

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю підприємства»**
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.433-03.1.12

Здобувач Максим ГЕРЦОВ

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

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

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістр)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ___ ” ____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА**

Максим ГЕРЦОВ

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

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. № №433-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.

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

4. Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Основні складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

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

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

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10. 23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11. 23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11. 23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11. 23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29 .11. 23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Керівник _____ Панченко М.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Герцов М.Я.
(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 _____ Герцов М.Я.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання управління конкурентоспроможністю підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства» розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділу «Основні складові процесу управління конкурентоспроможності підприємства» проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та аналіз конкурентного середовища.

У третьому розділі «Пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства» розроблено систему управління конкурентоспроможністю для підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4», а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, методика, система, підприємство, конкурентні переваги, ключові фактори успіху.

SUMMARY

In the master's qualification work the questions of the issue of managing the competitiveness of the enterprise.

In the first section, "Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management", the theoretical foundations of enterprise competitiveness management are considered, internal and external factors affecting enterprise competitiveness are determined.

In the second section "The main components of the process of managing the competitiveness of the enterprise" a comprehensive analysis of the financial and

economic activity of the researched enterprise and an analysis of the competitive environment was carried out.

In the third section, "Proposals for improving the company's competitiveness management system", a competitiveness management system was developed for the Odesa Hlibzavod No. 4 LLC, and the economic efficiency of the proposed measures was determined.

Key words: competition, competitiveness, methodology, system, enterprise, competitive advantages, key success factors.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Формування концепції управління конкурентоспроможності на підприємствах	10
1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	25
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	47
2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі	47
2.2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ "Одеський хлібзавод №4".....	51
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	57
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	76
3.1. Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі	76
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	80
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Наявність на ринку великої кількості суб'єктів господарювання, посилення процесів глобалізації, загострення конкуренції, поява нових загроз – всі це лише ускладнює бізнессередовище діяльності підприємства. В таких умовах конкурентоспроможність стає вирішальним чинником успіху будь-якого підприємства, а її високий рівень - свідченням ефективного функціонування суб'єкту господарювання, можливості його адаптації до змін зовнішнього середовища, відповідності співвідношення «ціна - якість» очікуванням наявних та потенційних споживачів. Саме тому існує необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг як одної з передумов його виживання на сучасному ринку.

Теоретичні та методичні основи визначення сутності, характерних принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: Астахова В.І., Маренич А., Білецька І.І., Богацька Н.М., Вініченко І.І., Гринько Т.В., Дикань В.Л., Діксон П.Р., Должанський І.З., Загорна Т.О., Долишній М.І., Беленький П.Ю., Гомольська Н.І., Донських А.С., Єрмолов М.О., Іванов Ю.Б., Мескон М., Оберемчук В.Ф., Осипов В.М., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М., Россіхіна О.Є., Савчук О.В., Сміт А., Уруков В., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. та інші. Навіть враховуючи фундаментальний внесок вищеперерахованих вчених, існують окремі вагомні аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств, котрі потребують подальших досліджень задля поглибленого вивчення та аналізу їх сутності.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розроблення

практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- вивчити та узагальнити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний стан та фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- провести аналіз та оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні аспекти вдосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства.

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

Методи дослідження. В основу дослідження покладені такі методи: системний аналіз підприємства, проведений на основі наданих матеріалів фінансового характеру; метод емпіричного аналізу – порівняння. Його використання полягало в порівнянні закордонного визначення малого бізнесу з вітчизняним; ситуаційний підхід та метод експертних оцінок; аналіз, що

надав змогу поділити ціле на окремі показники. Це значно спростило процес отримання результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає у такому:

дістали подальшого розвитку:

- заходи щодо адаптації підприємства до впровадження системи управління конкурентоспроможності підприємства;

- методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі використання методів інтегрального оцінювання.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських та міжнародних науково-практичних конференціях: матеріали круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р.

Публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 2 д.а., з яких особисто автору належить 1 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 96 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Формування концепції управління конкурентоспроможності на підприємствах

Конкуренція – це боротьба товаровиробників за ринки збуту та споживачів для забезпечення нормального функціонування підприємства на ринку та отримання прибутку. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці та надання таких характеристик товару, які б найкраще задовольнили потреби клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства – це концентрування проявлення переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств та за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей, яке можна визначити економічними показниками (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу).

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства-виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного

виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку.

Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів [1].

Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на ринку його конкурентний статус. Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним багатокритеріальним завданням, який реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки при системному підході в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю. Явище конкурентоспроможності розглядається як систематизована сукупність групи складових, які потребують оцінки.

Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми

контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління. В ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і факторів виробництва і є вирішальним при досягненні конкурентоспроможності [2].

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю розглядається як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку. Об'єктивний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результат реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не важливо) і зіставлення результатів функціонування підприємств-конкурентів [3].

Запропоновані суб'єктивний і об'єктивний підходи не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Суб'єктивний підхід досліджує внутрішнє середовище підприємства і дає можливість досліджувати джерела і причини досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Об'єктивний підхід характеризує наслідки застосування сукупності управлінських рішень і допомагає визначити підприємства серед конкурентів.

Дослідження управління конкурентоспроможності підприємства в межах запропонованих підходів має відповідати таким принципам, як:

- системність;
- обґрунтованість;
- об'єктивність, орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
- інформативність, наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;
- адаптивність, забезпечення адаптивності системи управління

конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;

- інноваційність, забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

Система управління спирається на такі взаємопов'язані категорії: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на розробці та вдосконаленні керуючих рішень, які в свою чергу надають відповідне вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідне якість продукції, що випускається. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо залежать від створення керуючих рішень конкурентоспроможності підприємства [4].

Суб'єкт управління – керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які забезпечують досягнення запланованого стану.

Мета управління конкурентоспроможністю – ефективне використання конкурентних переваг.

Розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;

- формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність на тактичному рівні – система показників фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно

використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;

- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;

- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства [5].

Питання про систему управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним.

Проблема управління конкурентоспроможністю для конкретної організації і економіки в цілому є комплексною, складною і багатогранною, що пов'язано зі складністю механізму функціонування організації, постійної трансформацією умов і факторів середовища підприємництва.

Недолік уваги до питання підвищення конкурентоспроможності організації на сучасному етапі розвитку економічних відносин, призводить до підвищеної кризової уразливості самої компанії, що, перш за все, виражається в ослабленні ряду її ринкових позицій.

Можна стверджувати, що успішність розвитку будь-якої соціально-економічної системи безпосередньо залежить від того, наскільки стійкі в конкурентному відношенні формують її економічні суб'єкти [6]. Слід підкреслити, що методологія управління конкурентоспроможністю має свою специфіку і вимагає особливого підходу. Керуючий процес орієнтований, в даному випадку, не тільки на досягнення певних значень, але і на співвіднесення їх з даними інших організацій, які сприймаються як безпосередні конкуренти. Параметри конкурентоспроможності, в порівнянні

з показниками ефективності, використовуються обмежено, в основному при аналізі локального ринку. Встановлення взаємозв'язку таких показників і виявлення форм залежностей між ними є серйозним завданням. Категорії конкурентоспроможності та наукові поняття, що мають відношення до цієї галузі знань, знаходяться досі в стадії формування. До теперішнього часу не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності [7].

Перші сформовані теоретичні положення щодо сутності конкурентної боротьби з позицій реалізації економічного інтересу датуються серединою XVIII ст. Засновники класичної політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо розробили теоретичні основи досконалої конкуренції, а подальші її дослідження пов'язуються з науковими висновками Дж. С. Мілля, К. Маркса та інших видатних учених, які сформувавши теоретичне підґрунтя досконалої конкуренції [8]. Пояснюючи умови конкуренції суб'єктів господарювання того часу, теоретичні висновки науковців повною мірою не враховували динамічних аспектів конкуренції та різноманітності її мотиваційних засад [9].

Концептуалізуючи нові реалії господарської практики, представники неокласичної школи А. Маршалл, Е. Чемберлін, Д. Робінсон, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек розробили теорію недосконалої і монополістичної конкуренції, включивши до об'єкту дослідження нецінову конкуренцію. Еволюція відносин учасників ринку дозволяє констатувати, що в даний час, як засвідчують фахівці, «рівень цивілізованості відносин свідчить про переважання соціогенного характеру конкуренції над біологічним» [10].

Подальша трансформація форм і методів конкуренції дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку конкурентних відносин з позицій їх ролі на сьогоднішній день у світовій економіці стало помітно посилення конкуренції, через що керівники компаній знаходяться в постійному пошуку все нових інструментів і методів управління конкурентоспроможністю компаній і важелів її збільшення [11].

Так, в ході перших тридцяти років ХХ ст. диференціації товарного асортименту практично не було, а запорукою успіху виступало вміння виробити продукцію з мінімальними витратами. Критеріями оцінки ефективності такого виробництва в цей час вважалися в основному показники, співвідносяться доходи і витрати.

Але з впровадженням новітніх технологій, більш швидким насичення попиту, інтернаціоналізацією і зростанням конкуренції, а також посиленням державного втручання в промислові галузі першого покоління: верстатобудуванні, сталеливарної і виробництві сільськогосподарської техніки певні оперативні методи і способи управління вже не приносили бажаного результату і не збільшувати не тільки обсягу продажів, але і конкурентоспроможності компаній. Зменшення накладних витрат, скорочення персоналу, підвищення продуктивності та об'єднання певних операцій не могли виправити стрімке зниження прибутку [12]. Критеріями оцінки виробничої діяльності до 1950 р почали вважатися вже не тільки традиційні показники, які співвідносили доходи і витрати, а й організаційної та управлінської ефективності (прибуток на вкладений капітал, товарообіг, вантажообіг.). Наприклад, в 1950-1960 рр. мала місце бути потреба в стратегічному плануванні та управлінні в системному підході до управління компанією і бізнесом. Так, наприклад, компанія Boeing, щоб в меншій мірі залежати від державних замовлень, сформувала певні навички реалізації своєї продукції на відкритому ринку, що вважається видатним досягненням, яке було на той момент непосильним більшості конкурентів [13, с.14].

З виникненням стратегічного планування та стрімкому розвитком теорії конкуренції виник підхід, що забезпечує конкурентоздатність компаній, і який заснований на стратегіях конкуренції. Подібний підхід робить можливим проведення аналізу різних конкурентних переваг організації, проте не надає точного кількісного растолкование результатів оцінки і, отже, його не можна взяти як одну з основ сучасної системи забезпечення конкурентоспроможності.

Від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему [14]. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби. Еволюція економічних вчень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції. Характеристика яких відповідно представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій конкуренції

Теорії та їх представники	Зміст теорій
Теорія абсолютних переваг (А.Сміт, Д.Рікардо, Дж. Мілль)	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція базувалась на ідеальній схемі виробничих відносин.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хаммел, К. Прахалд)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному

	масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства.
--	---

Джерело: складено автором на основі [7]

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста М. Портера, який під час вивчення особливостей економіки країн і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єкту необхідно виробити конкурентну стратегію, мета якої – забезпечення переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг та їх зміцнення в довгостроковому періоді. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах.

Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним з основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських позицій на глобальному ринку має впровадження компаній на внутрішні ринки інших країн [7].

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (є двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) риси.

На основі узагальнення відомих підходів до побудови конкурентних переваг можна сформулювати характеристики сучасної парадигми їх формування на рівні підприємства.

Створення портфеля компетенцій і відмова від портфеля бізнесів. Науковці виділяють багато суттєвих переваг концепції ключових компетенцій порівняно з концепцією стратегічних одиниць бізнесу. Традиційні ознаки останньої такі: орієнтація, насамперед, на конкурентоспроможність продукції, що виробляється у даний час; розгляд структури диверсифікованого підприємства (корпорації) як портфеля бізнесів, пов'язаних умовами «товар-ринок»; здатність оптимізувати корпоративний дохід через узгоджене розміщення капіталу між видами діяльності [15].

З іншого боку, розгляд підприємства як портфеля компетенцій передбачає дослідження таких аспектів його діяльності:

- розвиток відносин конкуренції всередині підприємства як змагання у побудові компетенцій;
- формування системи управління знаннями і вироблення підходу до розгляду підприємства як такого, що самонавчається;
- механізм трансформації ідей, знань, навичок у процесі формування кінцевої продукції, з якою підприємство виходить на ринок;
- можливості координування стратегічних одиниць бізнесу як потенційних джерел ключових компетенцій;
- виявлення нових можливостей у формуванні «стратегічної архітектури» і побудові компетенцій у спрогнозованих стратегічних прогалинах.

Однак реалізація такого підходу до формування конкурентних переваг, на наш погляд, суттєво збагатить теорію і практику управління, підвищить рівень його інноваційності, забезпечить більшу гнучкість діяльності та оперативність у формуванні конкурентних переваг, насамперед – шляхом формування креативної мережі [16].

Продуктування власних та абсорбція зовнішніх інновацій як джерела конкурентних переваг на основі поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні. Обширні дослідження значної кількості науковців підтверджують, що конкурентоспроможність підприємств базується на відповідному рівні інноваційності

Виходячи з наведених визначень ключових компетенцій, доречно звернути увагу на стратегічне значення пріоритетного розвитку персоналу як основного джерела конкурентних переваг і, відповідно, менеджменту знань у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємства.

Побудова конкурентних переваг за системою «кореня». Використання ресурсного підходу та механізму продуктування ідей, починаючи з низового рівня, у поєднанні з превентивним розвитком персоналу створює потужний потік об'єднаних знань з характеристиками синергійного ефекту, здатний бути джерелом конкурентних переваг [17].

Врахування національних і глобалізаційних аспектів конкуренції. Процеси глобалізації і розвиток гіперконкуренції вимагають (навіть за умови діяльності на внутрішньому ринку) вивчення основних зарубіжних виробників аналогічної продукції та її замінників, а також дослідження стратегій діяльності конкурентів та ідентифікації їхніх конкурентних переваг з метою проведення порівняльного аналізу і розвитку на основі цього власних конкурентних переваг.

Доцільність формування незначної кількості конкурентних переваг. Дослідники процесів формування конкурентних переваг рекомендують концентруватися на незначному їх числі, оскільки досягти вищого від конкурентів рівня компетенції у багатьох сферах практично нереально. Динамічність конкурентних переваг обумовлюється й скороченням життєвого циклу продукції та індивідуалізацією виробництва [18].

Сучасна наукова думка пропонує значну кількість методів управління гнучкістю підприємства на основі гармонізації фінансового, виробничого та

інвестиційного планування, а також потужного інструментарію фінансових інновацій.

Активізація використання глобальних інформаційних джерел. Така характеристика новітньої парадигми конкурентних переваг дотична майже до кожної з означених у переліку характеристик, і глобалізація інформаційного простору формує суттєві передумови для оперативного формування бази інноваційного розвитку підприємств. Повнота, надійність і достатність інформації – гарант прийняття обґрунтованих рішень, а саму інформацію необхідно розглядати як стратегічний ресурс підприємства.

Перегляд організаційних структур управління підприємствами. Можливість побудови ключових компетенцій передбачає перегляд сформованих поглядів на співвідношення централізації і децентралізації, а та- кож загально визнаних тенденцій децентралізації управління у багатьох сферах діяльності підприємства.

Отже, для формування концепції управління конкурентоспроможністю, необхідно відокремити цілі та структурувати їх.

Цілі управління конкурентоспроможністю організації рекомендується структурувати у вигляді п'яти груп цілей та критеріїв їх досягнення:

– ринкові цілі (критерії - обсяг продажів, зміна пропорцій, пріоритетів в продуктивній політиці). Типові цільові установки: збільшити обсяг продажів за рахунок нових перспективних видів продукції;

– виробничі цілі (критерії: обсяг виробництва, показники якості). Типові цільові установки: збільшити обсяг виробництва в цілому, забезпечити поліпшення споживчих якостей продукту;

– фінансово-економічні цілі (критерії: прибуток, рентабельність і ін.). Типові цільові установки: збільшення прибутку, зростання рентабельності, збільшення власного капіталу за рахунок будівництва нових підприємств і реконструкції старих;

– соціальні цілі (критерії: рівень життя працівників, зарплата і ін.).
Типові цільові установки: підвищення середньої зарплати, рівня життя, мотивація і стимулює вання працівників;

– управлінські цілі, пов'язані з вирішенням першочергових проблем і розвитком пріоритетних напрямків, що призводять до змін конкурентних позицій [34, С.13].

