

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис) Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності  
підприємства»

Виконав: здобувач ЗМА 5 курсу, групи 3

\_\_\_\_\_  
(підпис) Резанов Олексій Сергійович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Я як здбувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
підпис та прізвище здобувача

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Пєтухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Резанова Олексія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства керівник роботи Белова Т.Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 841-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні засади вивчення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Висновки. Список використаних джерел.

Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» 2,3. Визначення конкурентоспроможності підприємства за матрицею «Мак-Кінсі» 4. Матриця «Мак-Кінсі» 5. Рекомендовані стратегії 6. Визначення маркетингової складової конкурентоспроможності підприємства за методом профілю середніх оцінок. Результати опитування споживачів продукції ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» 7. Результати опитування споживачів продукції ТОВ «Житомирські ласощі» 8. Результати опитування споживачів продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» 9. Профіль середніх оцінок конкурентоспроможності підприємств 10. Запропонований маркетинговий захід - розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза» 11. Очікувані результати від розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза», тис. грн. 12. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні засади вивчення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Резанов О. С.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бєлова Т.Г.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Резанов О. С.* Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто методичні засади вивчення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В роботі наведено маркетингову характеристику ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика», розглянуто маркетингова діяльність та показники роботи підприємства.

Виконано дослідження конкурентоспроможності підприємства за матрицею Мак-Кінсі. Визначено маркетингову складову конкурентоспроможності підприємства за методом профілю середніх оцінок.

Розроблені напрями щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза». Розраховано очікувані результати від впровадження заходу та визначено його вплив на показники роботи ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

Бакалаврська робота викладена на 79 сторінках, містить 15 таблиць. Список літератури складається з 53 джерел.

*Ключові слова:* конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, показники конкурентоспроможності, критерії конкурентоспроможності, матриця Мак-Кінсі, стратегії, метод профілю середніх оцінок.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні засади вивчення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Складові процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та її маркетингової складової.....	27
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».....	34
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».....	34
2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства за матрицею Мак-Кінсі.....	43
2.3. Визначення маркетингової складової конкурентоспроможності підприємства за методом профілю середніх оцінок.....	53
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	61
3.1. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	61
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованого заходу – розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза».....	63
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	63
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	65
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу.....	65

3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.....	69
Висновки.....	71
Список використаних джерел.....	74

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Сучасні умови господарювання відзначаються посиленням конкуренції і невизначеності, нестабільністю економічного стану, спонукаючи підприємства шукати нові підходи до формування стратегій їхнього розвитку. Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоздатності. Рівень конкурентоспроможності характеризує стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Ефективність функціонування підприємства, зокрема його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. За таких умов актуальним є дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдиний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний. У механізмі ринкової взаємодії, як на макро, так і на мікрорівні, конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного виробництва та ефективної самоорганізації.

Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, а і на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення оцінки та діагностики їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, тому обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи заходів щодо зміцнення позицій і досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках є важливими як в сучасних умовах, так і в майбутньому.

Серед зарубіжних і вітчизняних учених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та методології її оцінювання зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, Р.Фатхутдинов, І.Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н.Тарнавська та ін.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.*

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розробити методичні підходи до вивчення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- надати маркетингову характеристику ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»;
- дослідити конкурентоспроможність підприємства за матрицею Мак-Кінсі;
- визначити маркетингову складову конкурентоспроможності підприємства за методом профілю середніх оцінок;
- розробити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати до впровадження маркетинговий захід;
- визначити очікувані результати від його впровадження;

- розрахувати вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є маркетингова складова конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання рівня маркетингової складової конкурентоспроможності підприємства.

*Методами* дослідження у дипломній роботі є методи кабінетних та польових досліджень. Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є опитування. Також застосовується метод складання профілю об'єкту та експертних оцінок. Використовувався матричний метод – матриця Мак-Кінсі.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 79 сторінок, включаючи 15 таблиць. Список використаних джерел – 53 найменування.

## РОЗДІЛ 1

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Вона є найважливішою ланкою всієї системи ринкового господарства. Конкуренція – рушійна сила економічного розвитку. В сучасному економічному словнику вона визначена як змагання між виробниками (продавцями) товарів, а в загальному випадку між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших переваг. Таке визначення повністю передає суть конкуренції як змагання [29].

Сутність конкуренції повніше розкривається в її функціях. Вона зумовлює:

- розширення підприємствами масштабів виробництва, підвищення продуктивності праці і за рахунок цього зниження витрат виробництва на одиницю продукції, а отже, і ціни;
- економію ресурсів (природних, матеріальних, трудових, фінансових та ін.);
- упровадження досягнень науки і техніки у виробництво, що зумовлює зростання продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції та обслуговування (в тому числі післяпродажного) споживачів;
- перерозподіл капіталу між галузями, вирівнювання норми прибутковості у різних сферах і галузях економіки;
- створення умов для банкрутства підприємств, зростання на цій основі безробіття;
- виникнення економічних криз;

- посилення процесу диференціації товаровиробників, тобто збагачення одних і збідніння інших;
- монополізацію економіки [16].

Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття, як конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на те, що наявність такої категорії об'єктивно визнається, в науковій літературі не визначено загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності. Точно визначена лише ієрархія категорій "конкурентоспроможність":

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність виробника (підприємства);
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність окремих держав і їх об'єднань.

У широкому розумінні сама конкурентоспроможність – це обумовлена конкретними економічними, соціальними та політичними факторами відповідна позиція держави в цілому та конкретного товаровиробника зокрема, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [34, с.216]. Саме сукупність таких дій щодо впливу окремих факторів формує як внутрішнє, так і зовнішнє конкурентне середовище. В умовах відкритої економіки така дія може виявлятися у спроможності держави чи галузі або окремого підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку чи на ринках інших держав. Для кожного окремого рівня є своє середовище і своя конкурентоспроможність [16].

Саме слово "конкурентоспроможність" до деякої міри передає зміст поняття. Тобто конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, здатність успішно вести конкурентну боротьбу. Очевидно те, що базовою категорією є конкурентоспроможність продукції. Однак найбільший інтерес для дослідження представляє конкурентоспроможність підприємства, тому що всі наступні рівні конкурентоспроможності визначаються саме конкурентоспроможністю підприємств. У той час як

конкурентоспроможність продукції є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. У літературі існує безліч різних визначень категорії "конкурентоспроможність підприємства". Взагалі, їх можна розділити на три групи [29].

Перша група визначень конкурентоспроможності підприємства в основу категорії ставить ефективність виробничої діяльності. Прикладами подібних визначень можуть слугувати наступні. Конкурентоспроможність виробника – це результат сукупної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо, матеріало і наукоємності. Конкурентоспроможність виробника визначається витратами виробництва. Витрати виробництва, впливаючи на більшість параметрів конкурентоспроможності, визначають положення виробника на ринку. Як видно з наведених визначень, у голову кута в цьому випадку ставляться внутрівиробничі фактори. Крім того, увага акцентується на зниженні витрат виробництва, тому що ефективність виробництва теж має на увазі низькі витрати. Однак низька собівартість продукції не може бути основним і єдиним важливим параметром не тільки конкурентоспроможного підприємства, але й конкурентоспроможної продукції. Слід зазначити, що в наведених вище визначеннях навіть не враховується такий пов'язаний з виробництвом фактор, як якість, не говорячи про інші параметри внутрішнього й зовнішньогосередовища підприємства. Отже, подібні визначення неповною мірою відображають зміст категорії "конкурентоспроможність підприємства"[29].

Визначення конкурентоспроможності підприємства другої групи засновані переважно або тільки на конкурентоспроможності продукції. Такі визначення найбільш поширені. Конкурентоспроможність підприємства визначається як реальна та потенційна можливість в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які заціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів. Під конкурентоспроможністю розуміються можливості

підприємства запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність підприємства – це його можливість запропонувати товар, що задовольняє вимогам покупців у потрібній ринку кількості [29].

