 0,015 = 4,58 \text{ (грн)}$$

Стаття 14. Виробнича собівартість розраховується шляхом складання величини витрат за статтями 1...13.

- для мафіни «Яблуко»:

$$162,64 + 1,62 + 1,95 + 315 + 63 + 0,406 + 350 + 56 + 472,5 + 567 + 0,325 + 2,44 = 1992,88 \text{ грн}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$305,82 + 3,05 + 3,67 + 315 + 63 + 0,764 + 350 + 56 + 472,5 + 567 + 0,611 + 4,58 = 2141,99 \text{ грн}$$

Стаття 15. Позавиробничі (комерційні витрати)

У цю статтю включаються витрати на пакування, підготовку перед продажем, вантажні та розвантажувальні роботи, рекламу та інші витрати на збут, величина яких визначається у відсотках від собівартості виготовлення (5%). Всього за пунктом 15:

- для мафіни «Яблуко»:

$$1992,88 \times 0,05 = 99,64 \text{ грн}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$2171,99 \times 0,05 = 108,59 \text{ грн.}$$

Загальна виробнича собівартість, що включає всі види виробничих і розподільчих витрат становить:

- для мафіни «Яблуко»:

$$1992,88 + 99,64 = 2092,52 \text{ грн.}$$

- для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$2171,99 + 108,59 = 2580,58 \text{ грн.}$$

Прибуток підприємства приймали в розмірі 15 % від повної собівартості. Ми отримуємо:

- для мафіни «Яблуко»:

$$2092,52 \times 0,15 = 314,32$$

- для «Мафіни яблучні безглютенові»:

$$2580,58 \times 0,15 = 342,58 \text{ грн.}$$

Оптова ціна товару включає загальну собівартість і прибуток підприємства і становить:

- для мафіни «Яблуко»:

$$2092,52 + 314,32 = 2406,84 \text{ грн.}$$

- для «Мафіни яблучні безглютенові»:

$$2580,58 + 342,58 = 2922,66 \text{ грн.}$$

Відпускна ціна виробу з ПДВ (20% від оптової ціни підприємства) складає:

- для мафіни «Яблуко»:

$$2406,84 + 481,36 = 2888,2 \text{ грн.}$$

- для «Мафіни яблучні безглютенові»:

$$2922,66 + 584,53 = 3507,13 \text{ грн.}$$

У таблиці 3.6 представлено зведені результати розрахунків за собівартістю продукції та відпускною ціною аналога та нового товару. Тому проведені розрахунки дозволили визначити відпускну ціну на розроблені продукти. З урахуванням виходу мафінів було розраховано ціну продукту-аналога танового продукту масою 150 г.

Таблиця 3.6

Розрахунок відпускної ціни мафінів за статтями витрат

Статті витрат	Мафін «Яблуко»	Мафіни яблучні безглютенові
Витрати на закупівлю сировини	162,64	305,82
Зворотні відходи	1,62	3,05
Паливо та енергія на технологічні цілі	1,95	3,67
Витрати на оплату праці	315,00	315,00
Відрахування на соціальне страхування	63,00	63,00
Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва	0,406	0,764
Орієнтована вартість машин та устаткування	70000,00	70000,00
Відшкодування зношування спеціальних інструментів і пристосувань цільового призначення та інші спеціальні витрати	350,00	350,00

Витрати на експлуатацію та утримання устаткування	56,00	56,00
Загальновиробничі витрати	472,5	472,5
Загальногосподарські витрати	567,00	567,00
Витрати внаслідок технічного неминучого браку	0,325	0,611
Супутня продукція	0,00	0,00
Інші виробничі витрати	2,44	4,58
Виробнича собівартість	1992,88	2141,99
Позавиробничі (комерційні) витрати	99,64	108,59
Повна собівартість продукції	2092,52	2580,58
Прибуток підприємства	314,32	342,58
Оптова ціна виробу	2406,84	2922,66
Відпускна ціна вироб	43,32	52,61

Приріст обсягу реалізації (обсяг товарообороту) розраховували за формулою:

$$\Delta P = (P * T_p) : 100$$

де

ΔP – приріст обсягу реалізації, грн.;

T_p – темп приросту обсягу реалізації, %;

P – фактичний обсяг реалізації даного виробу за певний період (рік), грн.