Для встановлення концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, треба пройти декілька етапів ,основні з яких зображені зображені на рис. 1.1.

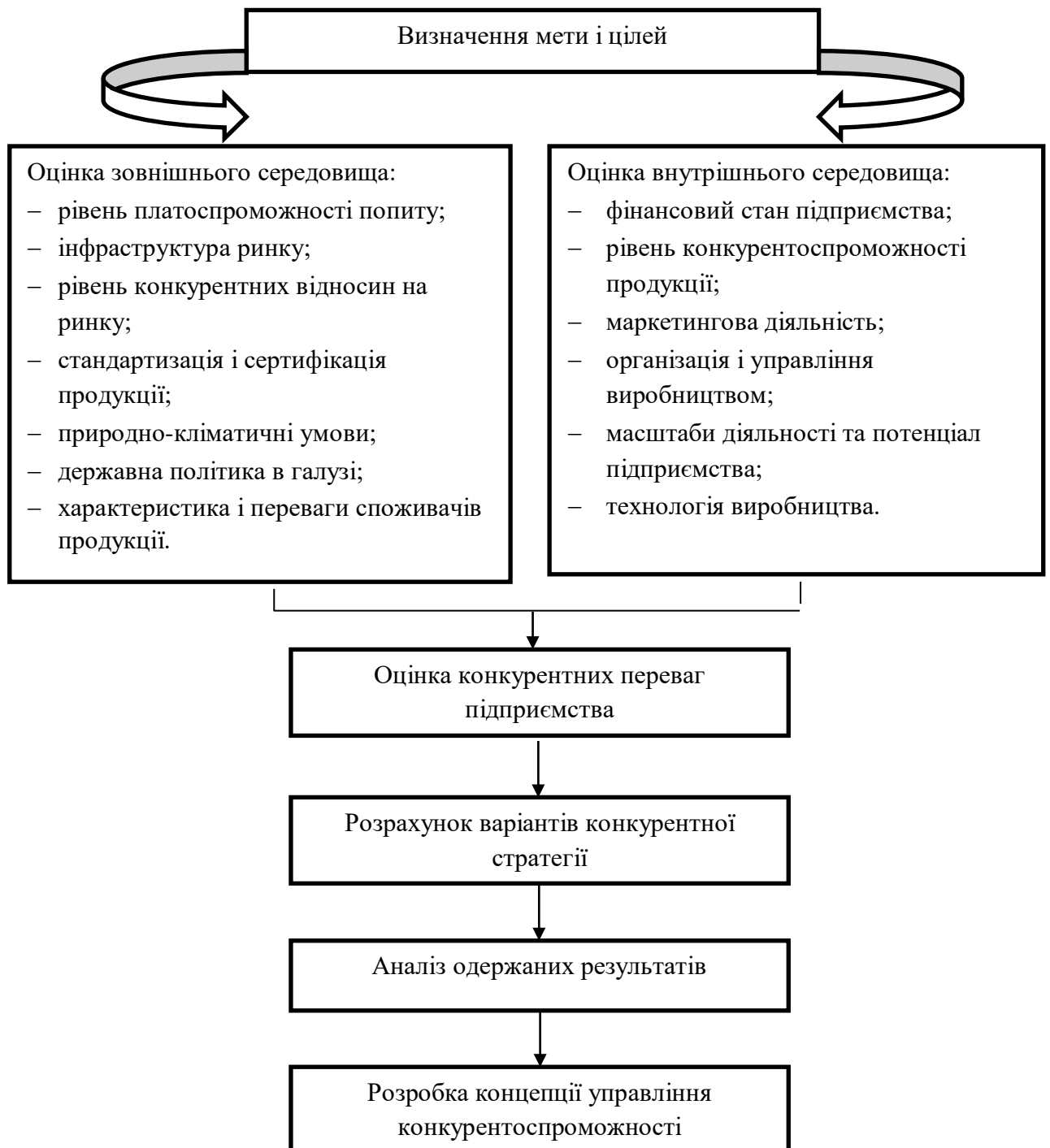


Рис. 1.1. Схема процесу формування концепції управління конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [11]

Визначення цілей управління конкурентоспроможністю організації і вибір цільового критерію (показника) конкурентоспроможності пов'язані з обґрунтуванням і вибором методології управління конкурентоспроможністю.

Концепція ефективного управління конкурентоспроможністю організації повинна реалізовуватися відповідно до таких принципів, які, покладені в основу оцінки потенціалу конкурентоспроможності [18].

Принцип розгляду результатів діяльності з урахуванням фази життєвого циклу організації, в зв'язку з чим виникає потреба в комплексності і багатоетапності оцінки.

Принцип моделювання грошових потоків, що включають всі пов'язані із здійсненням діяльності організації притоки і відтоки грошових коштів за розрахунковий період.

Принцип позитивності і максимуму ефекту. Ефект від діяльності організації визнається позитивним при порівнянні альтернативних переваг і можливостей.

Принцип беручи до уваги фактор часу. При оцінці повинні враховуватися різні аспекти фактора часу, в тому числі динамічність параметрів конкурентоспроможності і економічного оточення організації; розриви в часі між виробництвом продукції або надходженням ресурсів і їх оплатою; нерівноцінність різночасних витрат і результатів.

Принцип обліку витрат, надходжень і втрат. При розрахунках показників конкурентоспроможності повинні враховуватися тільки витрати і надходження, включаючи витрати, а також майбутні втрати. Принцип обліку найбільш істотних наслідків діяльності організації. При визначенні

потенціалу конкурентоспроможності повинні враховуватися всі наслідки, як безпосередньо економічні, так і неекономічні.

Принцип врахування впливу зовнішніх факторів на об'єкти управління та моніторингу. Прояв конкурентних переваг визначається тактичними або стратегічними елементами, визначальними потенціал конкурентоспроможності. Для оцінки тактичної конкурентоспроможності потрібно проводити моніторинг показників платоспроможності та фінансової стійкості організацій (проводиться факторний аналіз за наступними напрямками: розмір компанії, зовнішні чинники її стійкості, збалансованість портфеля, розвиненість і стійкість клієнтської бази, політика взаємодії компанії, збалансованість фінансових потоків, інвестиційна політика, стан філіальної мережі, діловий потенціал і корпоративне управління) [34, с.14].

Найбільш істотними ризиками по відношенню до потенціалу конкурентоспроможності організацій виступають:

- ризики інвестування коштів організації на ринку цінних паперів (обмежуються за допомогою затвердження і виконання інвестиційної декларації);

- ризик перевищення витрат, пов'язаних з функціонуванням організації, над доходами;

- ризик недостатньої ринкової ліквідності продукції організації.

Велика роль в реалізації концепції ефективного управління конкурентоспроможністю організації відводиться державі [14]. У процесі дослідження були встановлені принципи системного підходу у формуванні конкурентних переваг організації, дотримання яких з боку організації і держави є необхідною умовою для досягнення максимального ефекту:

- використання базових теоретичних положень ролі якості в конкурентоспроможності для розробки теорії і методів виведення російської економіки з кризи;

- розгляд проблеми якості як першочергової проблеми антикризового державного управління з наступними особливостями: за кордоном воно

головним чином спрямоване на захист інтересів споживачів, в Україні додатково на розвиток виробництва шляхом створення державних програм;

- системний підхід до проблеми конкурентоспроможності продукції з урахуванням взаємодії методів управління на макро і мікро рівнях;

- комплексне застосування державних і ринкових рівнів управління якістю та конкурентоспроможністю. Проблема конкурентоспроможності вирішується повністю при дотриманні макро і мікро рівнів управління, але головним є мікро рівень: галузь-організація [34, с.13].

1.2 Внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

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

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

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

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [19].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства, яке в свою чергу є відкритою соціально-економічною системою, залежить від великої кількості факторів. Їх виявлення, визначення ступеня впливу, встановлення способів їх обліку та використання з метою поліпшення своєї конкурентної позиції є одним із важливих завдань дослідження даної економічної категорії.

Під фактором (в широкому сенсі) розуміють:

- причину, рушійну силу будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси ;
- елемент, причину, що впливає на показник або ряд показників [2, С.33].

Як фактори може виступати среда, обставини, ситуація. Виходячи з усього цього, під фактором конкурентоспроможності підприємства пропонується розуміти умови, з урахуванням впливу яких підприємство змушене функціонувати, і які визначають характер поведінки підприємства, орієнтованого на досягнення певної (встановленої, цільової) конкурентоспроможності.

Особливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають умови, в якому воно працює. Необхідна класифікація факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств. Практичне значення класифікації полягає в тому, що вона дозволить оцінити характер впливу того чи іншого чинника, обрати оптимальні в тій чи іншій ситуації заходи для повної або часткової нейтралізації негативного впливу конкретного фактора.

Проблема систематизації чинників конкурентоспроможності розглядається на протязі століття [20, С.47]. Чинники конкурентної переваги підприємства поділяються на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом організації.

Зовнішні чинники конкурентної переваги організації характеризуються такими показниками:

- рівнем конкурентоспроможності країни;
- рівнем конкурентоспроможності регіону;
- рівнем конкурентоспроможності галузі;
- державною підтримкою малого і середнього бізнесу в країні і регіонах;
- правовим регулюванням функціонування економіки країни і регіонів;
- відкритістю суспільства і ринків;
- науковим рівнем управління економікою країни і іншими системами;
- національною системою стандартизації і сертифікації;
- державною підтримкою науки та інноваційної діяльності;
- якістю інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- рівнем інтеграції всередині країни і в рамках світової спільноти;
- податковими ставками в країні і регіонах;
- процентними ставками кредитування в країні і регіонах;
- наявністю доступних і дешевих природних ресурсів;
- системою підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні і регіоні;
- кліматичними умовами, географічним положенням країни або регіону;
- рівнем конкуренції у всіх областях діяльності в країні [4, С.47-49].

Значення кожного переваги можна розрахувати кількісно і проаналізувати в динаміці. Чим більше організація має конкурентних переваг, тим вище її конкурентоспроможність, живучість, ефективність і перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління і нарощувати нові конкурентні переваги. В даному випадку, на

наш погляд, Е. А. Мазілка і Т. Г. Панічка кілька відходять від традиційного уявлення про фактор, тут змішуються два поняття: «фактор» і саме «конкурентна перевага».

Необхідно ще раз підкреслити, що фактор - це все, що впливає на об'єкт, то від чого залежить результат функціонування об'єкта, це рушійна сила його розвитку, причина саме такого розвитку подій. А конкурентна перевага - це перевага об'єкта над своїми конкурентами по одному або декільком параметрам, це «факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців [1, с.48]».

Конкурентоспроможність підприємства, визначається шістьма факторами:

- якістю продукції та послуг;
- наявністю ефективної стратегії маркетингу;
- рівнем менеджменту і кваліфікації персоналу;
- технологічним рівнем виробництва;
- податкової середовищем, в якій діє організація;
- доступністю джерел фінансування.

І в даному випадку помітно «змішування» факторів і показників, що характеризують конкурентоспроможність. Якщо податкове середовище і доступність джерел фінансування можна віднести до факторів, то якість вироблених товарів, рівень менеджменту, якість персоналу є індикаторами конкурентоспроможності підприємства.

У більшій відповідності з уявленнями про чинники в визначені внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства, які включають кілька складових, в т.ч. структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові і ефективність функціонування підприємства.

З деяким коректуванням набір даних факторів можна характеризувати наступним чином:

- структурні фактори представлені організаційної та виробничої структурою організації, її місією; спеціалізацією і концентрацією

виробництва; уніфікацією і стандартизацією продукції, що випускається і складових частин виробництва; організацією виробничих процесів, інформаційної та нормативно-методичною базою управління.

- ресурсні представлені якісним дешевою сировиною і іншими ресурсами, ефективністю їх використання;
- технічні представлені застосовуваної технологією і використовуваним обладнанням;
- управлінські представлені якістю та ефективністю менеджменту;
- маркетингові представлені асортиментної, рекламної, збутової політикою, політикою ціноутворення і т.п.

Так само говориться про класифікацію чинників конкурентоспроможності, запропонованої І.М. Ліфиць, стосовно країни. Зокрема згадується, що фактори поділяються залежно [2, С.33] :

- від сфери дії:
 - 1) макроекономічні;
 - 2) мікроекономічні;
- від походження:
 - 1) на природні;
 - 2) розвинені (штучні);
- від спеціалізації
 - 1) загальні;
 - 2) спеціалізовані;
- від інтенсивності впливу:
 - 1) малозначущі;
 - 2) значні;
- від характеру впливу:
 - 1) позитивні (сприятливі);
 - 2) негативні (несприятливі);
- від типу конкурентної переваги:
 - 1) ресурсні;

- 2) операційні;
- 3) стратегічні.

Всі представлені класифікаційні угруповання, так чи інакше, можуть бути використані для систематизації факторів конкурентоспроможності підприємства.

Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [4]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів.
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів.
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і

	страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства.

Джерело: складено автором на основі [13]

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

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [5].

До групи факторів впливу необхідно віднести ті аспекти, які надають на конкурентоспроможність підприємства вплив в різного ступеня інтенсивності, але в той же час саме підприємство не може на них впливати. Ці фактори підприємство змушене враховувати. Це, перш за все, фактори макросередовища : політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

Політичний фактор повинен враховувати урядову стабільність, державне регулювання підприємництва і конкуренції в галузях, зміни в

законодавстві. Економічний чинник визначає купівельну спроможність, курс валюти, рівень інфляції, безробіття, доходів населення, оподаткування, кредитування, вартість споживчого кошика і ціни на ресурси [21].

Демографічні фактори пов'язані з впливом половозрастного складу населення, його чисельності, рівень міграції, структурою сільського і міського населення. Науково-технічні фактори характеризуються рівнем розвитку науки і технологій.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

Фактори мікросередовища представлені впливом конкурентів, постачальників і партнерів, споживачів на дії підприємства. Конкуренти змушують підприємство боротися за ринок збуту, пропонуючи споживачеві більш вигідні товари, умови їх реалізації та сервісу. Постачальники впливають якістю і ціною сировини і матеріалів, умовами їх поставки і оплати. У певному сенсі все це може бути стримуючим або, навпаки, дає підприємству можливість підвищувати свою конкурентоспроможність. В даний час орієнтація на споживача є одним з основоположних причин успіху фірми на ринку. Отже, підприємство повинно знати і враховувати потреби споживача (не тільки очевидні, але приховані), ступінь їхньої задоволеності, основні тренди їх розвитку в подальшому.

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені територіальним розташуванням підприємства, етапом життєвого циклу, на якому воно знаходиться, наявністю в необхідній кількості та якості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних). «В умовах конкуренції необхідно підтримувати ресурсну базу в такому стані, щоб вона постійно була актуальна потребам ринку. Цей процес, а також грамотне використання наявних ресурсів з точки зору конкуренції визначаються, перш за все, конкурентоспроможністю вищого керівництва» [7, с.111-114].

Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства слід поділити на фактори, що визначають напрямок і ступінь технічного, економічного, організаційного розвитку. Фактори, що сприяють технічному і технологічному розвитку, визначаються не тільки рівнем науково-технічного прогресу в глобальному масштабі, а й з науково-технічним потенціалом самого підприємства.

До факторів організаційного розвитку, що викликає необхідність проведення різного роду організаційних змін, слід віднести місію підприємства, організаційно-правову форму, організаційну культуру, систему комунікацій, систему управлінського контролю, здатність до постійного вдосконалення [21]. Фактори економічного розвитку представлені наявними для цього фінансовим капіталом, системою контролю за витратами і т.д. Облік природи і ступеня впливу факторів, які впливають на підприємство, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю більш результативно і ефективно. Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні елементи внутрішнього середовища, які впливають на його конкурентоспроможність

Елементи	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.

Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.