Розглянувши визначення даної групи, можна відзначити наступне. По-перше, необхідною складовою конкурентоспроможності підприємства вважається конкурентоспроможність його продукції. Із цим не можна непогодитися. По-друге, відзначається необхідність наявності в підприємства можливості повністю задовольнити вимоги ринку, тобто надати споживачам найкращий товар серед товарів-конкурентів за найбільш прийнятною ціною та у кількості, що не створює дефіцит або перенасичення ринку. Це твердження також видається цілком обґрунтованим. Однак ці положення відносяться тільки лише до конкурентоспроможності продукції. Припустимо, що підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію за доступною ціною. Однак воно не може вважатися конкурентоспроможним, якщо не одержує прибутки від продажу такої продукції [29]. Або підприємство все-таки дістає прибуток і займає домінуючу позицію на ринку, однак відомо, що через невеликий проміжок часу підходить строк сплати великої суми зобов'язань або закінчується дія виключної ліцензії на виробництво конкурентоспроможної продукції. Безумовно, що в такому випадку підприємство втратить свої позиції. Можна навести ще безліч подібних прикладів. Очевидно те, що й у першому та у другому випадках підприємство не можна однозначно назвати конкурентоспроможним. Таким чином, стає ясно, що конкурентоспроможність продукції є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. І, нарешті, визначення конкурентоспроможності підприємства третьої групи засновані на різного роду порівняльних перевагах. Конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за

ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності стосовно інших підприємств-конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички та знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації. Конкурентоспроможність підприємства – це його порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі в середині країни та за її межами [29].

Визначення третьої групи видається неточними. В них стверджується, що конкурентоспроможне підприємство повинне перевершувати своїх конкурентів по яких-небудь параметрах. Однак не уточнюються, які саме параметри маються на увазі. Такі параметри, як відмінність процесу розвитку, рівень компетенції, порівняльна перевага не цілком конкретизовані. Як видно з вищенаведеного матеріалу, розглянуті визначення відображають тільки дві сторони конкурентоспроможності підприємства, а саме конкурентоспроможність його продукції і порівняльне положення на ринку збуту, що також впливає з рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Виходячи із цього, найбільш повним і адекватним видається наступне визначення, розроблене Ю.Б. Івановим. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг. Дане визначення дозволяє уникнути наступних неточностей при визначенні конкурентоспроможності підприємства [29].

Основою терміна "конкурентоспроможність підприємства" виступає категорія "конкурентна перевага", що може складатися як у низьких витратах, конкурентоспроможності продукції, ефективних методах управління, так і в успішній інноваційній діяльності, фінансовій стабільності

або успіхах у сфері маркетингу. На відміну від всіх наведених раніше визначень, і це головне, дане визначення розглядає конкурентоспроможність підприємства не як статичну властивість системи, а як її динамічну характеристику. У результаті прийняття цього визначення як найбільш точного й обґрунтованого із всіх наведених, необхідно чітко визначити, що означає категорія "конкурентна перевага". Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу розвитку і функціонування підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкурентній боротьбі. Таким чином, узагальнюючи результати проведених досліджень, під конкурентоспроможністю підприємствами будемо розуміти ефективне використання власних та залучених коштів з метою збільшення його прибутковості і зміцнення ринкових позицій [29].

У фінансовому аспекті це означає виконання наступних умов:

- росту динаміки продажу і збільшення прибутків;
- досягнення вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Конкурентна перевага – це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних дій покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою та результатом господарської діяльності. Конкурентні переваги з'являються в результаті низької собівартості продукції, високого рівня диференціації товарів, розумного сегментування, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть відноситись більш високий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень вироблених товарів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні. Конкурентна перевага має

порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж [29].

У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають "аналізом пар", зміст якого в тому, що споживачеві пропонують одночасно зрівняти пари конкуруючих товарів і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, що володіють унікальними властивостями, що не мають заміників. Такого роду товари з "абсолютними" конкурентними перевагами володіють, крім унікальної споживчої цінності, ще й тією особливою властивістю, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції та займають монопольне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. "Абсолютні" конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і в остаточному підсумку сприяють розвитку конкуренції. Основною характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різномірних факторів [29].

Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послабляти конкурентні переваги. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід, що забезпечує врахування і виділення найбільш важливих факторів, що діють на порівнювані об'єкти [29].

Категорія "конкурентоспроможність підприємства" відображає його здатність конкурувати з іншими підприємствами, що перебувають у зовнішньому середовищі, у середовищі функціонування. Взаємодія підприємства з конкурентами може бути як прямою (кооперація), так і нейтральною або протилежною (конкуренти). Подібна взаємодія відображається в залежності ефективності функціонування підприємств системи від зміни ефективності функціонування досліджуваного підприємства. Як показник ефективності в умовах конкуренції виступає конкурентоспроможність підприємства [29].

Вивчення категорії "конкурентоспроможність підприємства" і варіантів взаємодії підприємств у рамках однієї системи дозволяє зробити висновок про те, що для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинне не тільки мати конкурентні переваги, але й уміло їх використовувати. Відповідно, можна уточнити визначення конкурентоспроможності підприємства в такий спосіб. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів. Таке визначення відображає динаміку, його елементами є конкурентні переваги, і також врахована вимога їхнього успішного використання. Отже, це визначення можна вважати найбільш адекватним. Таке визначення припускає, насамперед, дослідження конкурентних переваг як параметрів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [29].

Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін життя суспільства. У розвинутих країнах, наприклад, вона постійно перебуває у центрі уваги державних діячів та ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує країни постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів. Предметом конкуренції є товар. Товар – це продукт людської діяльності,

який через обмін здатний задовольняти потребу. Щоб товар легко продавався на ринку, він повинен відповідати двом основним вимогам, мати відповідні споживчі властивості, тобто бути корисним для особистого або суспільного вжитку, і відзначатися конкурентоспроможністю, щоб придбання саме цього товару було для покупця вигіднішим і зручним порівняно з іншими товарами. Між споживчими властивостями товару та його конкурентоспроможністю існує закономірність, і кожний конкурентоспроможний товар наділений споживчими властивостями, але не кожен товар конкурентоспроможний. На конкурентоспроможність впливає ряд факторів, що об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємства, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних з забезпеченням конкурентоспроможності [29].

Виділяють три групи факторів, що забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує підприємству підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну;

- витрати підприємства нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить підприємство прибутковішим;

- ключові компетенції – особлива навичка чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [29].

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний [29].

Оперативний рівень відповідає за конкурентоспроможність продукції. Критерієм даного рівня є показник конкурентоздатності продукції.

Виокремлюють такі методи оцінки:

- евристичний (експертний метод);
- кваліметричний метод;
- комплексний (інтегральний) метод [29].

Щодо тактичного рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємства, то він відповідає за загальний стан підприємства. Критерієм на цьому рівні є комплексний показник стану підприємства, а методи оцінки – методики комплексних оцінок фінансово-господарської діяльності підприємства.

Третій рівень відповідає за інвестиційну привабливість підприємства. Критерієм конкурентоспроможності підприємства на даному рівні є ріст вартості підприємства. Виділяють такі підходи до оцінки, як: порівняльний, витратний, дохідний та опціонний.

Конкурентоспроможність включає такі показники, як енергоємність; економічність у споживанні сировини на одиницю продукції, що випускається, або здійснюваної роботи; вартість сировини та експлуатаційних матеріалів, безвідходної технології; надійність; періодичність та вартість ремонтів, вартість запасних частин; чисельність обслуговуваного персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати. Отже, результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції, для розв'язання ринкових задач. У результаті даної оцінки визначаються основні напрями зміцнення конкурентних позицій [29].