Темп приросту обсягу реалізації визначали за формулою:

$$T_p = T_c * K_{ec}$$

де

T_c – темп зміни ціни, %;

K_{ec} – коефіцієнт еластичності попиту за ціною.

Коефіцієнт прямої еластичності попиту по ціні показує, на скільки відсотків змінюється попит споживачів при зміні ціни виробу на один відсоток. Даний коефіцієнт приймали в розмірі 4,5. Темп зміни ціни визначали за формулою:

$$T_c = (V_{ц_{ан}} : V_{ц_{нов}}) * 100\%$$

де

$V_{ц_{ан}}$ – ціна за 1 кг продукту-аналога, грн.;

$V_{ц_{нов}}$ – ціна за 1 кг нових виробів, грн.

Розраховуємо темп зміни (всі ціни взято за 100 г продукції).

Для «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$T_{ц} = (52,61:43,32-1)*100\% = 21,4 \%$$

Темп приросту обсягу реалізації складатиме:

$$T_{р} = 21,4 \times 4,5 = 96,3 \text{ тис. грн.};$$

Тоді, приріст обсягу реалізації складатиме:

$$\Delta P = (12 \times 96,3): 100\% = 11,55 \text{ тис. грн}$$

Приріст маси прибутку розраховувала за формулою:

$$\Delta \Pi = (\Delta P \times P_{п}): 100$$

де

$\Delta \Pi$ - приріст маси прибутку, грн. ;

$P_{п}$ – рентабельність, що склалася на підприємстві (рівень прибутку), %.

На підприємстві, що досліджувалося, склався рівень прибутку в розмірі 15%. Приріст маси прибутку складатиме:

- «Мафіни яблучні безглютеніві»:

$$\Delta \Pi = (11,55 \times 15): 100 = 1,73 \text{ тис. грн.}$$

Більш дешевші види заправок принесуть підприємству додатковий прибуток. Зростання прибутку призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства взагалі і використання основних і оборотних коштів підприємства зокрема. У таблиці 3.7. узагальнено джерела зростання економічної ефективності виробництва і реалізації нових видів заправок за новою технологією.

Таблиця 3.7

Показники ефективності виробництва мафінів

Показник	Значення
1. Ціна мафінів «Яблучні безглютеніві» за 150 г	52,61
2. Прогнозний приріст обсягу реалізації за рахунок зниження ціни підприємства-виробника, тис. грн.	11,55
3. Середньогалузевий рівень Рентабельності мафінів, %	15
4. Приріст прибутку підприємства- виробника (в розрахунку на діючий обсяг виробництва) при виробництві мафінів «Яблучні безглютеніві»	1,73

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження свідчать про значний потенціал мафінів підвищеної харчової цінності на ринку борошняних кондитерських виробів України. Їх виробництво може бути успішно запроваджено як у потужних підприємствах, так і невеликих кондитерських цехах. У результаті маркетингового дослідження ринку борошняних кондитерських виробів підвищеної харчової цінності виявлено, що дана ніша є незаповненою. Упровадження на ринок мафінів підвищеної харчової цінності буде досить ефективним, якщо орієнтуватися на потреби цільових сегментів споживачів та розробити маркетинговий план щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства для кожного сегмента ринку. Для успішного виходу розробленої продукції на ринок бажано виводити їх у осінньо-зимовий період та під брендом відомої фірми- виробника.

Населення змінює пріоритети та вподобання щодо харчових продуктів, змінюється культура харчування, люди все більше прагнуть споживати корисні для здоров'я харчові продукти із низьким рівнем насичених жирів, а уряди провідних держав світу все більше стимулюють такі зміни. У результаті маркетингового дослідження ринку кондитерських виробів, зокрема мафінів підвищеної харчової цінності, виявлено, що дана ніша є незаповненою. Упровадження на ринок мафінів з додаванням маси для формування буде досить ефективним, якщо орієнтуватися на потреби цільових сегментів споживачів та розробити відповідний маркетинговий інструментарій.