Джерело: складено автором на основі [13]

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

За сучасних умов в Україні практично відсутні конкурентоспроможні підприємства, особливо в реальному секторі економіки. Серед основних причин такої ситуації дуже часто називають технологічну відсталість підприємств промисловості, використання застарілих технологій та обладнання, брак ресурсів і, відповідно, низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинутих країн світу, незначні можливості виробництва високотехнологічних товарів і надання сучасних якісних послуг.

Узагальнивши досвід вітчизняних економістів, можна виділити дві групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Перша група – це ендогенні, які зумовлені діями (або бездіяльністю) самих компаній, друга група – екзогенні, які спричинені особливостями вітчизняної системи господарювання.

До ендогенних можна віднести такі:

- низька якість управлінського персоналу і небажання відійти від стереотипу господарювання, притаманного «ринку продавця», коли через відсутність альтернативи вітчизняні споживачі були змушені купляти те, що їм пропонували українські товаровиробники;
- недооцінка питань управління конкурентоспроможністю у практиці сучасного вітчизняного менеджменту;

– відсутність на більшості підприємств стратегії забезпечення конкурентоспроможності на середньо- та довгострокову перспективу (більшість вітчизняних підприємств промислового сектору з об'єктивних причин і досі недостатньо займається питаннями власного стратегічного розвитку хоча б на примітивному методологічному рівні);

– високі енергоємність, матеріалоємність і трудоємність виробничого процесу, що підвищує собівартість вітчизняної продукції порівняно з імпортними аналогами.

Крім того, існують екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [6].

Однією із причин є низький рівень розвитку конкуренції та неефективність конкурентного середовища. Відсутність умов для розвитку здорової, ефективної конкуренції істотно знижує стимули підприємств до створення технологічних, організаційних чи навіть управлінських переваг перед конкурентами. Ще видатний економіст ХХ ст. Й. Шумпетер наголосував на тому, що конкуренція діє не тільки тоді, коли вона існує, але й тоді, коли вона є потенціальною загрозою; вона дисциплінує ще до свого настання, змушуючи суб'єкта ринку почуватися у конкурентній ситуації навіть тоді, коли він у галузі один [7].

В Україні ризик потенційної конкуренції є мізерним, оскільки існує ще одна важлива проблема – наявність високих адміністративних бар'єрів входу на ринок, які захищають компанії, що вже на ньому функціонують. Це істотною мірою зумовлено прагненням органів державної і муніципальної влади до максимальної регламентації господарської діяльності, генерації формальних норм навіть тоді, коли це не є необхідним [22, с. 113].

У свою чергу, наявність адміністративних бар'єрів створює сприятливе підґрунтя для реалізації монополістами стратегічних бар'єрів, що ще більше ускладнює доступ на ринок інших підприємств. Цим пояснюється той факт, що деякі вітчизняні підприємства випускають конкурентоспроможну на внутрішньому ринку продукцію, використовуючи неконкурентоспроможні

методи, зокрема зниження затрат на оплату праці персоналу, низькі ціни на енергоносії та сировинні ресурси при високій енергоємності та матеріалоємності виробництва, монопольне становище на ринку та зловживання ним, податкові преференції та допомогу від органів влади. Наявність таких бар'єрів, з одного боку, обмежує появу на тому чи іншому ринку дійсно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого – знижує стимули для підвищення реальної конкурентоспроможності тих підприємств, які на ньому функціонують [23].

За відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства не використовують усталені шляхи здобуття конкурентних переваг. Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських товаровиробників.

Ще однією причиною є самоусунення держави від виконання належних їй функцій щодо створення сприятливих умов розвитку бізнес-середовища та низька якість державних інститутів.

Необхідним є запровадження комплексу таких заходів:

- підвищення якості державних інститутів; ефективні державні інститути необхідні для гарантування виконання контрактів і в більш широкому сенсі для того, щоб принцип верховенства закону став нормою економічної діяльності; приватні компанії не можуть ефективно працювати в середовищі, де контракти не виконуються або принцип верховенства закону дотримується слабкою мірою чи не дотримується взагалі [9];

- розвиток інституту конкуренції, а саме створення умов для формування конкурентного середовища на вітчизняних ринках, підвищення ефективності конкурентної політики, реалізація заходів із захисту конкуренції тощо;

- зниження бар'єрів входу на ринок та виходу з ринку з метою посилення тиску потенційної конкуренції (зокрема, скорочення кількості процедур для започаткування бізнесу, посилення антимонопольного

контролю за діяльністю органів державної та муніципальної влади, які створюють додаткові бар'єри тощо);

– впорядкування системи надання пільг і державної допомоги, оскільки компанії, діяльність яких субсидується державою, нерідко погіршують конкурентне середовище та сприяють встановленню цін, вищих за конкурентні; коли споживачі змушені купувати продукцію захищених місцевих виробників, то це може нівелювати весь позитивний ефект від введення пільг;

– дебіюрократизація економіки на основі проведення адміністративної реформи; політика держави має бути спрямованою на те, щоб розпустити владні економічні угруповання або обмежити їх негативний вплив на діяльність підприємств; йдеться, зокрема, про скорочення кількості контролюючих органів, уточнення та чіткий розподіл функцій між ними, а також оптимізацію їх прав та обов'язків;

– реалізація стратегії «ефективного конкурента», тобто виділення фірми, яка виступає новатором у сфері товарного асортименту, технології виробництва, бере участь в агресивній ціновій стратегії, спрямованій на зниження ціни товару; будь-яка взаємодія фірм, яка може привести до усунення з ринку або поглинання «енергійного конкурента», повинна розглядатися як така, що спрямована на зниження рівня конкуренції і, як правило, має заборонятися;

– перехід від агресивної політики щодо обмеження імпорту до політики стимулювання експорту задля створення стимулів для вітчизняних підприємств для виходу на між-народні ринки тощо [2].

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Під конкурентоспроможністю підприємства прийнято розуміти його здатність бути затребуваним і успішним на ринку, змагатися з конкуруючими фірмами і отримувати більше економічних вигод у порівнянні з компаніями-

постачальниками такої техніки [11].

В цілому конкурентоспроможність характеристика комплексна і вона може бути виражена через набір показників. Для визначення положення, займаного економічним суб'єктом на внутрішньому і зовнішньому ринку необхідно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності, яку необхідно проводити компаніям, часто буває заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати, описавши колом показників, які, дозволяють здійснити саму оцінку і дозволяють виділити напрямки підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів, що впливають. У той же час потреба в оцінці конкурентоспроможності того чи іншого підприємства існує. Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібно підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги. Визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта [23].

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Основним завданням кожного економіста, який вивчає проблему оцінки конкурентоспроможності підприємств, є відшукування критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і чинників. Аналіз економічної літератури з даної тематики дозволяє виділити кілька підходів до вирішення сформульованої задачі.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна

класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки.

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [6, с. 277].

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, є такі методи, які дозволяють отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства. Класифікація найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Назва групи	Назва методу
Матричні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи». 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця McKinsey. 4. Матриця Shell. 5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 6. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда. 7. Матриця Хофера – Шендлера.
Індексні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що базується на визначенні та оцінці конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Графічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності.

- | | |
|--|--|
| | 2. Радар конкурентоспроможності.
3. Метод «профілів». |
|--|--|

Джерело: складено автором на основі [12]

Доцільно зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, в табл. 1.4. наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне.

Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів: як процес, так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [5, с. 94]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

Матричний метод. Даний підхід базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання / скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка продукції підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидко

зростаючому ринку [24].

Перевагами методу є при наявності інформації про обсяги реалізації та відносних частках ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недолік методу в тому, що він виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що тягне необхідність відповідних досліджень.

Описова характеристика кожного з основних матричних методів представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Описова характеристика матричних методів з аналізу конкурентоспроможності діяльності підприємства

Метод оцінки	Скорочена характеристика
SWOT-аналіз	Методика стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність фірми з точки зору сильних, слабких сторін продукту; можливостей і загроз ринку.
PEST-аналіз	Маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.
SWW-аналіз	Аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.
Ааналіз конкурентів	Передбачає: вивчення існуючих і потенційних конкурентів; визначення та оцінку стратегій позиціонування конкурентів; виявлення та аналіз слабких і сильних сторін конкурентів; оцінку сприйняття конкурентів цільовими групами споживачів; аналіз рекламної і PR-діяльності конкурентів.
КФУ	Ключові фактори успіху є спільні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може чи не може конкретна фірма в даний час реалізувати ці чинники. Завдання полягає у визначенні факторів, що дають в даній галузі ключ до успіху в конкуренції.
Методика McKinsey / GE	Метод аналізу, що дозволяє визначити найкращі ринки для компанії на основі оцінки двох критеріїв: конкурентоспроможність продукції і привабливість

	галузі.
Модель 5-ти сил Портера	Методика оцінки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу з точки зору факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

Джерело: складено автором на основі [24]

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові методи, в основі яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість.

Показники конкурентоспроможності обчислюються за кожним видом продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства.

До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства приймає вид конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності [25].

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства.

Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. До переваг даного підходу слід віднести облік різносторонніх аспектів діяльності підприємства.

Комплексні методи. Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні в силу того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного з методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної,

а й потенційної конкурентоспроможності підприємства.

В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Показники, які можуть бути використані при оцінці конкурентоспроможності компанії, різні і їх набір може відрізнятися в залежності від використовуваної методики оцінки. Але групи показників не є допрацьованими. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризують лише окремі сторони його діяльності і мають низку недоліків. Узагальнення найбільш поширених методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств дозволяє стверджувати, що традиційно для цього використовують типові показники, які представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Типові показники оцінки конкурентоспроможності сучасного підприємства

№	Груповий показник	Одиничний показник
1	Ефективність виробництва	1.1 Коефіцієнт виробничого потенціалу. 1.2 Матеріаломісткість. 1.3 Коефіцієнт продуктивності праці
2	Ділова активність	2.1 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.2 Коефіцієнт оборотності запасів. 2.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 2.4 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. 2.5 Коефіцієнт рентабельності продукції. 2.6 Коефіцієнт рентабельності товару. 2.7 Рентабельність оборотного капіталу. 2.8 Рентабельність власного капіталу.
3	Показники фінансового стану	3.1 Коефіцієнт автономії. 3.2 Коефіцієнт фінансового ризику. 3.3 Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4	Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей 4.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. 4.3 Якість товару. 4.4 Ціна товару.

5	Ефективність інноваційної підприємства інвестиційно-діяльності	5.1 Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. 5.2 Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах. 5.3 Капітальні інвестиції.
6	Стан підприємства на ринку цінних паперів	6.1 Середньорічна ринкова вартість простих акцій. 6.2 Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію. 6.3 Дивіденди на одну просту акцію.

Джерело: складено автором на основі [17]

Більшість методик передбачає зіставлення практично ідентичних підприємств, що виробляють схожі товари і послуги та діючих у схожих економічних умовах. Разом з тим, розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більшої диверсифікації підприємств, все більшої диференціації товарів і послуг, все більш посилюється, відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств. Все складніше стає визначити чіткі географічні межі того чи іншого ринку, встановити перелік конкуруючих товарів і підприємств, що тягне за собою непримиримість подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств [27].

Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати або збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

До переваг підходу слід віднести те, що він враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, але і його можливу динаміку в майбутньому.

Як недолік даної групи методів слід відзначити те, що конкретні способи і прийоми, які використовуються при визначенні поточної і потенційної конкурентоспроможності в кінцевому рахунку відтворюють методи, використовувані в розглянутих раніше підходах, що спричиняє і недоліки відповідних підходів [26].

Зауважимо, що жоден з існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в практиці економічного аналізу. Це дозволяє зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності

підприємства в даний час не існує. На наш погляд, це обумовлено тим, що запропоновані підходи мають цілу низку недоліків.

Перспективи подальших наукових розробок за даним напрямом неодмінно зростають. Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки не вирішеними залишаються проблеми вибору універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму при її оцінці.

Зазначені недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлюють невисокі можливості практичного застосування більшості з них. Основною причиною такого, за нашу думку, є недостатньо чітко визначення більшістю економістів поняття конкурентоспроможності підприємства та критеріїв оцінки цього показника.

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, ми прийшли до висновку, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлюють сильно обмежені можливості практичного застосування більшої їх частини. Наприклад, від методу, за допомогою якого, здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми невиробничої сфери, суттєво залежить надійність отриманих результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування [25].

Для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманіття існуючих сьогодні методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

Підприємство, як складна відкрита соціо-технічна система, що функціонує в нестабільному ринковому середовищі, потребує постійного корегування своєї роботи з метою найбільш ефективної адаптації до мінливих умов ринку. Стрімкий розвиток ринку соків, зростаюча чисельність нових учасників, посилення конкурентної боротьби, як і на світовому ринку так і на внутрішньому, вимагають об'єктивної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. У ситуації конкуренції найважливішою особливістю фірми є конкурентоспроможність, а саме на її забезпечення спрямовані усі шляхи функціонування підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі необхідна для обґрунтування прийнятих рішень: при дослідженні ринку; при прогнозуванні продажів конкретних товарів на ринку; при постановці на виробництво і зняття з виробництва певної специфіки товарів; ціноутворення; здійснення рекламної діяльності.

У отриманні інформації про результати оцінювання механізмів покращення системи управління конкурентоспроможністю зацікавлені не тільки торгові організації, вона потрібна споживачам, щоб мати змогу доцільно оцінити якісні показники товару виробників, полегшити остаточний вибір, а продуцентів стимулювати до випуску конкурентоздатної продукції.

Залучення подібних можливостей розвитку є актуальним для будь-якого підприємства, адже вони ведуть до досягнення переваг та підвищення конкурентоспроможності, що зумовлює успіх підприємства на ринку та робить можливим отримання позитивного економічного ефекту.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі

Хліб і хлібобулочна продукція є головним стратегічним продуктом, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів, гарантує продовольчу безпеку держави. Основні потужності хлібо заводів розташовуються переважно у передмістях великих міст, що певним чином сприяє підвищенню зайнятості населення сільських територій й розширенню географії постачання основної продукції галузі – хліба нетривалого зберігання – на відстань до 150– 200 км. Основна частка виробництва хліба та хлібобулочних виробів належить вертикально інтегрованим компаніям. Основні суб'єкти ринку хлібобулочних виробів та їх частка наведено на рис. 2.1.

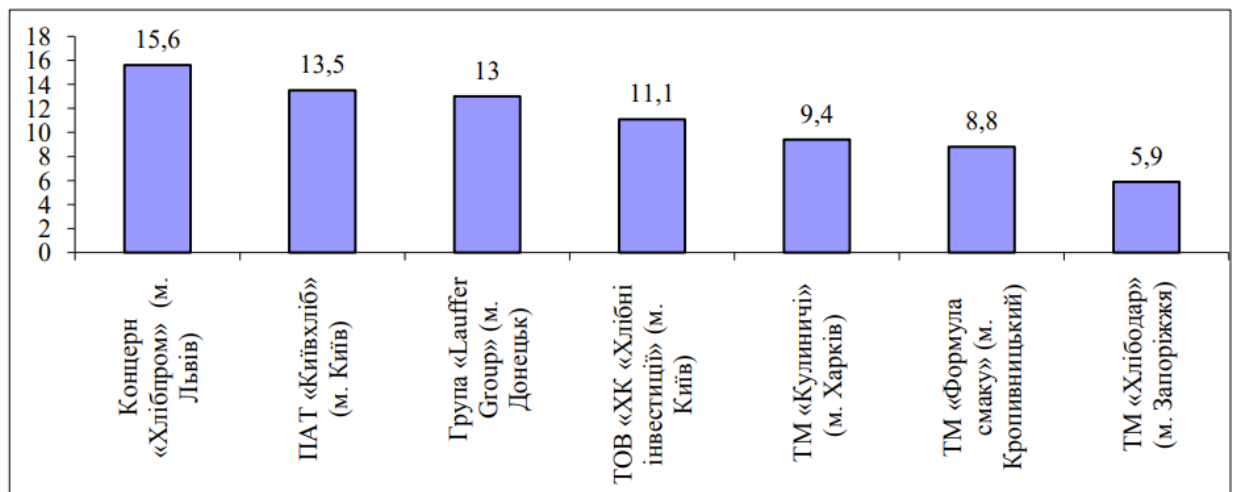


Рис. 2.1. Основні суб'єкти ринку хлібобулочних виробів
України у 2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

За статистичними даними структура виробництва хліба така: 76 % – масові сорти, елітні сорти – 7 %, у т.ч. хліб групи «здоров'я» – 3 %, а також інші види хліба та хлібобулочних виробів – 14 % [5].