Це:

- зміна структури використовуваних матеріалів або конструкцій продукції;
- зміна порядку проектування створення продукції;

- зміна технології виготовлення продукції, системи контролю якості, збереження, упаковки, транспортування тощо;
- зміна структури і розміру інвестицій на розроблення, виробництво і збут продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників [29].

## **1.2. Складові процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Для успішного конкурування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все – конкурентоспроможність. Як економічну категорію конкурентоспроможність варто розглядати на рівні конкурентоспроможності продукції, тобто самого товару чи послуг, конкурентоспроможності підприємства, галузі та конкурентоспроможності економіки держави. Між усіма цими рівнями є досить тісний як внутрішній, так і зовнішній зв'язок [16].

Нині дослідження конкуренції проводиться за двома основними напрямками: виявлення основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку, і ступінь застосування інструментів маркетингових досліджень. Результатом дослідження конкурентоспроможності повинна бути запропонована стратегія, що спрямовуватиметься на конкурентне протистояння відповідно до одного чи декількох підприємств на ринку. Для цього спочатку варто визначити конкурентні позиції на споживчому ринку, порівняти кількісні та якісні параметри, дати їм об'єктивну оцінку. Для розпізнання, виявлення особливостей дії ознак, оцінки причин відхилення у стані конкурентного середовища, потрібно глибоко вивчити головні конкуруючі сили у галузі, особливості формування основних варіантів конкурентної стратегії [16].

Конкурентоспроможність підприємства становить самостійну системну категорію, яка відображає ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім середовищем. Актуальність такого дослідження й управління цією категорією зростає в міру формування ринкових відносин і реформування конкурентного середовища. Цей підхід особливо актуальний і становить практичний інтерес і нині.

Якщо проаналізувати складові конкурентоспроможності, то можна визначити фактори, що впливають на неї. Серед усіх факторів конкурентоздатності товару є визначальні, тобто ключові, які забезпечують успіх на ринку. Формування ключових факторів успіху товару відбувається під впливом багатьох чинників: одні з них виникають у середовищі ділових кіл, науково-дослідних лабораторій, інші ініціюються різними товариствами, засобами масової інформації.

За економічними умовами споживання конкурентоздатність включає такі показники, як енергоємність, економічність у споживанні сировини на одиницю продукції, що випускається, або здійснюваної роботи; вартість сировини та експлуатаційних матеріалів, безвідходної технології, надійність, періодичність і вартість ремонтів, вартість запасних частин; чисельність обслуговуючого персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати [29].

Досліджуючи різноманітні визначення механізму, що подаються в економічній літературі, слід розрізняти господарський механізм і механізм дії економічних законів, адже це поняття різних рівнів. Механізм дії економічних законів відображує об'єктивну необхідність існування економічних законів, а господарський механізм (механізм їх використання) – використання в конкретній господарській практиці. Господарський механізм – складна суспільна система, для якої характерним є досить високий ступінь невизначеності притаманних їй зв'язків і відносин. Це відкрита, здебільшого ймовірна, непостійна система з гнучкими і переважно нестійкими внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Центральним у системі господарського механізму є економічний механізм, який діє через економічні інтереси та

складається з комплексу економічних засобів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу, з іншого боку – повинен бути спрямований на розвиток виробничих відносин у середині підприємства в існуючих нормативно-правових межах [29].

У першому випадку принципи економічного механізму цілком визначаються особливостями господарського механізму (існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку – особливостями виробничих відносин на підприємстві. Для кращого розуміння сутності механізму управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно більш детально розглянуто його структуру. Можна стверджувати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції є складовою організаційного, економічного та правового механізму. Господарський механізм забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. Слід погодитися з думками Р.А. Фахтутдінова [49;50], А.М.Поддєрьогіна і І.Т. Балабанова, які включають до складу механізму ще підсистему забезпечення. До того ж варто додати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності об'єкта слід розглядати з "позицій, функцій, що реалізуються в управлінні, методів, за допомогою яких реалізуються ці функції, а також з позицій збалансованості його структурних елементів". Функція (від латинської *functio* – "виконання, здійснення") – це виконання конкретних операцій для вирішення певних управлінських задач [29].

У науковій літературі зустрічаються різні комбінації функцій управління. Проте у всіх комбінаціях функцій присутні планування, організація, мотивація і контроль. Тому часто використовується підхід до класифікації функцій управління, прийнятий американськими

науковцями Месконом М. Х., Альбертом М., Хедоурі Ф., які, виходячи з логічної послідовності виконання функцій формулювання і досягнення цілей діяльності підприємства, виділяють в якості основних первинні функції планування, організації, мотивації і контролю. І.Т. Балабанов визначає економічний механізм "як систему дії економічних важелів", що виражається в реалізації функцій управління. Науковець включає до складу економічного механізму такі елементи: функції управління, економічні важелі, правове, нормативне й інформаційне забезпечення [29].

Вчений Р.А. Фахтутдінов [49, с. 124] вважає за доцільне включити до складу підсистеми забезпечення також ресурсне забезпечення, яке разом з правовим, науково-методичним (нормативним) й інформаційним забезпеченням складають основу формування конкурентного потенціалу і конкурентних переваг. Отже, буде доцільно включити до складу механізму забезпечення конкурентоспроможності ще й цільову підсистему. Таким чином, можна зробити висновок, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства або продукції є результатом реалізації тих або інших процесів [29].

Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це система досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси всередині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети. Погоджуючись із зазначеним визначенням механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можна виділити основні умови та організаційно-економічні заходи забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- вибір стратегічних перспектив розвитку;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування сучасних методів досліджень й розробок;
- забезпечення пріоритетності продукції;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- вплив безпосередньо на споживача шляхом надання грошового або товарного кредиту;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- організація інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Крім цього, в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні заходи стратегічного аналізу, пов'язаного з визначенням стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, а також пов'язані з оцінкою рівня конкурентоспроможності продукції і підприємства, оцінкою перспективи розвитку – масштабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, дії ризиків тощо [29].

Системно-цільовий підхід є базовим, на основі якого формуються подальші напрями і здійснюються конкретні дії в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основні напрями зміцнення конкурентних позицій на ринку обумовлені системою комплексного дослідження механізму ринку. Особливе місце у вивченні ринку займає довгострокове прогнозування його розвитку, що пов'язане з тривалістю здійснення розробки і впровадження у виробництво виготовленої продукції. Основне завдання зміцнення конкурентних позицій полягає у виділенні тієї групи факторів, які виникають унаслідок формування попиту у визначеному секторі ринку, а саме:

- у розгляді зміни у вимогах постійних замовників продукції;
- аналізі напрямів розвитку аналогічних розробок;
- вивченні сфери можливого використання продукції;
- аналізі кола постійних покупців.

Виходячи з наведеного, рекомендується така послідовність зміцнення конкурентоздатності товару через механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1) на основі вивчення ринку і вимог покупців обирається продукція, за якою буде проводитися аналіз або формуватимуться вимоги до майбутнього виробу; визначається номенклатура параметрів (факторів), за якими буде проводитись оцінка властивостей, оскільки споживач при виборі товару оперує ними і використовує їх при аналізі;

2) за кожною з груп параметрів необхідно проводити порівняння, яке покаже наскільки ці параметри відповідають конкретним вимогам;

3) аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, який встановлений чинними нормами і стандартами, подальша оцінка конкурентоспроможності недоцільна, незалежно від результатів порівняння з іншими параметрами;

4) відбір групових показників, які в кількісній формі виражають різницю між продукцією, що реалізується, і потребою за цією групою параметрів;

5) розрахунок інтегрального показника, який використовується для оцінки конкурентоспроможності реалізованої продукції за всіма групами параметрів у цілому [29].