Ми рекомендуємо створити мережу автоматів самообслуговування з фірмовими логотипами, які необхідно розмістити в офісах, навчальних закладах, лікарнях, вокзалах та інших громадських місцях. Це дуже зручно для студентів, ділових людей, які бажають швидко випити кави з десертом. При цьому, мафіни доцільно виводити на ринок в осінньо-зимовий період, коли обсяги продажу борошняних кондитерських виробів досягають свого

піку. Отже, було розраховану економічну частину та порівняно відпускну ціну інноваційного мафіну та його аналогу, встановлено економічну доцільність впровадження рецептури на підприємство, а також визначено приріст прибутку підприємства-виробника.

ВИСНОВКИ

Із проведених досліджень можна зробити висновок, що визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства» є актуальною проблемою. Неоднозначність теоретичних положень та недостатність відповідних практичних розробок у цій галузі вказують на потребу у комплексному дослідженні теоретико-методологічних засад даної проблеми. Можна сказати, що аграрне підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно здатне краще від конкурентів адаптуватись до мінливих умов господарювання, ефективно здійснювати свою діяльність в умовах ризику та невизначеності, раціонально використовувати природні ресурси та виробляти якісну сільськогосподарську продукцію, яка дає максимальну користь споживачам.

За період повномасштабного вторгнення РФ в Україну бізнес чи не щодня адаптується до нових викликів: відтік кадрів, знищення та пошкодження потужностей, проблеми з паливом та електроенергією, зменшення доходів населення та ін. Проте, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України. Після перемоги розпочнеться новий етап в економіці країни: прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків та зростання експорту, цінність вітчизняних товарів та людського капіталу, відбудова пошкодженого за кращими технологіями та ін. Актуальними стануть дослідження науковців щодо теоретико-методологічних підходів вдалого виходу підприємств із кризової ситуації, спричиненої війною, та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

За результатами проведеного дослідження нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є: висока якість продукції (відмінні смакові властивості); широкий асортимент продукції; пізнаваність бренду (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне

впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів; вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна продукції; значний досвід роботи; ділова репутація.

Проведені дослідження свідчать про значний потенціал мафінів підвищеної харчової цінності на ринку борошняних кондитерських виробів України. Їх виробництво може бути успішно запроваджено як у потужних підприємствах, так і невеликих кондитерських цехах. У результаті маркетингового дослідження ринку борошняних кондитерських виробів підвищеної харчової цінності виявлено, що дана ніша є незаповненою. Упровадження на ринок мафінів підвищеної харчової цінності буде досить ефективним, якщо орієнтуватися на потреби цільових сегментів споживачів та розробити маркетинговий план щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства для кожного сегмента ринку. Для успішного виходу розробленої продукції на ринок бажано виводити їх у осінньо-зимовий період та під брендом відомої фірми-виробника.

Населення змінює пріоритети та вподобання щодо харчових продуктів, змінюється культура харчування, люди все більше прагнуть споживати корисні для здоров'я харчові продукти із низьким рівнем насичених жирів, а уряди провідних держав світу все більше стимулюють такі зміни. У результаті маркетингового дослідження ринку кондитерських виробів, зокрема мафінів підвищеної харчової цінності, виявлено, що дана ніша є незаповненою. Упровадження на ринок мафінів з додаванням маси для формування буде досить ефективним, якщо орієнтуватися на потреби цільових сегментів споживачів та розробити відповідний маркетинговий інструментарій.