Найбільші виробничі потужності в Україні має компанія «Lauffer Group», середньодобовий обсяг випуску хлібобулочних виробів – 800 т, який задовольняє 71 % потреби Одеської області у хлібі. До складу компанії входять 35 хлібо заводів, які розташовані в Донецькій, Луганській, Харківській, Дніпропетровській, Одеській областях. У Одеській області «Lauffer Group» належать чотири хлібо заводи – № 2 та 4 в Одесі, № 3 у Білгород-Дністровському та № 1 у Подільську. Їх сукупна виробнича потужність – 220 тон на добу [6].

Головний лідер ринку це ПАТ «Київхліб», який об'єднує дев'ять виробничих майданчиків у м. Києві та області, виробничі потужності складають 755 т/добу хлібобулочних і 26 т/добу кондитерських виробів [7]. Торговельна марка «Кулинич», об'єднує 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях, виробнича потужність складає 650 т/добу [8]. На вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів, за статистичними даними, діють 400 міні-пекарень з виробничою потужністю від 1 т на рік [6].

В Одеській області розташовані такі крупні хлібо заводи:

ПАТ «Одеський коровай» – виробнича потужність 200 т/доб. хліба, булочок і здоби. Асортимент продукції налічує 300 найменувань.

ТОВ «Котовський хлібо завод» – виробнича потужність 21 т/доб. Асортимент підприємства налічує 155 позицій.

ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» випускає 20 т/доб. Асортимент підприємства налічує 200 найменувань.

Фактори зниження рівня виробництва хліба в Україні за останні 10 років є наступними: зростаюча «тінізація» ринку, зниження рівня ефективності господарської діяльності, спад купівельної спроможності населення, зростання цін на продукцію галузі, поява великої кількості приватних міні-пекарень, втрата ринків збуту та війна на сході, зниження обсягів промислового виробництва, низька якість сировини, 90 % знос основних засобів, відсутність транспортної і збутової інфраструктур, податковий тягар [12, 14].

Соціально-економічний розвиток підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарських, залежить від інвестиційноінноваційної стратегії, її ефективність визначає загальний вектор розвитку виробництва. Одним з основних напрямків інвестиційно-інноваційної діяльності, з нашої точки зору, це інвестування соціально-господарського розвитку на основі застосування інноваційних технологій та розробці нових інноваційних продуктів, що дають змогу підвищити соціально-економічну ефективність. Під інвестиційно-інноваційною взаємодією ми розуміємо місію, цілі (стратегічні, тактичні, оперативні) та завдання інноваційної діяльності, на які в пріоритетному порядку слід витратити наявні та залучити додаткові інвестиційні ресурси.

Фундаментом розвитку інвестиційноінноваційної системи вважається правильне розуміння сутності місії підприємства, як «відкритої соціально-економічної системи», тісна взаємодія з навколишнім середовищем. Дана стратегія підприємства, спрямована на вирішення конкретних оперативних завдань, формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, що утворюють стратегічний інвестиційно-інноваційний імідж підприємства. Слід наголосити, що одним з ключових етапів формування взаємодії інвестиційної та інноваційної систем є застосування маркетингових досліджень для визначення ефективності та пріоритетності, як джерел інвестиційних ресурсів, так і напрямів інноваційної діяльності.

В останні роки в галузі багато зроблено щодо вдосконалення технології виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів, розширенню асортиментного ряду, модернізації виробництва. Виробники розширюють асортимент за рахунок не скільки використання нових технологій, скільки застосуванням добавок (кунжут, льон, родзинки, спеції, горіхи, кокосова стружка тощо), наповнювачів [11].

У сучасних умовах основною метою підприємств хлібопечення є стабілізація фінансовогосподарської діяльності за рахунок максимального використання власних ресурсів і можливостей. Тому необхідно збільшувати обсяги виробництва за такими видами продукції, які допоможуть освоїти нові ринки збуту, а також розробляти нові види продукції, яка допоможе збільшити загальну прибутковість капіталу. Основні напрями розширення асортименту хлібобулочних виробів, ми бачимо у розробці продукції для спеціального дієтичного харчування, з використанням солодових екстрактів та сухих квасив, з новими смаковими якостями, виробництво на лініях з прискореним тістоприготуванням, розробка заходів націлених на подовження строків реалізації та збереження свіжості хліба, впровадження нових технологій з використанням нетрадиційних видів начинок, оновлення асортименту (розробка нових) дрібно штучних здобних виробів, подовження термінів зберігання продукції [11].

Основними складовими комплексного підходу до управління виробництвом і реалізацією продукції є маркетингова, інноваційна та інвестиційна діяльність. Маркетингові дослідження охоплюють всі виробничо-збутові сфери і служать основою для прийняття управлінських рішень, тому роль їх надзвичайно висока. У зв'язку з цим, інвестиційно-інноваційну стратегію необхідно базувати саме на маркетингових дослідженнях. Нами визначено, що при формуванні інвестиційноінноваційної стратегії на основі маркетингових досліджень повинні вирішуватися наступні інформаційно-аналітичні завдання:

1. Розробка концепції маркетингу та визначення основних методів управління інвестиційним та інноваційним потенціалом підприємства;
2. Визначення ефективних джерел залучення інвестиційних ресурсів;
3. Визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
4. Розробка інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства, відповідно до його виробничих, технічних та фінансових можливостей.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції товаровиробників на перший план виходять проблеми негайного реагування на поточні вимоги споживачів та впровадження у виробництво нових виробів, які задовольняли б потенційним потребам споживачів. Зокрема, при стратегії підприємства на орієнтацію на споживача, для реалізації конкурентних переваг необхідно забезпечити відповідність випущеної продукції сучасним технічним характеристикам та дизайну; стандартам якості і надійності; мати конкурентоспроможну ціну; виробляти продукцію в виробничих системах, що забезпечують достатню гнучкість і мобільність тощо.

Отже, для підприємств найважливішим завданням розвитку є диверсифікація виробництва, підвищення якості та розширення номенклатури продукції, що випускається. Однак в економічній ситуації, коли пропозиція перевищує попит, підприємство повинно докладати певних зусиль, для того щоб виробляти продукцію, яка в порівнянні з іншими, могла б найкраще задовольняти попит споживача. Необхідно забезпечити можливості адекватного сприйняття виробничою системою впливу зовнішнього середовища і зміни внутрішніх умов, а також сприйняття всіх змін у виробництві, викликаних попитом і пропозицією товарів.

2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

ТОВ «Одеський Хлібзавод №4» - великий регіональний виробник із сучасними високотехнологічними виробничими потужностями. Компанія

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

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

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

Повний перелік продукції заводу виглядає наступним чином:

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

вироби з начинкою.

8. Макаронні вироби з пшениці зі зниженим вмістом жиру (спагеті, макарони, вермішель, вермішель тощо).

9. Круасани, бублики, печиво, тістечка та інші кондитерські вироби.

10. Торти, пироги та інші кондитерські вироби.

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

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

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

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

Таблиця 2.1

Аналіз виробництва продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

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

Таблиця 2.2

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2021 р	2022 р	Відхилення
------------------------	--------	--------	------------

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

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

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

Таблиця 2.3

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2021 р.	2022 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 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.4. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2022 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2021 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа

робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2021 р.	2022 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 2021 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2022 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 2021 роком.

У 2022 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2021 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 2022 р. у порівнянні з 2021 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2021 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Значення показника	
	2021 р.	2022 р.

Коефіцієнт введення	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В 2022 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ . Дані заносимо в таблицю 2.5.

У 2021 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 2022 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 2022 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів. Занесемо дані в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз стану ОФ

Показники	2021 р.		2022 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 2022 р. у порівнянні з 2021 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 2021 р., так й в 2022 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 2021 р. у порівнянні з 2022 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондівдача. У 2022 р. у порівнянні з 2021 р. показник фондівдачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2022 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2021 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондівдачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства треба визначитися з критеріями оцінки. З цією метою було проведене маркетингове дослідження Одеського ринку хліба та хлібобулочних виробів. При цьому використовувалася структуризована анкета, яка призначається для вивчення ринку споживання щодо визначення потенційних споживачів на продукцію. Генеральна сукупність респондентів складала 335,9 тис. осіб. Вибіркова сукупність охоплювала 300 осіб при відносній похибці 9 %. Опитування проводилося серед херсонців у віці від 18 років до 65 років, які найбільш часто купують хлібобулочні вироби для своєї родини. Вибірка є репрезентативною за статтю, віком та як показали результати опитування, у більшості домогосподарств основними покупцями хлібобулочних виробів є жінки. За результатами опитування було встановлено основні фактори, які

впливають на вибір споживачів хлібобулочних виробів, до них належать: свіжість та якість продукції – 58,3 %, ціна – 20,3 % (рис. 2.2).

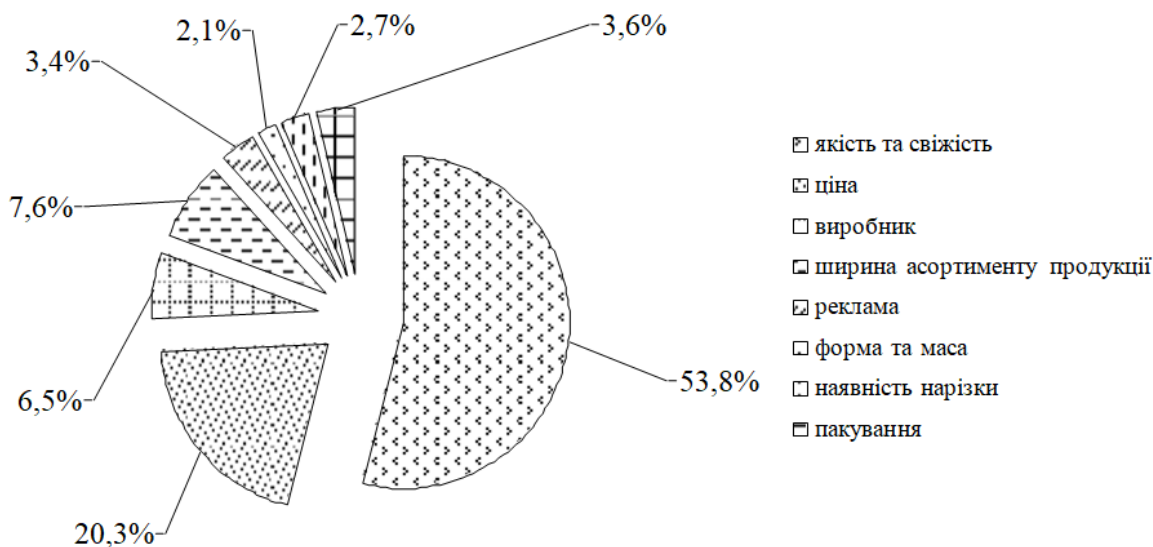


Рис. 2.2. Фактори впливу на вибір споживачів хлібобулочних виробів

Джерело: дослідження автора

Усі інші фактори (виробник, торгова марка, маса та форма, наявність нарізки, пакування, реклама) в значно меншій мірі впливають на попит і, відповідно, реалізацію продукції. Це говорить про те, що споживачі з недовірою відносяться до нової продукції і брендів, а більше довіряють своєму досвіду та почуттям, надають перевагу смаку, аромату, зовнішньому вигляду готових виробів, їх м'якості, забарвленню скоринки та еластичності м'якушки, які в комплексі характеризують свіжість хлібобулочної продукції.

Аналізуючи результати опитування, одержали наступні дані щодо асортиментних уподобань споживачів м. Одеса: 38 % респондентів віддають перевагу хлібу пшеничному вищого ґатунку, що типово як для одеситів, так і для більшості українців узагалі. Найменшим попитом у споживачів користується хліб пшеничний другого ґатунку – 6,7 % (рис 2.3).

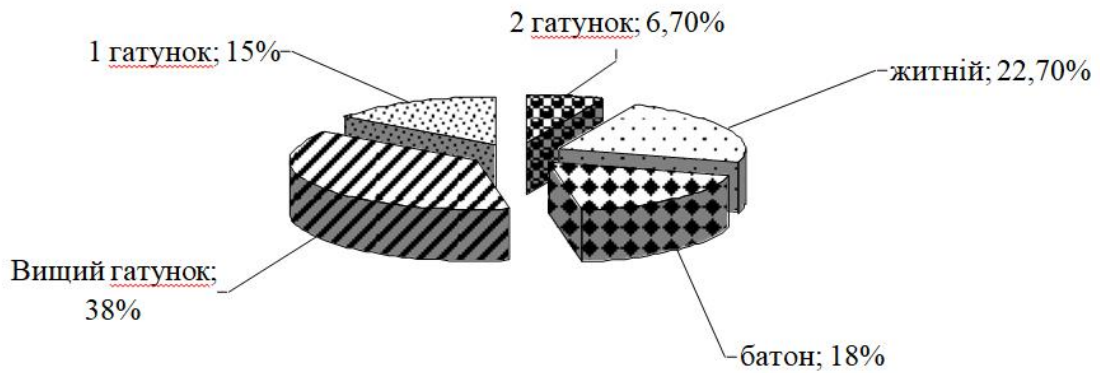


Рис. 2.3. Асортимент хлібобулочних виробів, яким надається найбільша перевага споживачами міста Одеса

Джерело: дослідження автора

Найчастіше хлібобулочні вироби купують у кіосках (34 %) та у супермаркетах (28 %), популярність яких серед покупців зростає з кожним роком. Також перевага споживачів віддається великим підприємствам-виробникам хлібобулочної продукції, оскільки в них споживач має змогу придбати й іншу потрібну для нього продукцію. Позитивно, що все це знаходиться в одному торговому приміщенні, що досить зручно, особливо у зимовий період року. Найменша кількість покупок здійснюється на стихійних ринках (5 %).

У залежності від віку найчастіше хліб вищого ґатунку купують споживачі від 25-55 років (39,2 %), вони ж у найменшій мірі схильні до придбання хліба другого ґатунку (5,4 %). У залежності від доходу родини визначаються і нахили споживачів. Так, при доході 1800 грн на особу найбільшим попитом користується хліб вищого ґатунку (43,1 %). Щодо батону, то найбільшу частку цього продукту споживають родини з доходом 5700 грн (27,8 %), що в свою чергу свідчить про статки споживача. Сам по собі, батон це «невигідний» вид продукту, оскільки за смаковими властивостями нагадує булочку. Якщо прийти додому після напруженого

робочого дня, то її можна з'їсти за один раз, не дочекавшись поки приготується або розігріється основна страва. А для родини, що має помірні доходи, це не зовсім прийнятно, оскільки одна буханка хліба розраховується на день (звісно, в залежності від кількості членів родини). Найбільша кількість споживачів, що приймали участь в опитуванні, мають родину з двох осіб (28 %), з них більшість віддає перевагу хлібові вищого гатунку – 51,1 %, а житньому хлібу – 21,3 %.

У процесі дослідження було здійснено аналіз популярності марок виробників хлібобулочних виробів. Запитання щодо обізнаності у марках виробників ставилося у відкритій формі, тобто без підказки. Респондентам пропонувалося згадати ті назви, які вони знають і бачили в торгових точках. Ми вважали, що чим вищий показник популярності, тим вищим є показник ідентифікації марки з продуктом, в даному випадку з хлібобулочними виробами. Як показали результати опитування, найбільшою популярністю в жителів Одеса користується хліб, що випускається ТОВ «Одеський хлібзавод». Цього виробника відзначили 42,3 % опитаних. На другому місці популярності розташовується торгівельна марка «Нове діло» з показником 23,7 %. Третю позицію посідає ТОВ «Одеський хлібзавод №3» – 15,2 % опитаних.