Очікувані результати оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції, для конкретного розв'язання ринкових завдань. У результаті такої оцінки буде можливість визначити основні напрями зміцнення конкурентних позицій.

Результатами таких заходів щодо реалізації конкурентної політики мають бути: створення умов реалізації конституційного принципу захисту конкуренції та встановлення чітких правил гри для підприємців-монополістів, підвищення ефективності діяльності підприємств усіх галузей економіки та створення при цьому конкурентного середовища,

вдосконалення, раціоналізація та оптимізація системи державного управління з монополізацією товарних ринків. У зв'язку з постійним удосконаленням методики розрахунку кількісних показників оцінки рівня конкурентоспроможності, виникають нові проблеми.

Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися і оцінюватися не тільки реалізацією власної продукції, а й продукцією своїх конкурентів. Позитивний результат можна отримати за умови активної постійної роботи на взаємовигідних партнерських засадах [34, с.217].

В умовах глобалізації економічних процесів і особливо, коли дуже гостро постала проблема нарощування промислового потенціалу України, розширення місткості ринків збуту вітчизняної продукції, оцінки рівня конкурентоспроможності і відповідно ефективності діяльності виробників, необхідно вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності споживачів продукції. Вони будуть визначати доцільність пропозиції, розміри майбутнього виробництва товарів, сприятимуть створенню умов для зростання ефективності роботи підприємства-замовника [34, с.217].

Вагоме місце посяде підвищення якості, зниження собівартості продукції, поліпшення умов роботи, зростання продуктивності праці, що в цілому вплине позитивно на високий рівень конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства. Тільки через призму активного впливу підвищення конкурентоспроможності продукції, постійного прагнення до змін у бік зростання якісних характеристик виготовленої продукції необхідно підходити до вибору пріоритетів розвитку, досягнення власних нових конкурентних позицій. Лише висока чутливість до ринку, до потреб споживачів, випуск принципово нової продукції світового рівня якості суттєво розширить стратегічні перспективи підприємства і сформує його довгострокові переваги у конкурентному середовищі [34, с.218].

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції

зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та її маркетингової складової**

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства [13].

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральний показники. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [35; 8]. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму [13].

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства

в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку [8].

Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію [13].

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування.

Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства [13].

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [13].

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність [13].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [53].

Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [13].

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду. На практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів. Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо [13].

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства [13].

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства;

ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства.

Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників [52, с.184]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондівіддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності [13].

Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників. Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в двох інших варіантах – за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні [13].

Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, не враховуються (або лише частково враховуються) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки. Зарядити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень

менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства [13].

Конкурентоспроможність підприємства будемо аналізувати за двома методиками. Перша – за матрицею Мак-Кінсі.

Етапи дослідження:

1. Формуються показники за факторами «Привабливість ринку» та «Конкурентоспроможність СГП» залежно від специфіки певного СГП підприємства.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим – "5" або "10".

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} * P_{ij},$$

де  $O_{ij}$  – загальна оцінка  $i$ -показника  $j$ -фактора,

$K_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -показника  $j$ -фактора,

$P_{ij}$  – ранг  $i$ -показника  $j$ -фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином одержуємо загальну оцінку за фактором [14].

6. Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу), на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку [11].

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

11. Розглянемо, які стратегії впливають з матриці Мак-Кінсі.

Рекомендовані стратегії за матрицею Мак-Кінсі наведено в табл.1.1.

Після побудови матриці у відповідності з наведеними рекомендаціями визначається стратегія [16].

Другий метод – визначення конкурентоспроможності за профілем середніх оцінок. Щоб ним скористатися, необхідно визначити показники конкурентоспроможності, за якими споживачі зможуть оцінити її рівень. Після цього вибирається база для порівняння – конкуренти підприємства.

Вони вибираються за ступенем схожості продукції, яка виробляється, каналами розподілу, відомості на ринку.

Таблиця 1.1

### Рекомендовані стратегії за матрицею Мак-Кінсі

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: * Концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, * Великі інвестиції, * Розширення виробництва	Стратегія розвитку: * Посилення слабких позицій, * Пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції, * Визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: * Спеціалізація на обмежених перевагах, * Пошук засобів подолання слабких позицій, * Елімінація
Середня	Стратегія розвитку: * Інвестування найприбутковіших сегментів, * Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: * Пошук шляхів отримання конкурентних переваг, * Інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: * Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, * Зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: * Захист ринкової частки, * Концентрація на привабливих сегментах, * Короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: * Короткострокові перспективи, * Мінімальні вкладення	Стратегія елімінації: * Припинення інвестування, * Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Після цього розробляється анкета та формулюються запитання. Здійснюється вибір місця опитування споживачів. Це можуть бути супермаркети, ринкові майданчики, соціальні мережі.

Після проведення опитування наводяться результати, вони обробляються та аналізуються. Малюється профіль середніх оцінок та розробляються заходи щодо підвищення ступеню конкурентоспроможності підприємства[13].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХЕРСОНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

#### **2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Херсонська кондитерська фабрика» працює на кондитерському ринку України з 1928 року.

Херсонська кондитерська фабрика розташована в центрі міста посеред житлового кварталу включає три виробничі майданчики:

- для виготовлення вафельних виробів;
- для виробництва карамельних виробів;
- цукерня.

Виробнича площа карамельного цеху становить 977 квадратних метрів, кондитерської – 1118 квадратних метрів та вафельного цеху – 844 квадратних метри. Загальна площа фабрики – 10,4 тис. кв. Метрів (1,04 га). Заводський фонд включає два магазини з торговою маркою, через які реалізується до 10% продукції, 56% продукції реалізується за кордоном, а решта – в регіонах України через оптових торговців або компаній [27].

У післявоєнні роки будівлю та територію фабрики реконструювали. З часу свого створення і до сьогодні компанія спеціалізується на виготовленні кондитерської продукції різного асортименту.

Після прийняття незалежності України компанія втратила багато ринків, але все ж зберегла свій профіль, змінивши лише асортиментну політику.

Поточна виробнича площа компанії дозволяє відновити виробництво з часів реструктуризації. Отже, у такий спосіб перебудова фабрики дозволила виготовляти до семи тисяч тонн кондитерських виробів на рік. Херсонська

кондитерська фабрика відома в Україні та за кордоном через чималий асортимент кондитерської продукції та її відмінну якість. Компанія гармонійно поєднує традиційні технології виготовлення товарів, сучасне устаткування, високу кваліфікацію технологів та всього персоналу. Добірні продукція виготовляється без використання електрообладнання [27].

Сьогодні фабрика виробляє понад 200 найменувань солодоців:

- карамель (льодяник, з фруктами та ягодами, з сухим молоком, з помадкою, з праліне, глазурована карамель);
- драже;
- іриски;
- цукерки глазуровані та неглазуровані;
- вафельні трубочки;
- печиво на вагу та в упакованні;
- вафлі вагові та розфасовані;
- зефір;
- фруктові киселі;
- пастила;
- діабетичні продукти.

Всі продукти мають чудовий смак. Завдяки тому, що підприємство використовує натуральну сировину, кондитерська продукція насичена вітамінами та мікроелементами. Продукція «Херсонської кондитерської фабрики» не тільки смачна, але й корисна.

Кожна асортиментна позиція сертифікована та виготовлена з суворим дотриманням норм державних стандартів (ДСТУ).

Найкращі світові технології, натуральна вітчизняна сировина, відсутність консервантів зробили продукцію корисною з гарними смаковими якостями [27].

На початку минулого року була запущена нова італійська лінія з виробництва печива, яка в даний час користується великим попитом. Тому компанія буде розширювати свою продукцію. Також планується придбання

обладнання для виробництва нових видів товарів. Асортимент продукції складає більше 200 найменувань кондитерських виробів.