Ми рекомендуємо створити мережу автоматів самообслуговування з фірмовими логотипами, які необхідно розмістити в офісах, навчальних закладах, лікарнях, вокзалах та інших громадських місцях. Це дуже зручно для студентів, ділових людей, які бажають швидко випити кави з десертом. При цьому, мафіни доцільно виводити на ринок в осінньо-зимовий період,

коли обсяги продажу борошняних кондитерських виробів досягають свого піку. Отже, було розраховану економічну частину та порівняно відпускну ціну інноваційного мафіну та його аналогу, встановлено економічну доцільність впровадження рецептури на підприємство, а також визначено приріст прибутку підприємства-виробника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2012. 624 с.
2. Копистко О. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 61–63.
3. Мокій А. І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / За ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. Львів : Ліга Прес, 2020. 488 с.
4. Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / За ред. О. О. Школьного. Уманський держ. аграрний ун-т. Умань, 2017. 308 с.
5. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 9–19.
6. Клименко О. С., Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2016. 527 с.
7. Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу. Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4. К. : КНЕУ, 2011. С. 208–216.
8. Пантелєєв В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. Вип. 2 (45). С. 10–16.
9. Коноплицький В. А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. К. : КНТ. 2017. 580 с.
10. Франів І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3, Т. 1. С. 149–154.
11. Дудар Т. Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної

агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 246 с.

12. Гуторова О. О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2009_11/pdf/11_07.pdf

13. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>.

14. 7 tips to improve your company's competitiveness. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company-s-competitiveness> (дата звернення: 13.01.2023).

15. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>.

16. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18.

17. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>.

18. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf.

19. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених

підрозділів. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremlenikh-pdrozdlv.

20. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>.

21. Гірчук О., Левицька А. О. Розвиток ринку кондитерських виробів в Україні: конкурентні аспекти. URL: <http://intkonf.org/girchuk-o-levitska-a-o-rozvitok-rinku-konditerskih-virobiv-v-ukrayini-konkurentni-aspekti/>

22. Бровинська М. АВК вибула з ТОП-100 кондитерів світу. 2019. URL: <https://biz.liga.net>

23. Василенко І. І. Традиційні та нетрадиційні види сировини у виробництві кондитерських борошняних виробів. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств : VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених: тези доповідей (26 березня 2015 р.). Дніпропетровськ : Університет Альфреда Нобеля, 2015. С. 39–41.

24. Аналіз ринку кексів, мафінів і пирогів тривалого зберігання в Україні: споживач вітає нові смаки. URL: <https://pro-consulting.ua>

25. Афанасьєва О. П., Самохвалова О. В., Запаренко Г. В., Касабова К. Р. Упровадження на ринок мафінів підвищеної харчової цінності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1. Ч. 2. С. 388–395. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3489/1/58.pdf>

26. Самохвалова О. В., Касабова К. Р. Збагачення мафінів харчовими волокнами. Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій. 2011. Вип. 40. Т. 1. С. 161–163.

27. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 84-95.

28. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на

конкурентоспроможність підприємства. Економічний форум. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>.

29. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 6. № 67. С. 167–174.

30. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.

31. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 180 с.

33. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.

34. Синько В. І. Конкуренція та конкурентоспроможність: основні поняття. Стандарти та якість. 2013. № 4. С. 54–59.

35. Литвинюк О. П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості. Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки : збірник наукових праць. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2015. № 2 (18). С. 56-63.

36. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2022. № 5.

37. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6, С. 27-32.

38. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення

конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / О. А. Паршина і ін.; за ред. О. А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 2. 334 с.

39. Радєва М. М., Маслов П. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2023. № 3. С. 176–180.

40. Воронкова А. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. 2-ге вид. Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2022. 320 с.

41. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

42. Дrajниця С. А., Дrajниця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5, т. 1. С. 210-213.

43. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 12-28.

44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155–163.

45. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 8. С. 405-410.

46. Мартіросян А. С. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2023. № 20. С. 161–163.

47. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6–13.

48. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2021. Вип. 36. С. 100–105.

49. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern economics. 2019. № 14. С. 33–38.

50. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 117–120.

51. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI. 2020. Вип. 6. С. 20–26.

52. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 1. С. 68-78. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

53. Перерва П. Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2018. № 15. С. 89-94.

54. Рижих В. В. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України та фактори, що на неї впливають. Студентська наукова конференція «Університетська молодь для сталого майбутнього України». 2022. 2 с.

55. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 138–144.