Дослідження дозволило проаналізувати не тільки популярність виробників хлібобулочних виробів, але і лояльність споживачів по відношенню до того чи іншого бренду. У зв'язку з невисокою рекламною активністю учасників ринку показник популярності певної марки несуттєво перевищує показник лояльності. Так, продукцію ТОВ «Одеський хлібзавод №4», яка має показник популярності 42,3 %, за останній місяць купували 33,1 % опитаних. ТОВ «Нове діло» при показнику обізнаності 23,7 %, має показник лояльності 39,6 %, а ТОВ «Одеський хлібзавод №3» – відповідно 15,2 % і 23,0 %. На запитання про те, хлібобулочні вироби якого виробника респонденти купували за останній місяць, не змогли відповісти 30,8 % учасників опитування. Це свідчить про нежорстку прихильність цих

покупців до певних брендів. Аналізуючи дані проведеного опитування, можна з упевненістю стверджувати, що марка виробника має значення для багатьох покупців (76,4 %). Зважаючи на це, частина з них готова піти в іншу торгову точку в пошуках продукції улюбленої марки.

Найбільшу кількість прихильників має продукція ТОВ «Одеський хлібзавод №4» – його обирають 27,8 % опитаних. Хлібобулочні вироби ТОВ «Нове діло» та ТОВ «Одеський хлібзавод №3» бажають купувати відповідно 22,1 % та 19,5 % опитаних. Інші виробники набрали 11,1 % голосів разом.

Таблиця 2.7

Розподіл виробників за прихильністю споживачів хліба та хлібобулочних виробів

Виробник	Прихильність споживачів до виробника, % від кількості опитаних	Переваги споживачів відносно хлібобулочних виробів, % від кількості опитаних
ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	27,8	21,1
ТОВ «Нове діло»	22,1	34,7
ОВТ «Одеський хлібзавод №3»	19,5	12,9
Не змогли відповісти	31,3	11,1
Всього	100,0	100,0

Джерело: дослідження автора

Дані популярності марок і лояльності до них споживачів у різних районах відрізняються від наведених загальних даних по місту. Рекламне просування в цьому сегменті майже відсутнє, тому показники популярності та лояльності забезпечуються в основному представленістю продукції в торгових точках. Узагальнені дані дають загальну картину по місту, а в реальності ж конкурентна боротьба йде за кожен район.

Вивчення теоретичних підходів і практичний аналіз опрацювання різних поглядів провідних вітчизняних та зарубіжних вчених дозволить підприємству визначитися з вибором моделі оцінки

конкурентоспроможності. Найбільш розповсюдженою є модель, яка включає в комплекс «4Р»: продукт, ціну, місце, просування. Виходячи з попередніх міркувань щодо найважливішого для підприємств харчової промисловості фактора забезпечення конкурентоспроможності – якості продукції, основним елементом комплексу для них повинен стати товар-мікс. У цьому плані комплекс слід розглядати як сукупність заходів, що забезпечують підприємству просування своєї продукції на певному цільовому ринку. Як відомо, товар-мікс характеризується широтою (кількість товарних позицій), довжиною (загальна кількість асортиментних різновидів), глибиною (кількість товарних субпозицій), гармонійністю (сумісність з точки зору виробництва, просування тощо). На підставі цих характеристик підприємства-виробники споживчих товарів можуть планувати свій розвиток за такими напрямками: розширювати асортимент, насичувати його за загальною кількістю, впроваджувати нові види товарів, посилювати гармонійність асортименту.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства, згідно методичних рекомендацій, було залучено десять провідних експертів у діяльності хлібопекарських підприємств та науковців, що глибоко досліджували діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Коефіцієнт варіації отриманих результатів не перевищує 33 %.

Оцінка факторів конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств здійснювалася за п'ятибальною шкалою, з урахуванням коефіцієнту вагомості кожного з них та за наступною логікою. Кожному з оцінюваних показників надається експертна оцінка від 1 до 5 балів: оцінка в 1 бал означає слабку конкурентну позицію за певним показником, 5 балів – сильну. З наведеної інформації в табл. 2.8 інформації можна дійти таких висновків: зроблені у відповідності з концепцією «4Р» розрахунки свідчать, що конкурентні позиції підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4» сильні практично у всіх напрямках, зведена оцінка дорівнює 3,02, у ТОВ «Нове діло» оцінка нижча на 0,3 бала. Так, ТОВ «Одеський хлібзавод №3»

маєза «1Р» – продукт зведеною оцінку 2,43, що нижче від ТОВ «Нове діло» на 0,29 бала. Якщо розглядати ціну, то очевидно, що зведена оцінка найбільша у ТОВ «Одеський хлібзавод №4» – 0,57, від нього ТОВ «Одеський хлібзавод №3» відстає на 0,03 бала, найнижча позиція у ТОВ «Нове діло» – зведена оцінка дорівнює 0,47 бала.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Одеський Хлібзавод №3»		ТОВ «Одеський хлібзавод №4»		ТОВ «Нове діло»	
		Бали	Зведена	Бали	Зведена	Бали	Зведена
Розділ «1Р» – продукт							
Якість	0,14	3	0,42	5	0,70	4	0,56
Унікальність	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Упаковка	0,11	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Надійність	0,10	4	0,40	5	0,50	4	0,40
Товарна марка	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Асортимент	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
Економічність	0,03	3	0,09	5	0,15	4	0,12
Сума	0,66	26	2,43	32	3,02	29	2,72
Розділ «2Р» – ціна							
Оптова	0,02	4	0,08	5	0,10	3	0,06
Роздрібна	0,05	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Види знижок	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Умови розрахунків	0,03	4	0,12	5	0,15	3	0,09
Сума	0,12	16	0,54	18	0,57	14	0,47
Розділ «3Р» – канали збуту							
Ступінь охоплення ринку	0,04	3	0,12	4	0,16	5	0,20
Регіони збуту	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Ефективність збутової мережі	0,03	3	0,12	5	0,2	3	0,12
Сума	0,12	10	0,36	13	0,48	10	0,38
Розділ «4Р» – просування на ринок							
Канали реклами	0,04	4	0,16	5	0,20	2	0,08
Бюджет реклами	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Зв'язки з громадськістю	0,03	4	0,12	4	0,12	5	0,15

Сума	0,1	11	0,37	13	0,44	10	0,32
Разом	1,0		3,70		4,51		3,89

Джерело: розрахунки автора

В умовах нестійкості зовнішнього оточення, невизначеності та ризику виникає проблема своєчасної адаптації суб'єкта господарювання до зовнішніх змін. При цьому слід урахувати високий динамізм зовнішнього середовища. Також, одним із ефективних методичних підходів визначення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств є кількісна оцінка ключових внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

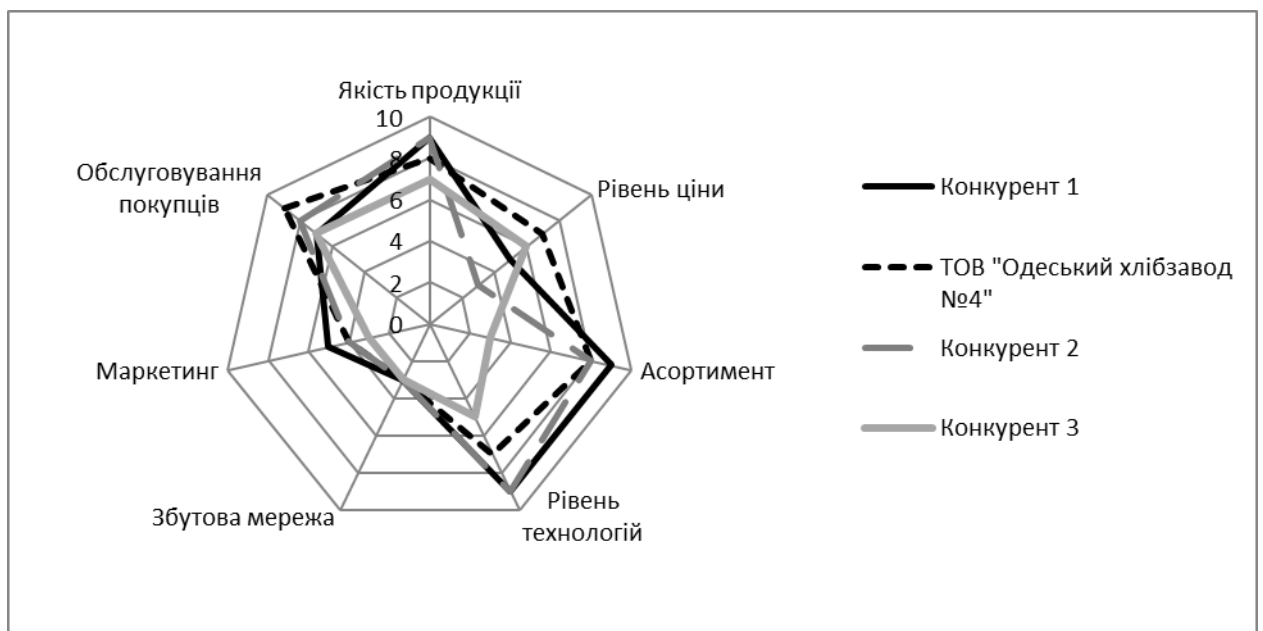


Рис. 2.4. Багатогранник конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором

Групування визначальних параметрів спирається на аналіз широкого комплексу проблем технічного, економічного і соціального характеру, в результаті чого виокремлюються змінні, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Вихідною точкою такого аналізу є визначення переліку технічних і економічних факторів конкурентоспроможності, які трактуються як сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Перелік внутрішніх

конкурентних переваг, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, містить наступні складові:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність маркетингової діяльності;
- рентабельність продажів;
- імідж підприємства;
- ефективність менеджменту.

Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції, слід використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач. Отже, спочатку необхідно визначити перелік параметрів, істотних з погляду споживачів. Сукупність якісних і вартісних характеристик хлібобулочних виробів сприяє створенню переваги цього товару над товарами- конкурентами в задоволенні конкретної потреби споживача і, тим самим, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність товару. Комплексний метод оцінки застосовується у випадку, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують певну його властивість. Тоді параметричний індекс (l_i) розраховується з урахуванням питомої ваги окремих складових.

Для визначення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4», ми використали отримані раніше результати дослідження споживчих уподобань мешканців Одеса та провідних фахівців у виробничо-збутовій діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Основними конкурентами в розрахунках також залишаються основні конкуренти на ринку хлібобулочних виробів Одещини – ТОВ «Одеський хлібзавод №3» та ТОВ «Нове діло».

Наступним кроком є розрахунок параметричних індексів конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4» та продукції ТОВ «Нове діло». Отримані результати свідчать, що конкурентоспроможність продукції ТОВ «Одеський хлібзавод №4» за

технічними властивостями на 24 % вища по відношенню до продукції ТОВ «Нове діло». За ціновими параметрами продукція одеського виробника на 5% більш конкурентоспроможна. Також розрахунки доводять, що конкурентоспроможність продукції одеського виробника на 31 % вища. Показник конкурентоспроможності продукції для будь-якого підприємства – це дзеркало, в якому знаходять відображення підсумки роботи практично всіх його служб і підрозділів, тобто характеристика стану внутрішнього середовища підприємства, а також міра його реактивності щодо змін зовнішніх факторів. Окрім того, використовуючи цей показник, можна оцінити ефективність заходів, які було реалізовано з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючі результати оцінки ключових внутрішніх конкурентних переваг досліджуваних хлібопекарських підприємств представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна кількісна оцінка ключових внутрішніх конкурентних переваг хлібопекарських підприємств

Ключові внутрішні конкурентні переваги	ТОВ «Одеський хлібзавод №3»	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	ТОВ «Нове діло»
Конкурентоспроможність продукції	0,80	1,00	0,90
Фінансовий стан підприємства	-0,33	-0,40	-0,31
Ефективність маркетингової діяльності	0,18	0,19	0,87
Рентабельність продажів	0,16	0,37	0,39
Імідж підприємства	0,80	0,87	0,96
Ефективність менеджменту	0,17	0,23	0,25

Джерело: розрахунки автора

В таблиці 2.10 для більш повного аналізу нами проведено ранжування можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

Таблиця 2.10

Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Чинник середовища	Вагомість чинника	Ступінь впливу на організацію	Напрямок впливу (+,-)	Зведений рівень чинника
Макрооточення				
Підвищення купівельної спроможності Населення	3	3	1	9
Позитивний вплив зовнішньополітичних Акцій	3	3	1	9
Розширення інноваційного потенціалу галузі	3	2	1	6
Зростання рівня освіти населення	2	3	1	6
Посилення міграційних тенденцій	2	2	1	4
Позитивні зміни в структурі споживання Громадян	2	2	2	6
Поліпшення ставлення людей до праці	2	2	1	4
Переваги розміщення населення на території країни	2	1	1	2
Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	3	2	-1	-6
Високі темпи технологічних змін у галузі	2	3	-1	-6
Недоліки системи оподаткування	2	2	-1	-4
Нестабільний стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	2	2	-1	-4
Незбалансована фінансово-кредитна Політика	2	2	-1	-4
Незначний рівень інфляції	2	1	-1	-2
Загальний рівень впливу макрооточення				+ 18
Мезооточення				
Розширення географії надання послуг в Україні та за кордоном	3	3	1	9
Збільшення кількості споживачів	3	3	1	9
Підвищення пунктуальності виконання замовлення, зобов'язань	2	2	1	4
Гарантія якості матеріалів та засобів	2	2	1	4
Зміцнення позицій наявних у галузі Конкурентів	3	3	-1	-9

Розширення діяльності потенційних Конкурентів	3	2	-1	-6
Підвищення вартості необхідних запасних Частих	2	2	-1	-4
Загальний рівень впливу мезооточення				+7

Джерело: розрахунки автора

Виявлені у макро- і мезооточенні можливості та загрози проранжовані шляхом призначення оцінки їх вагомості за шкалою: від 1 до 3, а також напряму впливу на організацію: від 0 до 3. Напряму впливу: позитивний – (1) і негативний – (-1). Рівень важливості чинника визначається як добуток цих трьох експертних оцінок. Проведене ранжування чинників зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібзавод №4» свідчить, що оточення є досить сприятливим, містить істотні можливості для подальшого розвитку підприємства. Загальна оцінка впливу макрооточення (18) значно переважає вплив мезооточення (7), що є наслідком впливу макроекономічних показників на діяльність товариства та незначного рівня конкурентної боротьби за ринки збуту. У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища можна стверджувати, що незважаючи на існуючі труднощі, ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має сприятливий потенціал для подальшого зростання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на товариство	Напряму впливу (+,-)	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
Висока якість товару	3	3	1	9
Унікальність товару	3	3	1	9
Висока конкурентоспроможність Товару	3	3	1	9
Високий рівень кваліфікації Робітників	2	3	1	6
Компетентне обслуговування Споживачів	2	3	1	6

Задовільний рівень фінансової стійкості Підприємства	2	3	1	6
Висока платоспроможність підприємства	2	3	1	6
Висока швидкість обертання оборотних Активів	2	3	1	6
Екологічна безпека виробництва	1	2	1	2
Разом				59
Слабкі сторони				
Недосконала система мотивації працівників	3	3	-1	-9
Низька якість реклами	2	3	-1	-6
Високі витрати на виробництво	3	2	-1	-6
Надзвичайно широкий асортимент Товару	2	3	-1	-6
Стиль роботи управлінського Персоналу	2	2	-1	-4
Зниження чистого прибутку	2	2	-1	-4
Недоліки системи продажу	1	3	-1	-3
Бюрократизм процедур оформлення Продажу	1	3	-1	-3
Відсутність регулярної оцінки Праці	2	1	-1	-2
Разом				43
Загальний рівень впливу внутрішнього Середовища				+16

Джерело: розрахунки автора

Побудована матриця SWOT – аналізу (табл. 2.12) свідчить, що ТОВ «Одеський хлібзавод №4», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить сильну та стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку.

Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів надання вже традиційних послуг, так і активне оновлення їх асортименту. Можливості та сильні сторони підприємства набагато більші слабких сторін та загроз, що дає підстави для позитивного прогнозу.

Для дослідження асортименту ТОВ «Одеський хлібзавод №4» нами були використані різні методики, які дозволили виявити пріоритетні напрями

та ті, що потребують змін. Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів надання вже традиційних послуг, так і активне оновлення їх асортименту. Можливості та сильні сторони підприємства набагато більші слабких сторін та загроз, що дає підстави для позитивного прогнозу.