Не менш важливим етапом випуску кондитерських виробів (зокрема, цукерок) є впровадження високовиробничого обгортаючого і пакувального устаткування, що дозволить збільшити випуск обгорнутих цукерок, запакованих в яскраві коробки.



Рис. 2.1. Найпопулярніші глазуровані цукерки підприємства

Також підприємство виготовляє особливо цінні в наш час желейні цукерки на основі пектину (натуральної желе утворювальної речовини, яку отримують внаслідок обробки яблук або цитрусових). Входячи до складу продуктів харчування, пектини покращують засвоєння їжі і підвищують її профілактичні властивості: стабілізує обмін речовин, знижує холестерин, покращує периферичний кровообіг; знижує ризик раку, серцево-судинних захворювань, діабету, активізує мікроорганізми, які відповідають за вироблення вітамінів при виразкових захворюваннях проявляє себе як легку знеболювальну та протизапальну натуральний засіб, очищає від шкідливих речовин (радіоактивних елементів, іонів токсичних металів, пестицидів) при збереженні бактеріологічного балансу тощо [27].

Динаміку асортименту розглянемо за даними табл. 2.1.

Підприємство виробляє три укрупнені асортиментні групи: цукристі

вироби, борошняні та діабетичні. Простежується тенденція спаду обсягів виробництва продукції в 2020 р. порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп  
ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції, тис. грн.		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Цукристі вироби	58942	54009	-4933	-8,4
2. Борошняні кондитерські вироби	11400	10291	-1109	-9,7
3. Діабетична продукція	2758	2021	-737	-26,7
Разом	73100	66321	-6779	-9,3

Загальний обсяг виробництва зменшився на 9,3%. Обсяг виробництва цукрових та борошняних кондитерських виробів зменшився на 8,4 та 9,7% відповідно. Найбільшими темпами впало виробництво діабетичних кондитерських виробів – на 26,7%.

Структуру реалізованої продукції розглянемо за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури асортименту продукції**

Найменування продукції (видів, товарних ссор)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	
1. Цукристі вироби	58674	53010	81,1	81,7	0,6
2. Борошняні кондитерські вироби	11214	9862	15,5	15,2	-0,3
3. Діабетична продукція	2460	2012	3,4	3,1	0,3
Разом	72348	64884	100	100	-

У структурі реалізованої продукції 81-82% складають цукристі кондитерські вироби: карамель, драже, ірис, пастило-мармеладні вироби, цукерки. Кондвироби на основі пектину (витяжка з яблук та цитрусових) – особливість та гордість фабрики. Херсонська кондитерська фабрика випускає серію солодоців для діабетиків, що користується неабияким попитом. Всю продукцію сертифіковано згідно українських державних стандартів.

Борошняні кондитерські вироби посідають друге місце з питомою вагою 15-16%. І на третьому місці – діабетичні вироби (3,1-3,4%).

Підприємство одержує сировину для виробництва продукції з різних джерел. У табл. 2.3 наведені існуючі джерела поставок матеріалів та сировини на підприємство.

Таблиця 2.3

**Джерела поставок на підприємство сировини і матеріалів**

Постачальники	Вид сировини	Обсяг сировини, тонн
1.м.Київ «Екотехніка»	Какао-порошок	53
2.Бериславський район, с-з «Гаврія»	Коньяк	3,5
3.Каланчак-м/з	Згущене молоко	144
4.Чорнобаївка п/ф	Меланж	13
5.Комбінат хлібопродуктів	Борошно в/с	153
6.Херсонська область	Масло	25
7.Верхдніпровський крахмало-паточний комбінат	Патока	740

Для виготовлення кондитерської продукції ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» має закуповувати молоко, масло, борошно, цукор та іншу сировину. Воно також мусить купувати робочу силу, обладнання, паливо, електроенергію, комп'ютери тощо. Події в «середовищі постачальників» можуть серйозно вплинути на діяльність компанії. Керівництву слід ретельно контролювати ціни на акції, адже зростання цін на придбані матеріали може збільшити ціни на кондитерську продукцію [27].

ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» планує виробництво нових видів кондитерських виробів:

1. Карамель «Шафран» – начинка помадна-фруктова;
2. Карамель «Казка» – начинка помадна-молочна з добавкою какао-продуктів;
3. Цукерки 2-х шарові – один шар зі збитими сливками (банановий), інший -помадний;
4. Мармелад у шоколаді – желейний із добавкою абрикосового пюре;

5. Цукерки на вафельній основі «Чарівні» із чорносливом і какао-продуктами;

6. Цукерки на вафельній основі «Карнавал» – із горіхами і какао-продуктами;

7. Торт глазуrowаний на вафельній основі «Ілюзія» – із горіхами;

8. Горіх грецький у шоколаді;

9. Зефір в шоколаді.

Виробництво нових видів виробів дозволить підприємству урізноманітнити свій асортимент і тим самим залучити на ринок кондитерських виробів нового покупця.

Завдання, з якими стикається фабрика в галузі реалізації виробленої продукції, вирішуються через її канали збуту, які включають усі суб'єкти процесу збуту, пов'язані з просуванням і продажем кондитерських виробів кінцевому споживачеві. Підприємство має нульові, однорівневі та дворівневі канали збуту своєї продукції.

Нульовий канал продажів забезпечує магазини власного бренду «Ганнуся» та торгує з прилавків. Однорівневий канал збуту забезпечують торгові організації міських та районних центрів Херсона, а також торгові організації інших регіонів. Дворівневий канал збуту – оптові компанії в Україні. Зараз у підприємства відносини за кордоном значно розширилися. Продукція підприємства представлена практично у всіх областях України. Крім того, встановлено економічні відносини з Монголією, Казахстаном, Таджикистаном, Киргизстаном, Грузією, Латвією, Естонією, Молдовою, Туреччиною, Польщею, Германією, Ізраїлем та іншими державами.

Дослідження показали, що існує три групи конкурентів ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»:

- оптова торгівля та постачальники кондитерських виробів із Західної Європи;

- оптові та дрібні оптові торговлі кондитерськими виробами зі Східної Європи;

- вітчизняні виробники кондитерських виробів.

Перевагою постачальників товарів із Західної Європи є добре розміщена реклама, гарний дизайн, дрібна упаковка товарів, що дозволяє купувати мінімум необхідної продукції. Однак імпортна продукція має високу ціну, розраховану для категорії споживачів з високим рівнем доходу.

До речі, чимала ціна не завжди гарантує якість продукції. До недоліків закордонної продукції можна віднести також використання при їх виробництві канцерогенних ароматизаторів та кольорових добавок, консервантів.

Продукція, що постачається зі східноєвропейських країн, характеризується непоганою якістю та доступною ціною пропонованої продукції, що забезпечує безперервний попит серед споживачів із середнім рівнем доходу [27].

Кондитерський ринок України з його високою конкуренцією вимагає від своїх суб'єктів проведення продуманої цінової політики. Найбільше виграли ті, хто стримував бажання підняти ціни, вкладався в рекламу, вносив цікаві для споживачів зміни в асортиментну лінійку. З іншого боку, ринок кондитерських виробів України навчив покупців уважніше ставитися до вибору солодкої продукції. Тепер фокуси виробників з керуванням ціною за рахунок зниження ваги, збільшення обсягу пакувальної коробки або спрощення рецептури вже не проходять, а розглядаються як спроба обману, що тут же негативно відбивається на репутаційному тлі навколо компанії.

Вітчизняні компанії характеризуються хорошою якістю та невисокою ціною виробленої продукції – ось їх головна перевага. Хоча обсяги поставок вітчизняних виробників на наш ринок не дуже великі, обсяг споживання кондитерської продукції населення України з кожним роком зростає.

Основними вітчизняними конкурентами компанії є: Львівська кондитерська «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна», компанія АВК, кондитерська корпорація «Рошен», фабрика «Millenium» та інші.

Споживачами кондитерської продукції є мешканці регіону, області чи

усієї країни, або закордону.

Споживачів цікавить: своєчасна доставка товару; готовність постачальника задовольнити нагальні потреби замовника; дбайливе поводження з вантажем під час завантаження та розвантаження; готовність постачальника приймати назад протерміновані та браковані товари та швидко їх замінити; готовність постачальника підтримувати товарний запас для замовника.

Обробка замовлень. Просування товару починається з отримання замовлення від клієнта. Служба замовлення готує рахунки-фактури та надсилає їх до різних підрозділів компанії. Відсутня продукція відображається у боргах. Доставлена продукція супроводжується транспортною та платіжною документацією. Копії транспортних та платіжних документів також надсилаються до різних підрозділів компанії.

Зберігання. Будь-яка компанія повинна зберігати продукцію на складах до моменту продажу, включаючи кондитерську фабрику. Організація зберігання необхідна, оскільки цикли виробництва та споживання рідко збігаються між собою. Усунення цих суперечностей допомагає організація складу. ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» зберігає свою продукцію на складі, що знаходиться на території фабрики. Це підвищує рівень контролю над продукцією, але, з іншого боку, склади пов'язують капітал, і якщо вам потрібно змінити місце зберігання, завод не може реагувати досить гнучко.

Вибір виду транспорту. Кондитерська фабрика розташована в центрі житлового району, недалеко від автомагістралей, тому найзручнішим способом транспортування продукції є автомобільний транспорт. Вирішуючи транспортні проблеми, компанія бере до уваги важкі компроміси між різноманітними видами транспорту, а також результат цих компромісів для інших видів діяльності в порядку розподілу зберігання та підтримці запасів. Оскільки відносні витрати різноманітних видів транспорту з часом трансформуються, компанія змінює свої транспортні схеми, щоб знайти

найбільш оптимальний спосіб організації просування товарів.

Показники роботи підприємства надано в табл.2.4.

Основна мета компанії «Херсонська кондитерська фабрика» – забезпечити прибутковість у своїй діяльності за рахунок раціональної організації виробничого процесу, включаючи керівництво виробництвом та розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективного використання людських ресурсів. У сучасних умовах метою компанії є постійне подолання ризиків або ризикованих ситуацій у майбутньому.

Таблиця 2.4

### Основні показники діяльності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	72348	64884	-7464	-10,3
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	59279	50077	-9202	-15,5
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	5621	6056	435	7,7
4. Витрати на збут	тис. грн.	4316	3875	-441	-10,2
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	69216	60008	-9208	-13,3
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3132	4876	1744	55,7
7. Прибуток чистий	тис. грн.	4241	4524	283	6,7
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,67	92,49	-3,18	-3,3
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,86	6,97	1,11	x
10. Рентабельність реалізованої продукції	%	4,52	8,13	3,61	x

Джерело: Річна фінансова звітність емітента [26]

Але ситуація в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. погіршилася: зменшився чистий дохід на 10,3%. Відбулося зростання прибутку від реалізації продукції на 55,7%, чистого прибутку – на 6,7%, рентабельності діяльності та рентабельності реалізованої продукції (відповідно на 1,11 та 3,61%).

Позитивним чинником є зниження витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

У підсумку можна сказати, що ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» в цілому доцільна компанія. Її діяльність спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів. У довгострокових проектах підприємства є виготовлення нових видів продукції з мінімальним використанням виробничих витрат, а також опанування ринків за кордоном.

## **2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства за матрицею Мак-Кінсі**

Матриця Мак-Кінсі відносить до матричних методів дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється за такими етапами.

На першому етапі треба визначитися із стратегічними господарськими підрозділами. ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» має три великі асортиментні групи, які й будемо вважати СГП.

Будемо визначати конкурентоспроможність підприємства за трьома СГП: СГП 1 – Цукристі вироби, СГП 2 – Борошняні кондитерські вироби, СГП 3 – Діабетична продукція.

На другому етапі необхідно визначити показники, за якими буде здійснюватися оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Матриця Мак-Кінсі утворюється двома критеріями, кожний з яких, у свою чергу, характеризується низкою показників. Набір цих показників не є сталим, він підбирається виходячи із специфіки галузі, в якій діє підприємство, умов роботи, результатів діяльності, становища на ринку.

Першій критерій має назву «Привабливість ринку» і може характеризуватися такими показниками:

- темпи зростання ринку;

- умови конкуренції в галузі;
- прибутковість галузі;
- наявність інноваційного потенціалу.

Другий критерій має назву «Конкурентоспроможність СГП». Для оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП» можна використати такі показники:

- відомість виробника;
- привабливість та широта асортименту;
- ефективна цінова політика;
- збутовий потенціал.

Наступний етап – обґрунтування показників за визначеними критеріями. Обґрунтуємо показники за критерієм «Привабливість ринку».

Темпи зростання ринку. В Україні ринок кондитерських виробів сформувався досить давно. Даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції і великою кількістю кондитерських компаній, що обумовлює широкий асортимент продукції, який динамічно оновлюється і відповідає потребам споживачів.

Починаючи з 2016 року кондитерський ринок України почав відновлюватися і його обсяг зріс на 0,1% в порівнянні з 2015-м. Але в подальшому розвиток ринку відбувався набагато динамічніше. За результатами 2018 року кондитерський ринок України додав в грошовому обсязі відразу 25,1% в порівнянні з 2017-м і досяг показника 20,5 млрд гривень (без урахування тіньового ринку) [2].

У структурі виробництва кондитерських виробів в Україні в натуральному вираженні більше половини (55,3%) займають різні борошняні вироби. Шоколад і продукти з вмістом какао разом складають частку в 23,6%.

Велика частка продукції на кондитерському ринку – українського виробництва (близько 95%), проте імпорт в даному сегменті показує активне

зростання. Це пов'язано зі зростанням інтересу українських споживачів до зарубіжних солодоців, які сприймаються як більш якісні.

На обсяги виробництва кондитерських виробів вплинула політична ситуація, а саме розташування підприємств. Так, фабрики «АВК» та «Конті» розташовані у східних областях України, а на 2018 р. вже не функціонували. Зазначені підприємства до 2013 р. займали лідируючі позиції у сегменті борошняних виробів (печиво). Нестійка політична ситуація позитивно сприяла деяким іншим українським виробникам. Так, компанія «Бісквіт-Шоколад» піднялась на другу позицію з четвертої з часткою ринка 7,9%; «Житомирські ласощі» стала десятою в рейтингу українських виробників з часткою ринку 2,1% [2].

Зростання виробництва борошняних виробів зумовлене насамперед їх високою поживною цінністю та ціною доступністю для широких мас населення, що особливо проявляється в умовах падіння доходів населення. Досліджуючи попит на ринку кондитерських виробів України, відзначимо перспективи для його подальшого зростання.

Аналіз динаміки виробництва кондитерських виробів українськими компаніями свідчить про таке: у 2019 році в Україні зменшилися обсяги виробництва солодкого печива, але збільшилися обсяги виробництва інших видів продукції, таких як шоколад, цукерки шоколадні, карамель, тофі та аналогічні солодоці. Проведений аналіз свідчить про те, що виробництво шоколаду та шоколадних цукерок забезпечує кондитерським підприємствам великі обсяги реалізації товарів у грошовому вираженні.