Таблиця 2.12

Побудова матриці SWOT

		Можливості:	Оцінка в балах	Загрози:	Оцінка в балах
Зовнішнє середовище		1. Підвищення купівельної спроможності населення	9	1. Зміцнення позицій наявних в галузі конкурентів	-9
		2. Вплив зовнішньо-політичних акцій	9	2. Розширення діяльності потенційних конкурентів	-6
		3. Розширення надання послуг у Одесі та за його Межами	9	3. Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	-6
		4. Збільшення Кількості споживачів	9	4. Високі темпи технологічних змін у Галузі	-6
		5. Розширення інноваційного потенціалу галузі	6	5. Недоліки системи оподаткування	-4
		Усього:	42	Усього:	-31
		Сильні сторони:	Оцінка в балах	СіМ 78	
1. Висока кваліфікація кадрів	9	Оптимізація продуктового «портфелю» підприємства Стратегія розширення ринку		Активізація маркетингової стратегії	
2. Компетентне обслуговування	6				
3. Висока якість товару	6				
4. Наявність інноваційних можливостей	6				
5. Швидке реагування на зміни потреб ринку	9				
Усього:	36				

Слабкі сторони:	Оцінка в балах	СлМ 29 Розробка ефективної конкурентної стратегії	СлЗ -44 Продати підприємство крупному конкуренту Повна реорганізація та перепрофілювання підприємства
1. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	-6	Стимулювання збуту	
2. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства	-4		
3. Нестача обігових засобів	-1		
4. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-2		
Усього:	-13		

Джерело: дослідження автора

Матриця «GE-McKinsey» (рис. 2.5) має деякі переваги порівняно з матрицею BCG. Зокрема аналіз та вибір стратегічної позиції на основі матриці «GE-McKinsey» є більш обґрунтованим та достовірним, в той час як матриця BCG лише надає інформацію проте, яким чином може бути досягнута нова конкурентна позиція підприємства.

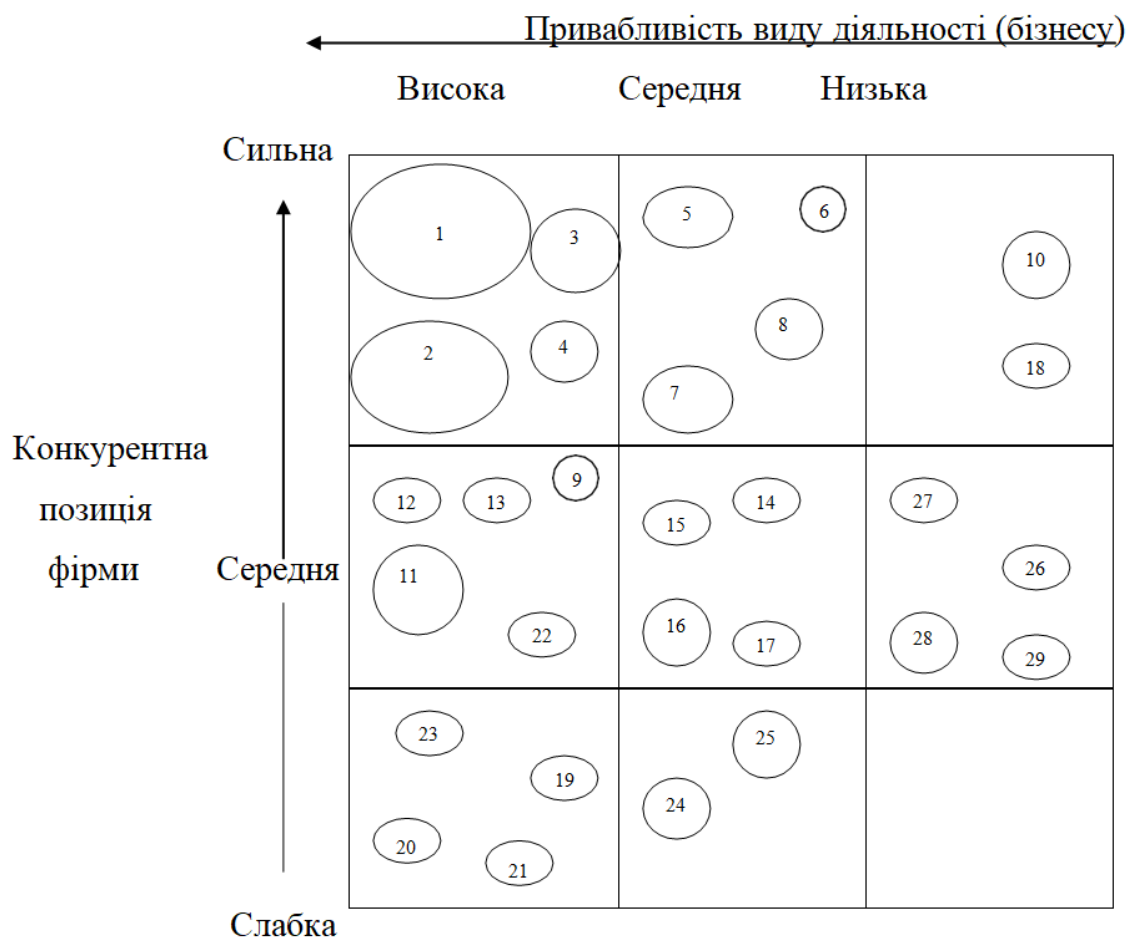


Рис. 2.5. Матриця «GE-McKinsey» ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Джерело: дослідження автора

Зараз існує досить широкий вибір видів (десятки) моделей аналізу та планування «портфеля» підприємства, де використовуються локальні або системні критерії вибору окремих СЗГ для занесення або виведення їх із «портфеля». Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію. Як і в попередніх моделях, сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні «життєвих циклів» окремих бізнес-напрямів у «портфелі» фірми.

«Матриця балансу життєвого циклу СЗГ» (табл. 2.13) базується на таких засадах:

1. СЗГ розрізняються за конфігурацією графіка «життєвого

циклу» тачасовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СЗГ.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямів і формування «портфеля» залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства (рис. 2.6). Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб сформуванати загальну картину конкурентної позиції підприємства з точки зору різних перспектив.

Кожен з підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягши аналітичної повноти та точності в описі ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для розв'язання більш складної проблеми — формування та управління «портфелем» з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства.

Конкурентний статус	Дуже високий		1	2	10, 22	Короткострокова перспектива
	Високий	9	4, 21	3, 18	5, 20	
	Середній	13	6,17	8, 19	7, 14	
	Слабкий	15	12, 23	16	11,2 4	
	Збитковий					
Фази життя		Становлення	Перша фаза зростання	Друга фаза зростання	Зрілість	Загукання
Конкурентний статус	Дуже високий	30, 31	1	2	10,22	Довгострокова перспектива
	Високий	9	4,21	3, 18	5, 20	
	Середній	13	6,17	8, 19	7,14	
	Слабкий	15	12, 23	16	11,24	
	Збитковий					

Рис. 2.6. Матриця балансу життєвого циклу СЗПАТ ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Джерело: дослідження автора

Таблиця 2.13

Стратегії підприємства щодо видів продукції за «Матрицею балансу
життєвих циклів» згідно з фазами ЖЦТ

	Фази життя	Становлення	Перша та друга фази зростання	Зрілість	Затухання
Конкурентний статус	Дуже високий	Становлення, швидке зростання	Швидке зростання, досягнення цінового лідерства, оновлення та захисна позиція	Захисна позиція, досягнення цінового лідерства, оновлення, швидке зростання	Захисна позиція, фокусування, Зростання
	Високий	Становлення, диференціація, швидке зростання	Швидке зростання, досягнення цінового лідерства, захват ринку, диференціація	Досягнення цінового лідерства, оновлення, фокусування, диференціація, зростання	Пошук ніші, утримання ніші, оновлення, зростання з виробництвом, "збір урожаю"
	Середній	Становлення, диференціація, швидке зростання, фокусування	Диференціація, фокусування, захват ринку, зростання на основі розвитку виробництва	Збір урожаю, утримання ринку, пошук ніші, утримання ніші, оновлення, диференціація, фокусування зростання з виробництвом	Економія на витратах, "збір урожаю", диференціація, зростання на новій базі
	Слабкий	Становлення, зростання з розвитком виробництва, фокусування	Збір урожаю, захват ринку, утримання ніші, пошук нової ніші, фокусування, стання з розвитко виробництва	"Збір урожаю" перепрофілювання, пошук ніші та скорочення	Економія на витратах, скорочення та ліквідація
	Збитковий	Скорочення витрат, пошук ніші, захоплення ніші, зростання з виробництвом	Перепрофілювання виробництва та скорочення	Ліквідація (поступова або негайна)	Ліквідація(негайна)

Джерело: дослідження автора

Підсумовуючи викладене, маємо зазначити, що за останні десятиліття хлібопекарська галузь України зазнала значних змін і не всі вони є

позитивними. Зміна форми власності дала можливість розвиватися малому, середньому і великому бізнесу в цій галузі, проте це не завжди позитивно впливало на якість продукції, яку підприємства виробляли. Гонитва за прибутком й долею ринку, державні обмеження та постійні економіко-правові зміни не дозволили якісно розвивати галузь на рівні держави, регіону чи підприємства.

Висновки до розділу 2

Про наявність відносно великої конкуренції в галузі свідчать дані аналізу конкурентних переваг по Портеру. Основною загрозою в аналізованій галузі є поява нових гравців, що, в свою чергу, потягне за собою ще більший ріст конкуренції. Також достатньо високі показники внутрішньогалузевої конкуренції. Для того аби не дозволити новим гравцям потрапити на ринок потрібно звернути увагу на утворення вхідних бар'єрів. В цьому може допомогти налагодження виробництва високоякісного обладнання, тоді новим гравцям доведеться дуже сильно постаратися, аби їх продукція змогла вистояти в конкурентній боротьбі. А для того, щоб вийти на ринок з такою продукцією необхідно виготовляти її на високотехнологічному обладнанні, що в наш час дуже коштовне.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі

Було визначено основні складові ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. На рис. 3.1 запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств у регіональному та державному розрізі функціонування хлібопекарської галузі, визначено вплив на рівень конкурентоспроможності окремого виробника, ефективність управління галуззю на вказаних рівнях.

Ми вважаємо модель концептуальною, тому що вона визначає структуру модельованої системи, властивості її елементів і причинно-наслідкові зв'язки, властиві системі і суттєві для досягнення мети моделювання. Щоб визначити вплив кожного визначеного рівня на конкурентоспроможність підприємства, нам слід деталізувати їх окремо, вказуючи на вдосконалення необхідних елементів управління.

Управління хлібопекарською галуззю є основою розвитку всіх підприємств цього напрямку діяльності з оперттям на нормативно-правові правила гри. Недосконалість управління хлібопекарською галуззю приводить до дисбалансу у діяльності цих підприємств, розробка неефективних програм лише озвучує існуючі проблеми галузі, не вирішуючи їх. Тому програми мають у більшій мірі формальний характер, оскільки основна частина фінансування розвитку хлібопекарської галузі покладена на самі хлібопекарські підприємства.

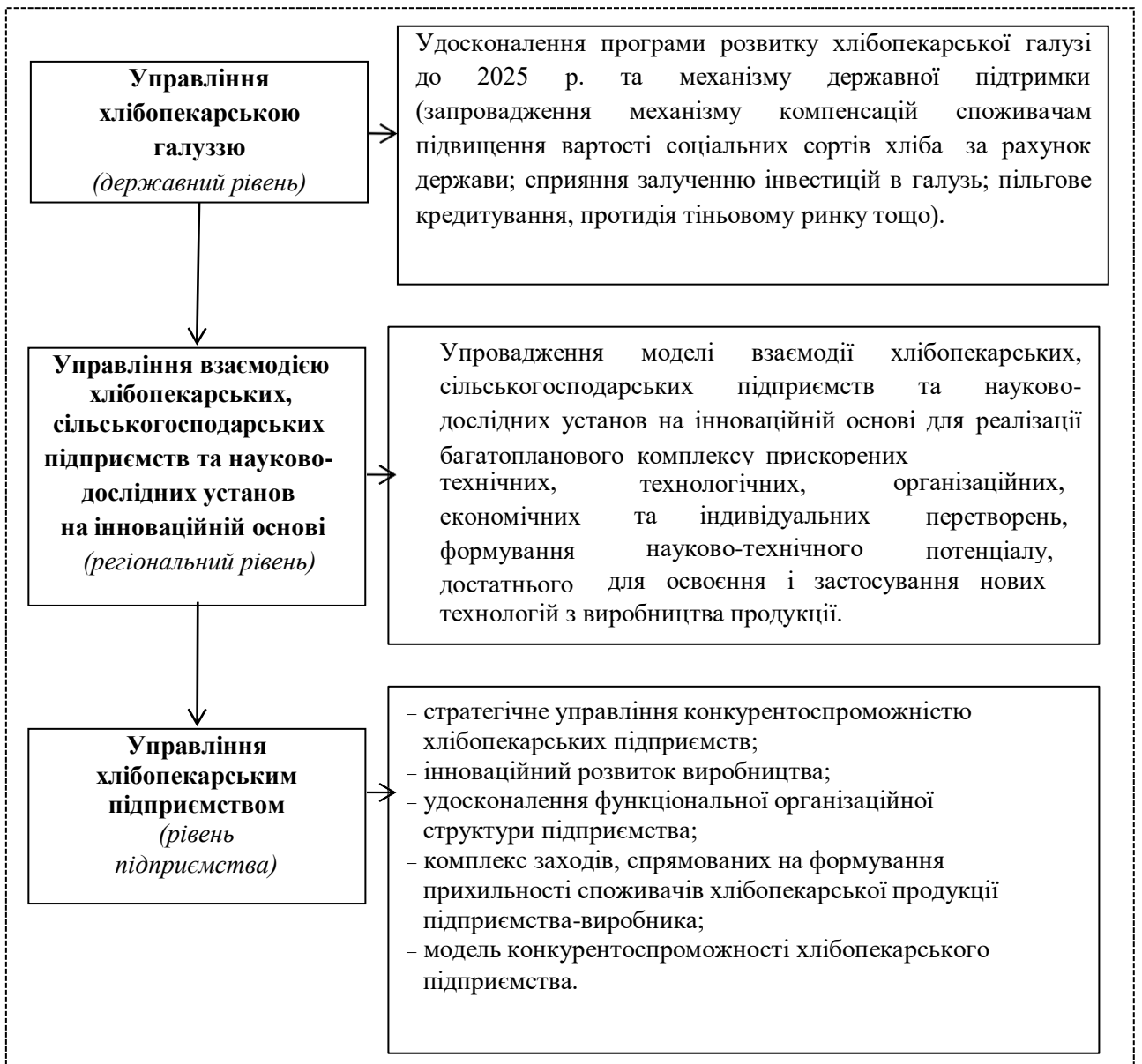


Рис. 3.1. Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором

Встановлено, що не зважаючи на те, що хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони повинні постійно вдосконалювати виробничі процеси, організаційні системи, відносини з постачальниками та споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту хлібопекарської продукції та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізувати якісний продукт оперативніше

ніж конкуренти й забезпечити виграшну позицію на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

У процесі реалізації хлібопекарської продукції підприємства мають за мету: досягнення максимального прибутку (цінова конкуренція) і забезпечення високої якості основного соціального продукту (нецінова конкуренція), оскільки товаровиробник не повинен нехтувати соціальною відповідальністю перед споживачем у гонитві за прибутком та завжди турбуватися про безпечність продукту, що виробляє.

Систематизація поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо зв'язку між рівнем упровадження маркетингу в діяльність підприємства і його конкурентоспроможністю дозволило зробити припущення: хоча між цими параметрами існує пряма залежність, низький рівень упровадження маркетингу підприємствами хлібопекарської галузі, які працюють в умовах нестабільної економіки, пояснюється неринковими бар'єрами входу й функціонування на ринку хліба та хлібобулочних виробів, через що господарюючі суб'єкти не мають особливої потреби у розвинутій маркетинговій діяльності [9]. При зміні ситуації на ринку хлібопродуктів, появі конкурентів із сусідніх областей будуть дестабілізовані позиції регіональних виробників. З огляду на сучасні тенденції виникає потреба у розширенні й трансформації традиційної вітчизняної маркетингової практики просування хлібобулочної продукції. Тому нами запропоновано схематизоване відображення основних факторів маркетингового середовища, що впливають на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств, встановлено основні резерви її підвищення з позиції маркетингу (рис. 3.1).

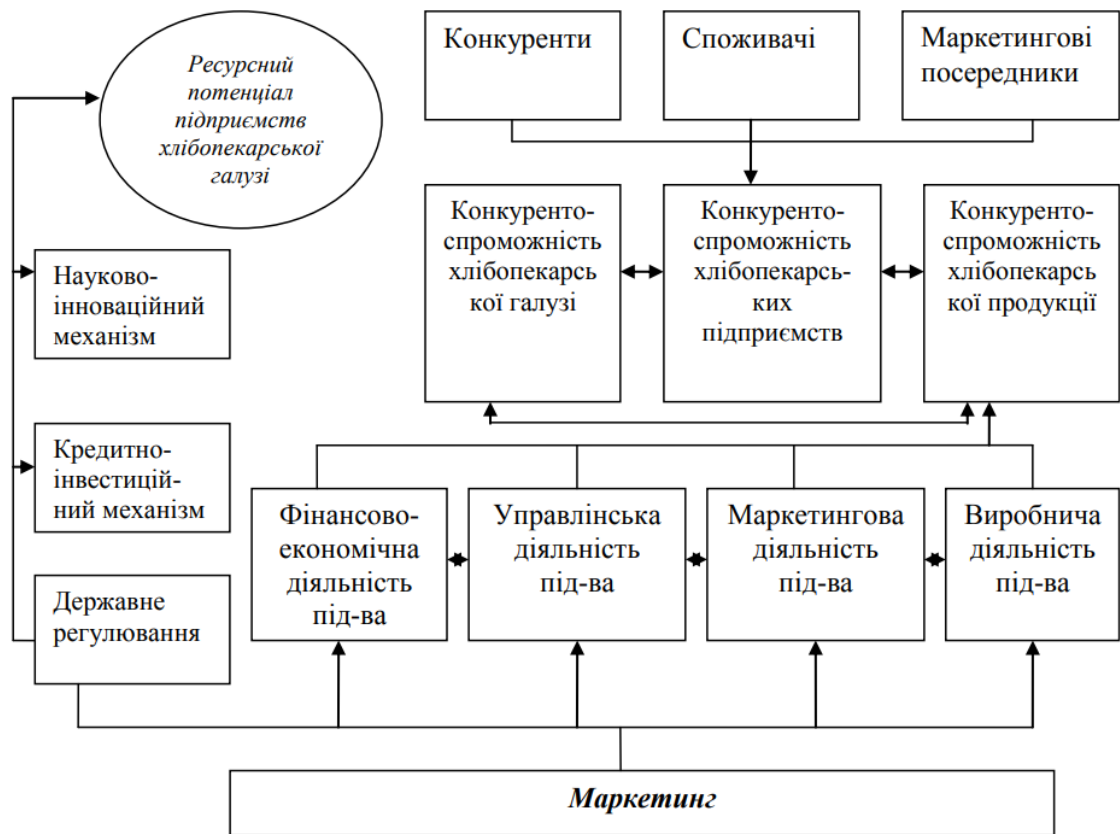


Рис. 3.1. Схема факторів конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств

Джерело: розроблено автором

Маркетинговий підхід до державного регулювання хлібопекарської галузі передбачає підтримку маркетингового інструментарію хлібозаводів та створення умов для виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції: покращення іміджу галузі, стимулювання інноваційної, реінвестиційної діяльності підприємств, сприяння розвитку вертикально інтегрованих організацій регіонального рівня, налагодження взаємозв'язків між ланками створення товарної пропозиції, оптимізація заготівельної та виробничо-збутової діяльності на основі логістичного підходу, удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства.

3.2 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Основними критеріями при виборі хлібобулочних виробів у торгівельній мережі для споживачів є якість, свіжість продукції, її ціна, натуральність і корисність, харчова цінність і вміст функціональних інгредієнтів і харчових добавок. Тому запропоновано основні напрями розвитку виробництва підприємства хлібопекарської галузі за рахунок підвищення якості продукції та можливості скорочення витрат на її виробництво (рис. 3.3).

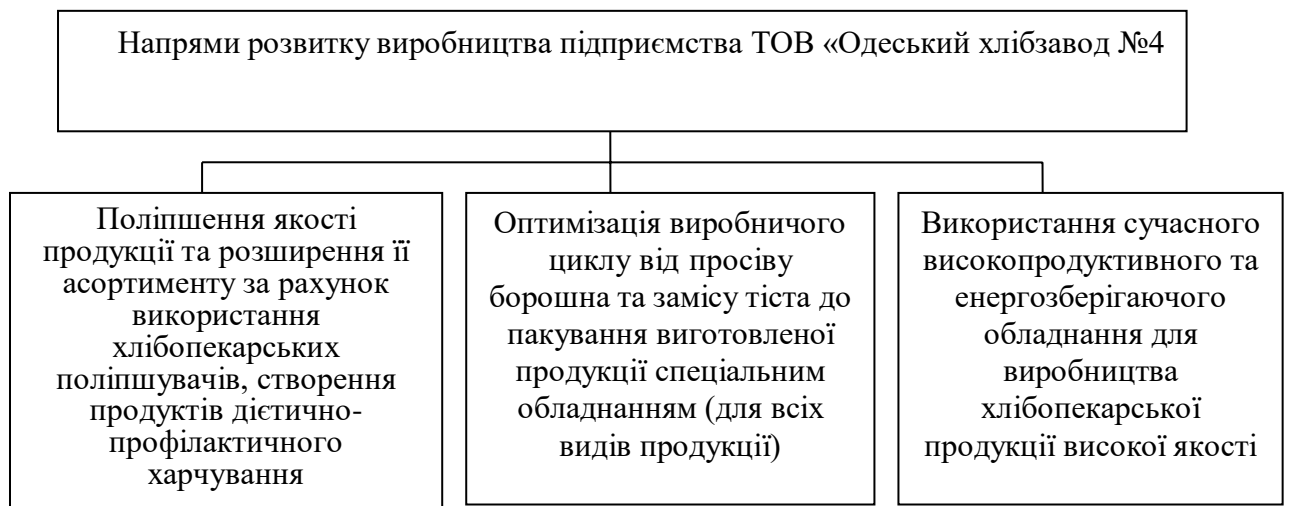


Рис. 3.3. Напрями розвитку виробництва підприємства

ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Джерело: розроблено автором

Створення гнучкого і водночас стабільного процесу виготовлення широкого асортименту хлібобулочних виробів високої якості ґрунтується на використанні харчових добавок і хлібопекарських поліпшувачів.

Під терміном «хлібопекарський поліпшувач» розуміють мікронутрієнт або комплексну добавку, які самостійно як харчові продукти не використовуються, можуть не входити до складу рецептур хлібобулочних виробів, а застосовуються як допоміжні засоби для вирішення технологічних завдань. Хлібопекарські поліпшувачі поділяють на основні групи:

поліпшувачі окисно-відновлювальної дії; ферментні препарати різного принципу дії (α-амілаза, мальтогенна α-амілаза, ксиланаза, ліпаза, фосфоліпаза, глюкозооксидаза, протеаза); модифіковані види крохмалю; харчові емульгатори (поверхнево-активні речовини); суха пшенична клейковина; добавки консервуючої дії; комплексні хлібопекарські поліпшувачі.

Функціональний і технологічний ефект мікронутрієнтів, які застосовуються при приготуванні хлібобулочних виробів, наведені у додатку Н. Із застосуванням добавок і поліпшувачів можна не тільки регулювати технологічний процес, коригувати властивості сировини, а й створювати здорові продукти, надаючи їм профілактичних, лікувальних та функціональних властивостей. Це стосується також оновлення асортименту хлібобулочних виробів зорієнтованих на випуск продукції профілактичного харчування людей, що проживають в екологонесприятливих регіонах, робітників енергозатратних професій тощо. За результатами дослідження, нами були виділені основні захворювання споживачів, які можливо лікувати або профілактично підтримувати у стабільній формі, за допомогою інноваційних рецептур продукції хлібопекарської галузі.

Перспективними напрямками створення таких продуктів є такі технології:

- використання ферментативної переестерифікації, яка виключає наявність трансізомерів для виробництва жирових продуктів, у тому числі для хлібопекарської галузі;
- застосування ферментних препаратів аспарагінази, завдяки якій можна знизити або запобігти утворенню акриламідів, що виявлені в деяких крохмалевмісних продуктах, у тому числі й борошняних виробках;
- використання ферментного препарату трансглютамінази, яка каталізує реакції між амінокислотами α-лізином і α-глутаміном з утворенням ковалентних зв'язків у білковій структурі, для створення безглютенних виробів (зокрема макаронних);
- створення дієтичних і функціональних продуктів.

Харчова безпека, мінімальне оброблення продуктів, вимоги до їх якості і харчової цінності – це ключові питання сучасної харчової промисловості. Тому доцільно приділити увагу створенню продуктів дієтично-профілактичного призначення з метою запобігання різним захворюванням і зміцненню захисних функцій організму. Важливим також є зниження ризику впливу різних шкідливих речовин, у тому числі для населення, яке проживає в екологічно несприятливих зонах.

Щодо оптимізації виробничого циклу та забезпечення хлібопекарських підприємств високопродуктивним та енергозберігаючим обладнанням, пропонуємо використовувати ротаційної печі європейського класу «Ротор-Агро» з унікальним поєднанням технологічних можливостей, якості та ціни. Піч призначена для випічки широкого асортименту хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів на хлібо заводах і пекарнях.

Печі серії «Ротор-Агро», розроблені з урахуванням досвіду експлуатації імпортного теплового обладнання, вже більше 9 років успішно експлуатуються на підприємствах країн СНД, Прибалтики та Східної Європи. Вони мають збірно-розбірну (модульну), конструкцію, що дозволяє монтувати їх у будь-яких приміщеннях з максимальною економією площ. Виготовлені печі з високоякісної нержавіючої сталі. Пекарна камера має восьмикутну форму, що забезпечує оптимальний розподіл гарячих повітряних потоків, що призводить до більш економічної витрати енергії і рівномірного пропікання виробів. Окрім того, завдяки гарній теплоізоляції усього периметра пекарної камери печі швидко набирають і утримують необхідну температуру. Двошвидкісний вентилятор забезпечує зменшення тривалості випічки і падіння температури при заочуванні візка за рахунок автоматичного відключення при відкриванні дверей.

Печі розраховані на завантаження одного або двох стелажних візків з протвєнями. Система комп'ютерного програмного управління має незалежну пам'ять на 100 програм випічки. Упровадження в діяльність підприємства

ротаційних печей серії «Ротор-Агро» дозволить заощадити на електроенергії, поліпшити санітарні умови та підвищити якість виробів, що випікаються.

При виробленні фірмових сортів хлібобулочних виробів дуже трудомісткою операцією є змазування хлібних форм маслом. Це робиться для того, щоб тісто не прилипало до поверхні форм і випечений хліб виходив з форм вільно. На хлібопекарських підприємствах наразі застосовуються хлібні форми затверджених найбільш економічних розмірів для хліба з масою виливка 0,5; 1,0 і 1,5 кг, яка згідно з Інтернаціональною системою (СІ) вимірюється в кг. Теперішнього часу все більше застосовують цільноштамповані алюмінієві форми. Їх виготовляють з 2-міліметрового алюмінієвого листа, без швів, з округленими кутами. Застосування таких форм на ТОВ «Одеський хлібзавод №4» дозволить знизити на 20-30 % витрати рослинного масла на змащення і поліпшити зовнішній вигляд хліба.

Відразу після виймання хліба з печі починається усушка, яка викликає зниження вологості і маси хліба. Через декілька годин зберігання з'являються ознаки черствіння хліба. Таку технологічну витрату можна знизити швидким охолодженням хліба та подальшою упаковкою його або зберіганням виробів в камерах з високою відносною вологістю повітря. Усушка при зберіганні в камерах або закритих контейнерах знижується на 1-2 % за 10-18 год. зберігання хліба. Незрівнянно ширше застосовується упаковка хлібних виробів під волого- і газонепроникні матеріали. Упаковка зберігає свіжість, смак і аромат хліба на 2-3 доби. Поряд з традиційними матеріалами, такими як деревина, папір, все більшого застосування знаходять полімери, використовувані в чистому вигляді і в поєднанні з іншими матеріалами – папером, картоном, алюмінієвою фольгою і т.д.

До прогресивних матеріалів, що застосовуються для розфасовки харчових продуктів у різні види м'якої, напівжорсткої і жорсткої упаковки, відносяться полімерні плівки і комбіновані матеріали на їх основі. При упаковці в такі матеріали збільшуються терміни зберігання продуктів, поліпшуються санітарно-гігієнічні умови в промисловості і торгівлі,

зменшуються втрати маси продуктів, скорочуються втрати пакувальних матеріалів. Хлібобулочні вироби для більш тривалого забезпечення свіжості слід зберігати в закритих камерах при температурі повітря 27-30° С і його відносній вологості 80-85 %. Зберігання виробів у закритих вагонетках або контейнерах також затримує процес черствіння. Освіження зачерствілого хліба досягається його вторинним прогріванням до температури 60° С в центрі м'якушки, однак повторне черствіння такого хліба настає порівняно швидко (для пшеничного хліба через 4-5 год.). Упровадження зазначених вище заходів щодо поліпшення технологічних процесів на середніх й великих хлібопекарських підприємствах сприятиме отриманню позитивного економічного ефекту.

У нашому сьогоденні інноваційний шлях розвитку хлібопекарської галузі не має альтернативи. Досить показовим прикладом ефективного застосування інноваційних конструкторських розробок може бути нова ротаційна піч серії «Ротор-Агро», технічна характеристика якої наведена вище.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Для визначення економічного ефекту від упровадження нової техніки необхідно здійснити порівняльний аналіз витрат базового і пропонованого варіанту. За базовий варіант, ми вважатимемо ТОВ «Одеський хлібзавод №4», оскільки подібне обладнання використовується на інших середніх і великих підприємствах хлібопекарської галузі південних областей України. З цією метою використовується показник річного економічного ефекту.

I. Розрахунок капітальних витрат:

1.1 Розрахунок капітальних витрат на впровадження нових ротаційних печей марки «Ротор-Агро – 202» (кількість – 3 шт.).