Умови конкуренції в галузі. Наразі кондитерський ринок України є висококонкурентним та насиченим, особливо, – враховуючи значне скорочення експорту. За оцінками експертів, список найвагоміших українських виробників кондитерської продукції складають компанії «Roshen», «АВК», «Бісквіт-Шоколад», «Монделіс Україна», «Грона», «Конті», «КФ Лагода», «Жако». Незважаючи на зменшення обсягів виробництва, компанії «Roshen», «АВК», «Конті» входять у топ-100

виробників кондитерської продукції у світі. За рейтингом “Candy Industry 2018”, позиції українських підприємств – виробників кондитерської продукції розподілись таким чином: “Roshen” – 25 місце (обіг становить \$800 млн.); “Konti Group” – 43 місце (обіг становить \$473 млн.); «АВК» – 64 місце (обіг становить \$269 млн.) [36].

Сьогодні на українському кондитерському ринку панує висока конкуренція: наразі функціонують понад 900 компаній. При цьому 3 компанії-лідери займають близько 50% у структурі національного виробництва, що свідчить про високу концентрацію на цьому ринку. За прогнозами аналітичного департаменту НРА «Рюрік», у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва (що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних кондитерських виробників) та необхідність виживання підприємств в умовах скорочення зовнішніх ринків, подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства кондитерської промисловості існують в умовах високої конкуренції, як з боку вітчизняних виробників, так і з боку іноземних підприємств. А протягом останніх 10-12 років можна спостерігати, в першу чергу з економічних причин, активне злиття вітчизняних та іноземних ресурсів [36].

Дослідження конкуренції серед підприємств кондитерської промисловості дозволило встановити, що кількість високо конкурентних підприємств обмежена, що є загрозливим для подальшого розвитку ринку. Процес зміцнення лідерів ринку, що й надалі триває, може призвести до підсилення конкуренції і змусить більш слабкі підприємства залишити ринок, що в підсумку створить загрозу його монополізації. Виходячи з основних бар'єрів входу на ринок кондитерських виробів, слід зазначити, що в найближчому майбутньому нові учасники ринку якщо і будуть, то будуть або

середніми або крупними підприємствами, що виходять на новий ринок, можливо, іноземні виробники.

Прибутковість галузі. Як свідчить аналіз ринку кондитерських виробів в Україні, не вся продукція однаково вигідна для виробників. У натуральному вираженні більше половини (55,3%), солодоців, що випускаються – це борошняні вироби, шоколадні продукти разом займають 23,6% в загальному обсязі. Якщо ж розглянути структуру цього ринку в грошовому вираженні, то 26,6% його обсягу в 2018 році було забезпечено за рахунок продажів шоколадних плиток, виручка від печива і бісквітів склала 19,5%, ще 17,3% додали шоколадні цукерки, а на четвертому місці з часткою 15% виявилися шоколад в коробках і пакетах. Шоколад в плитках став справжнім фаворитом українських покупців в 2018 році. Грошовий обсяг його продажів збільшився найбільше в порівнянні з роком раніше – на 29,8%. На другому місці за зростанням продажів розташувалися шоколадні батончики – плюс 26,6%, на третьому – жувальні цукерки – плюс 25%.

Учасники ринку жорстко конкурували один з одним за увагу покупця, в результаті шоколадні плитки стали продуктом, який найбільше просувається. Найбільш поширеним маркетинговим прийомом при цьому було тимчасове зниження ціни. Кондитерський ринок України з його високою конкуренцією вимагає від своїх суб'єктів проведення продуманої цінової політики. Найбільше в 2018 році виграли ті, хто стримував бажання підняти ціни, вкладався в рекламу, вносив цікаві для споживачів зміни в асортиментну лінійку. Прикладом може служити успішне просування шоколадного батончика Snickers Super +1 [2].

З іншого боку, ринок кондитерських виробів України навчив покупців уважніше ставитися до вибору солодкої продукції. Тепер фокуси виробників з керуванням ціною за рахунок зниження ваги, збільшення обсягу пакувальної коробки або спрощення рецептури вже не проходять, а розглядаються як спроба обману, що тут же негативно відбивається на репутаційному тлі навколо компанії.

Наявність інноваційного потенціалу. Підприємства кондитерського ринку динамічно розвиваються завдяки інноваційному розвитку своїх підприємств. Одні підприємства розвиваються за рахунок зниження ціни на свої продукти. Найчастіше це відбувається через високу концентрацію конкурентів у вибраному сегменті. Інші підприємства (завдяки правильно вибраній стратегії розвитку) займають вільну нішу кондитерського ринку, де найменше конкурентів, за рахунок інвестицій у нові лінії, використання сучасних матеріалів упаковки та впровадження нових технологій [36].

Практично всі товарні групи кондитерської промисловості розвиваються завдяки освоєнню виробниками нових рецептур і поліпшенню технологічного устаткування.

Обґрунтуємо доцільність обраних показників для оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП». Для оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП».

Відомість виробника. ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» працює на ринку кондитерських виробів вже давно. Вона відома якістю виготовленої продукції, широким асортиментом та дещо нижчою ціною на свою продукцію у порівнянні з іншими виробниками. Її продукція більше відома жителям півдня. А от великі міста цієї продукції майже не бачать, тому що конкуренти, і в першу чергу, ПрАТ «Рошен», лідирують майже всюди. Тому навіть у Києві та київській області на прилавках супермаркетів та інших торгових майданчиках цієї продукції немає [27].

Привабливість та широта асортименту. ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» виготовляє наступні види кондитерської продукції: батончики пралінові; вафлі; драже вагове; драже фасоване; зефір; карамель з начинкою; карамель з фруктовим-ягідною начинкою; карамель льодяникова; карамель молочна; новорічні подарунки; печиво; фрукти в шоколаді; цукерки грильяжні; цукерки желейні; цукерки з помадними начинками; цукерки з праліновою начинкою; цукерки збільшені збивні; цукерки збільшені на вафельній основі; цукерки збільшені пралінові; цукерки на вафельній основі;

цукерки помадні; цукерки помадні (шоколадна глазур); цукерки спиртові; цукерки із збивним корпусом. Основними ходовими позиціями, завдяки яким сьогодні існує підприємство, є звичайна карамель і вафлі. Ці позиції складають 60 відсотків обсягу продаж [27].

Кожного місяця з фабричного конвейєра сходять до 50 тонн солодкої продукції більше 125 найменувань. На фабриці працюють два основні цехи: карамелевий і борошняний. Також запущений цех з глазурування кондитерських виробів. Карамелевий цех є найбільшим. У цьому цеху працюють 4 лінії: 2 механізованих лінії, 1 напівмеханізована і сучасна голландська лінія з програмним управлінням, які випускають карамель в широкому асортименті з фруктовую, молочною, помадною, перешарованою начинкою, льодяники. Також в карамелевому цеху є ділянка для виробництва фасованої карамелі по 250г, в перспективі планується випускати фасовану карамель по 1 кг. Йде оновлення асортименту. Були зняті з виробництва 70 позицій, розроблені та запущені у виробництво 65 нових видів продукції.

Ефективна цінова політика. Основним аргументом підприємства в боротьбі за ринок залишається ціна. Продукція підприємства характеризуються порівняно невисокою ціною при досить таки задовільній якості, тому обсяги споживання щорічно зростають. Щоб нарощувати обсяги реалізації продукції, підприємству слід більше орієнтуватися на смакові якості продукції, знайти свою особливість в асортименті, зробити наголос на реалізації цієї продукції. Адже коли споживач має великий вибір виробів однієї цінової категорії, звичайно ж він вибере смачніший і якісніший товар. Розробка і впровадження нових сортів цукерок і використання нетрадиційних видів сировини (різноманітні види молочної сироватки, фруктові порошки, молочна суха продукція, білкові концентрати, пюре з дикорослих плодів і ягід) дозволять знизити цукромісткість виробів і підвищити їх смакові і харчові якості [2].