До капітальних витрат включаємо:

- оптову вартість печей – 1344 тис. грн (K_1),
- витрати на доставку обладнання – 76,6 тис. грн (K_2),
- витрати на монтаж обладнання – 47,2 тис. грн (K_3),
- витрати на придбання додаткового обладнання , інструментів та оснащення 65,1 тис. грн (K_4).

$$K_{\text{обл}} = 1344 + 76,6 + 47,2 + 65,1 = 1532,9 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо питомі капітальні витрати:

$$K_{\text{п}} = 1532,9 \text{ тис.грн} / 706 \text{ т} = 2171,1 \text{ грн/т}$$

1.2 Результати розрахунку капітальних витрат на стару піч ФТЛ – 2/24:

$$K_1 - 806,0 \text{ тис. грн}$$

$$K_2 - 77,9 \text{ тис.грн}$$

$$K_3 - 52,9 \text{ тис.грн}$$

$$K_4 - 83,2 \text{ тис.грн}$$

$$K_{\text{обл}} = 806,0 + 77,9 + 52,9 + 83,2 = 1020 \text{ тис.грн}$$

Визначення питомих капітальних витрат:

P_p – річний випуск продукції на новому обладнанні (562 т).

$$K_{\text{п}} = 1020 \text{ тис.грн} / 562 \text{ т} = 1815 \text{ грн/т}$$

II Розрахунок експлуатаційних витрат на річний випуск продукції

2.1 При впровадженні нових печей «Ротор-Агро – 202» до складу експлуатаційних витрат будуть входити:

- затрати на паливо (газ) – 47,3 тис.грн,
- оплата праці основного та допоміжного персоналу з відрахуваннями у пенсійний фонд та на соціальне страхування – 1390118,1грн,

- витрати на одиницю продукції:

$$P = 3808,5 \text{ грн/1900 кг} = 2 \text{ грн/кг.}$$

$$A_p = 1593,9 \text{ тис.грн} * 1,7\%/100 = 27096,3 \text{ грн}$$

Амортизаційні витрати на одиницю продукції:

$$A_{\text{п}} = 27096,3 \text{ грн} / 706 \text{ т} = 38,4 \text{ грн/т}$$

- поточний ремонт та утримання обладнання – 37,8 тис.грн,
 - витрати на охорону праці та техніку безпеки – 78,1 тис.грн
- Витрати на ремонт та охорону праці на одиницю продукції:

$$B_p = 3 * 4666,7 \text{ грн} * 4 / 706 \text{ т} = 79,3 \text{ грн}$$

- інші витрати – 29,4 тис.грн

2.2 Експлуатаційні витрати для печі ФТЛ-2/24:

- затрати на паливо (газ) – 129,4 тис. грн;
- оплата праці основного та допоміжного персоналу з відрахунками у пенсійний фонд та на соціальне страхування – 1390118 грн;

- P_d – виробництво продукції на добу (1,5 т = 1500 кг);
- витрати на одиницю продукції 2,54 грн/кг;
- H_0 – норма амортизації у % до вартості обладнання (3 %);
- річні витрати на амортизацію обладнання – 47817 грн;
- амортизаційні витрати на одиницю продукції – 85,1 грн;
- поточний ремонт та утримання обладнання – 63,8 тис.грн;
- витрати на охорону праці та техніку безпеки – 78,12 тис.грн;
- витрати на ремонт та охорону праці на одиницю продукції – 99,6

грн;

- інші витрати – 44,1 тис.грн.

Визначимо річну економію експлуатаційних витрат за рахунок упровадження нового обладнання.

$$C1 = 230,3 + 2,54 + 85,1 + 113,5 + 99,6 + 78,5 = 609,54 \text{ грн},$$

$$C2 = 66,7 + 2,0 + 38,4 + 53,5 + 79,3 + 41,4 = 281,3 \text{ грн}, E_p = (609,54 - 281,3) * 706 = 231,74 \text{ тис.грн}$$

III. Розрахунок терміну окупності капітальних затрат та річного економічного ефекту.

$$T_o = 1593900 / 231740 = 0,87 \text{ років}$$

При впровадженні нового обладнання річний економічний ефект складатиме:

$$E_{np} = (1753355 + 0,15 * 1020000) - (1609834 + 0,15 * 1532900) =$$

= 1906355 – 1839769 = 66585 грн

Узагальнимо результати розрахунків табл. 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2

Експлуатаційні витрати на річний випуск продукції

№ п/п	Найменування витрат	Витрати на одиницю продукції, грн		Витрати на річний випуск продукції, тис.грн		Економія (+) або перевитрати (-), тис.грн
		Старе обладнання	Нове обладнання	Старе обладнання	Нове обладнання	
1	Енергетичні витрати	230,3	66,7	129,4	47,3	-82,1
2	Оплата праці працівників	2,5	2,0	1390,1	1390,1	-
3	Амортизація обладнання	85,1	38,4	47,8	27,1	-20,7
4	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	113,5	53,5	63,8	37,8	-26,0
5	Охорона праці та техніка безпеки	99,6	79,3	78,1	78,1	-
6	Інші витрати	78,5	41,4	44,1	29,4	14,7
Всього:		609,5	281,3	1753,4	1609,8	-143,5

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.2 представлені порівняльні розрахунки експлуатаційних витрат на річний випуск хлібопекарської продукції на старому та на новому обладнанні. Отримані результати показали, що витрати на одиницю продукції на новому обладнанні будуть у двічі меншими у порівнянні із діючим устаткуванням на підприємстві.

Таблиця 3.3

Показники економічної ефективності впровадження нового обладнання

Показник	Одиниці виміру	Нове обладнання	Старе обладнання	Відхилення	
				абсолютне	у %
Продуктивність обладнання	т/час	0,360	0,288	-0,072	20
Капітальні витрати на обладнання	Грн	1532900	1020000	-512900	33,5

Питомі капітальні витрати на обладнання	Грн	2171,1	1815	-356,1	16,4
Експлуатаційні витрати на одиницю продукції	Грн	281,3	609,54	+ 328,24	53,9
Чисельність працівників	Осіб	3	3	-	-
Виробіток одного працівника за добу	Т	1,9	1,5	- 0,4	0,21
Трудомісткість одиниці продукції	т/год	0,08	0,063	-0,017	27,0
Річна економія експлуатаційних витрат	Грн	231740	-	-	-
Якість продукції	Бал	5	-	-	-
Річний економічний ефект	Грн	66585,7	-	-	-
Рівень рентабельності	%	4,1			

Джерело: розраховано автором

Річний економічний ефект від упровадження в діяльність ТОВ «Одеський хлібзавод №4» нових ротаційних печей серії «Ротор-Агро» складе 66585,7 грн на рік, при цьому рівень рентабельності становитиме 4,1 %.

У табл. 3.4 наведений план надходження грошових коштів та розрахунок грошового потоку по роках реалізації проекту.

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого приведеного грошового потоку

№	Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
1	Доходи від реалізації	1717,85	1717,85	1717,85	1717,85	1717,85
2	Операційні витрати	1493,07	1493,07	1493,07	1493,07	1493,07
3	Амортизація	212,57	212,57	212,57	212,57	212,57
4	Балансовий прибуток	224,77	224,77	224,77	224,77	224,77
5	Податок на прибуток, 18%	40,46	40,46	40,46	40,46	40,46
6	Чистий прибуток	184,31	184,31	184,31	184,31	184,31
7	Грошовий потік	396,88	396,88	396,88	396,88	396,88
8	Коефіцієнт дисконтування	0,8	0,64	0,512	0,4096	0,3277
9	Чистий приведений грошовий потік	317,504	254,00	203,2	162,56	130,06
10	Сумарний чистий приведений грошовий потік	317,62	571,62	774,82	937,38	1067,44

Джерело: розраховано автором

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ГП}i}{(1+d)^i} - \text{IC} \quad (3.1)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ГП}i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, які дисконтуються на

протязі n - років;

IC – стартові інвестиції.

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ГП}i}{(1+d)^i}}{\text{IC}} \quad (3.2)$$

де ГП i – чисті грошові надходження у році – i , які будуть отримані завдяки цим інвестиціям.

$$\text{ТО} = \frac{\text{IC}}{\left(\frac{\text{ГП}i}{(1+d)^i} \right)_{cp}} \quad (3.3)$$

де $\left(\frac{\text{ГП}i}{(1+d)^i} \right)_{cp}$ - середня сума чистого грошового потоку за період часу,

прийнятий у розрахунках.

$$\text{ВНД} = d_1 + \frac{\text{ГП}(d_1)}{\text{ГП}(d_1) + \text{ГП}(d_2)} * (d_2 - d_1) \quad (3.4)$$

де d_1, d_2 – значення процентних ставок в дисконтних множниках, при яких:

(ЧПД(d_1)<0, ЧПД(d_2)>0) або (ЧПД(d_1)>0, ЧПД(d_2)<0).

Розрахуємо показники привабливості проекту:

$$\text{ЧПД} = 1067,44 - 645,5 = 421,94$$

$$\text{ІД} = 1067,44 / 645,5 = 1,65$$

$$\text{ТО} = 645,5 / 733,78 = 0,87 \text{ роки}$$

$$\text{ВНД} = 14\%$$

З проведених розрахунків показників привабливості інвестиційного проекту виходить, що ЧПД позитивний, ІД складає 1,65 (більший за одиницю), ТО 0,87 роки (набагато менший за строк реалізації). Це означає, що інноваційні засади управління хлібопекарським підприємством сприятимуть розвитку та хлібопекарської галузі зокрема. Впровадження

інноваційних складових у діяльність підприємства надасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності виробникам хлібопродуктів та розширити мережу збуту хлібопекарської продукції, посилити конкурентні переваги на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств у регіональному та державному розрізі функціонування хлібопекарської галузі, визначено вплив на рівень конкурентоспроможності окремого виробника, ефективність управління галуззю на вказаних рівнях.

Для задоволення потреб споживачів та одночасного підвищення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства, нами запропоновано основні напрями розвитку виробництва підприємства хлібопекарської галузі за рахунок підвищення якості продукції та можливості скорочення витрат на її виробництво:

1) Поліпшення якості продукції та розширення її асортименту за рахунок використання хлібопекарських поліпшувачів, створення продуктів дієтично-профілактичного харчування.

2) Оптимізація виробничого циклу від просіву борошна та замісу тіста до пакування виготовленої продукції спеціальним обладнанням (для всіх видів продукції).

3) Використання сучасного високопродуктивного та енергозберігаючого обладнання для виробництва хлібопекарської продукції високої якості.

Впровадження інноваційних складових у діяльність підприємства надасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності виробникам хлібопродуктів та розширити мережу збуту хлібопекарської продукції, посилити конкурентні переваги на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

ВИСНОВКИ

Підприємство, як складна відкрита соціо-технічна система, що функціонує в нестабільному ринковому середовищі, потребує постійного корегування своєї роботи з метою найбільш ефективної адаптації до мінливих умов ринку. Стрімкий розвиток ринку соків, зростаюча чисельність нових учасників, посилення конкурентної боротьби, як і на світовому ринку так і на внутрішньому, вимагають об'єктивної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. У ситуації конкуренції найважливішою особливістю фірми є конкурентоспроможність, а саме на її забезпечення спрямовані усі шляхи функціонування підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі необхідна для обґрунтування прийнятих рішень: при дослідженні ринку; при прогнозуванні продажів конкретних товарів на ринку; при постановці на виробництво і зняття з виробництва певної специфіки товарів; ціноутворення; здійснення рекламної діяльності.

У отриманні інформації про результати оцінювання механізмів покращення системи управління конкурентоспроможністю зацікавлені не тільки торгові організації, вона потрібна споживачам, щоб мати змогу доцільно оцінити якісні показники товару виробників, полегшити остаточний вибір, а продуцентів стимулювати до випуску конкурентоздатної продукції.

Залучення подібних можливостей розвитку є актуальним для будь-якого підприємства, адже вони ведуть до досягнення переваг та підвищення конкурентоспроможності, що зумовлює успіх підприємства на ринку та робить можливим отримання позитивного економічного ефекту.

У роботі було проаналізовано стан підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4» та виявлено вузькі місця, що не давали йому шанс на покращення та підняття на нові висоти. Цією проблемою стало уповільнення

збутової діяльності на фоні не досконалої виробничої та маркетингової діяльності.

За результатами проведених розрахунків узагальнюючого показника конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі групи хлібопекарських підприємств Одеської області:

- підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності ($K_p > 1,2$) – ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;

- підприємства з середнім рівнем конкурентоспроможності ($0,8 < K_p < 1,2$) – ТОВ «Нове діло», ПП «Хаджибей 2005»;

- підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності ($K_p < 0,8$) – ТОВ «Одеський хлібзавод №3».

Про наявність відносно великої конкуренції в галузі свідчать дані аналізу конкурентних переваг по Портеру. Основною загрозою в аналізованій галузі є поява нових гравців, що, в свою чергу, потягне за собою ще більший ріст конкуренції. Також достатньо високі показники внутрішньогалузевої конкуренції. Для того аби не дозволити новим гравцям потрапити на ринок потрібно звернути увагу на утворення вхідних бар'єрів. В цьому може допомогти налагодження виробництва високоякісного обладнання, тоді новим гравцям доведеться дуже сильно постаратися, аби їх продукція змогла вистояти в конкурентній боротьбі. А для того, щоб вийти на ринок з такою продукцією необхідно виготовляти її на високотехнологічному обладнанні, що в наш час дуже коштовне.

Було запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств у регіональному та державному розрізі функціонування хлібопекарської галузі, визначено вплив на рівень конкурентоспроможності окремого виробника, ефективність управління галуззю на вказаних рівнях.

Для задоволення потреб споживачів та одночасного підвищення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства, нами запропоновано основні напрями розвитку виробництва підприємства

хлібопекарської галузі за рахунок підвищення якості продукції та можливості скорочення витрат на її виробництво:

4) Поліпшення якості продукції та розширення її асортименту за рахунок використання хлібопекарських поліпшувачів, створення продуктів дієтично- профілактичного харчування.

5) Оптимізація виробничого циклу від просіву борошна та замісу тіста до пакування виготовленої продукції спеціальним обладнанням (для всіх видів продукції).

6) Використання сучасного високопродуктивного та енергозберігаючого обладнання для виробництва хлібопекарської продукції високої якості.

Впровадження інноваційних складових у діяльність підприємства надасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності виробникам хлібопродуктів та розширити мережу збуту хлібопекарської продукції, посилити конкурентні переваги на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна теорія : навч. посіб. / [М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнева, І. І. Вініченко та ін.] – К. : ЦУЛ, 2007. – 256 с.
2. Основи економічної теорії : навч. посіб. / [С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Канищенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного]. – К. : ВЦ «Академія», 1997. – 462 с.
3. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. / Р. А. Фатхутдінов. – М.: Ексмо, 2004. – 544 с.
4. Архипов А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / А. М. Архипов ; [Рос.экон.акад. им. Г.В. Плеханова]. – М., 2008. – 29 с.
5. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
7. Прихач, А.Ю. Основи управління конкурентоспроможністю. – СПб., 2006. – 307 с
8. Баженова Е.С. Возможности та обмеження застосування концепції в практиці управління закордонними і вітчизняними компаніями »–М. : НДУ «Вища школа економіки », 2010. –355 с.
9. Портер М. Міжнародна конкуренція. –М: Міжнародні відносини, 2013. –51 с.
10. Ансофф І. Стратегічне управління/ І.Ансофф – М:Економіка ,1989. – 480с.

11. Ермаков О.Ю. Методологія економічного дослідження організаційних форм виробництва/ О.Ю.Ермаков //Економіка АПК–2003–№1–с.31–37
12. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація [Електронний ресурс] /О. О. Масляєва. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.
13. Україна. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
14. Політична економія : навч. посіб. / [Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна]. – К: МАУП, 2003. – 520 с.
15. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 188 с.
16. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.
17. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно–інформаційної економіки / В. Юхименко // Вісник КНЕТУ. – 2010. – № 2. – С. 17–26.
18. Амоша А.І., Іванов Е.Т. Канони ринку і закони економіки. Кн. 1: Методологія економіко–математичного аналізу. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1998. – 420 с.
19. Аптекарь С.С., Жамойда А.А. Розвиток конкуренції в Україні // Економіка України, 2009, № 7. – С. 13–20.
20. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: Професіонал, 2009. – 256 с.
21. Буркинський Б.В., Агєєва І.М., Бельтюков Є.А. і др.Формірованіє

конкурентоспроможності в контексті регіонального розвитку. Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. – 334 с.

22. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Монографія. – Луганськ: ВУНУ ім. Даля, 2004. – 315 с.

23. Гриньова В.М. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки // Праці Одеського національного політехнічного університету, 2001., вип.3. – С. 261–265.

24. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Уч. сел. Укр – К.: ЦУЛ, 2006. –384 с.

25. Жамойда А.А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Монографія. Укр. яз. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.

26. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Монографія. – Харків: ХГЕУ, 1997. – 246 с.

27. Костусев О.О. Конкурентна політики в Україні. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 310 с.

28. Макогон Ю.В., Гохберг Ю.А., Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.–Донецьк: ДонНУ, 2004. – 278 с.

29. Продиус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності виробництва – Одеса: Астропринт, 1999.72 с.

30. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово–економічної діяльності підприємства. Монографія. Укр. яз. – К .: КНЕУ, 2002. – 192 с.

31. Шевченко Л.С. Конкурентне управління. Уч. сел. –Харків: Еспада, 2004. – 520 с. Огород А.Н.

32. Азоев Г. Л. Конкурентні переваги фірми / Г. Л. Азоев, А. П.Челенков.–М.: ВАТ «Друкарня» НОВИНИ », 2000. – 256с.

33. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності

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

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

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

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