Проте не все так просто із зниженням ціни. Адже частка імпортованої сировини у випуску продукції становить 15 - 20%, а при виробництві

шоколадних цукерок – 40%. Підприємство імпортує какао-боби, жири, пальмове, арахісове, кокосове масла, ароматизатори, пакувальні матеріали, а за все це слід дорого платити. А тому підприємство шукає способи зниження ціни в іншому. Наприклад: в період кризи підприємство скоротило виробництво шоколадних цукерок і, натомість, збільшило випуск глазурованих та помадних цукерок. Це дозволить довести свою продукцію до споживача за відносно дешевими цінами і сприятиме формуванню попиту на неї.

Збутовий потенціал. Підприємство експортувала товари в наступні країни: Азербайджан, Вірменія, Білорусь, Грузія, Киргизстан, Латвія, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан. Частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції складала 32%. Проте Росія і Білорусія запровадили ввізне мито на українську кондитерську продукцію, що похитнуло позиції підприємства на зовнішньому ринку [27].

Результати експертного оцінювання показників критерію «Привабливість ринку» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінювання критерію «Привабливість галузі»

Показники	Ваг. коэф.	Оцінка показника за СГП, бали			Загальна оцінка за СГП, бали		
		1	2	3	1	2	3
1. Темпи зростання ринку	0,2	5	5	4	1,0	1,0	0,8
2. Умови конкуренції в галузі	0,3	5	5	3	1,5	1,5	0,9
3. Прибутковість галузі	0,3	5	5	4	1,5	1,5	1,2
4. Наявність інноваційного потенціалу	0,2	5	5	3	1,0	1,0	0,6
Разом	1	-	-	-	5,0	5,0	3,5

*Джерело:* складено автором на основі [2; 36]

Отримані дані можна охарактеризувати наступним чином. Для СГП 1 та 2 умови функціонування галузі оцінюються як привабливі. Для СГП «Діабетична продукція» вони гірші, тому що увага галузі до цієї групи кондитерських виробів менша, ніж до інших груп. Але ситуацію можна

повернути на користь підприємству. Можливо, воно спроможне зайняти цю нішу. Це питання потребує ретельного аналізу, адже рішення щодо посилення роботи з цією групою треба приймати з урахуванням всіх чинників.

Результати експертного оцінювання показників критерію «Конкурентоспроможність СГП» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП»

Показники	Ваг. коеф.	Оцінка показника за СГП, бали			Загальна оцінка за СГП, бали		
		1	2	3	1	2	3
1. Відомість виробника	0,3	4	4	3	1,2	1,2	0,9
2. Привабливість та широта асортименту	0,3	5	5	3	1,5	1,5	0,9
3. Ефективна цінова політика	0,2	4	4	4	0,8	0,8	0,8
4. Збутовий потенціал	0,2	4	4	4	0,8	0,8	0,8
Разом	1	-	-	-	4,3	4,3	3,4

*Джерело:* складено автором на основі [2; 36]

За результатами експертного оцінювання, конкурентоспроможність СГП 1 і 2 оцінюється достатньо висок – 4,3 бали з п'яти можливих. А от асортиментна група «Діабетичні вироби» має меншу конкурентоспроможність внаслідок недостатньої уваги до неї ринку та виробника, адже попит на таку продукцію існує.

На наступному етапі будується матриця Мак-Кінсі (рис. 2.2).

Побудова поля матриці:

- на вертикальній лінії відкладаємо привабливість ринку в діапазоні від "1" до "5",
- на горизонтальній лінії відкладаємо конкурентоспроможність СГП в межах від "5" до "1",
- поле матриці розділяємо на 9 квадратів.

За результатами побудови матриці можна зробити висновки, що СГП 1 і 2 потрапили до квадранту 1, де висока привабливість ринку та

конкурентоспроможність СГП. Становище, а значить і конкурентоспроможність СГП 3 менша – це СГП потрапило до квадранту 5, який характеризується середнім рівнем привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП. Це значить, що СГП 1 і 2 мають високій рівень конкурентоспроможності, а СГП 3 – менший.

Конкурентоспроможність СГП

		Висока	Середня	Низька	
Привабливість ринку	5,0 Висока	<b>1</b> ♦ СГП 1,2	<b>3</b>	<b>6</b>	
	3,67 Середня	<b>2</b>	♦ СГП3 <b>5</b>	<b>8</b>	
	2,33 Низька	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	
	1,0	5,0	3,67	2,33	1,0

Рис.2.2. Матриця Мак-Кінсі

Тепер визначимо відповідні стратегії.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту:

- квадрант 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрант 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрант 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрант 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють

на малопривабливому ринку;

- квадрант 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

- квадрант 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:

- квадрант 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,

- квадрант 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості,

- квадрант 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю, після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Таким чином, для СГП 1 і 2 рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва. Для СГП 3 – стратегія вибіркового розвитку.

### **2.3. Визначення маркетингової складової конкурентоспроможності підприємства за методом профілю середніх оцінок**

Задля визначення конкурентоспроможності підприємства за профелем середніх оцінок, будемо діяти за такими етапами.

1. Визначаються показники, за якими буде оцінюватися конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів. Такими показниками будуть:

- якість продукції;
- привабливість ціни продукції;
- привабливість упаковки;
- імідж виробника;
- доступність продукції в торговельній мережі;
- наявність новинок;
- широта асортименту;
- наявність цікавих акцій, презентацій.

2. Вибираються конкуренти. За характером асортименту продукції конкурентами ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» можуть бути фабрики, які не займають лідируючі позиції на ринку кондитерських виробів, але відомі у своєму регіоні та в Україні.

Одним з конкурентів будемо розглядати ТОВ «Житомирські ласощі». ТОВ «Житомирські ласощі» було засновано у 1944 році і сьогодні вона є найстарішим із підприємств кондитерської галузі України. Досвід та накопичені знання, надбані за багато років невтомної праці, допомагають компанії динамічно розвиватися, враховуючи сучасні тенденції, зберігаючи традиційні рецепти та незмінно високу якість продукції.

Підприємство «Житомирські ласощі» виробляє шоколадні, пралінові, помадні, вафельні та грильязні цукерки, нугу, ірис, батончики, вафлі, різні види печива, а також, інші кондитерські вироби. Піклуючись про здоров'я споживачів, технологами фабрики розроблено асортимент дієтичних продуктів, в яких повністю, або частково, замінений цукор. Продукція виготовляється на сучасному високотехнологічному обладнанні. Підприємством впроваджені сертифіковані інтегровані системи управління якістю і безпекою харчових продуктів, відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 і FSSC 22000, що дає можливість продажів солодоців під брендом «Житомирські ласощі» та «Sweet Dom» у торгові мережі багатьох країн світу. Продукція підприємства має декларації відповідності за

технічними регламентами Митного Союзу. Виробництво продукції відповідно до норм ісламу підтверджено сертифікатом «Халяль».

Другий конкурент – ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

ПрАТ ЗКФ була заснована у 1945 році як фабрика для виробництва карамелі. Виробничі потужності склали 300 тонн карамелі на рік., тоді ж на підприємстві запустили першу лінію з виробництва цукерок.

ЗКФ виробляє:

- Різні цукерки.
- Карамель з різними ароматами та начинкою.
- Печиво.
- Вафлі «Артек» та «Десертні».
- Халву.
- Кондитерські вироби у подарункових упаковках.

В даний час на вул. Артема, 7 розташований офіс та головний виробничий корпус, в якому встановлені лінії для виробництва різних сортів карамелі – з начинкою та без начинки, а також лінії для виробництва помадних сортів цукерок, цукерок на вафельній основі, пралінових та грильяжних сортів цукерок.

На другій території фабрики по вул. Чапаєва, 14 випускається зтяжне та цукрове печиво, соняшникова халва – розважна і у вигляді брикетів. Свою продукцію фабрика постачає як на внутрішній, так і зовнішній ринок – у Таджикистан, Грузію, Туркменістан, Вірменію, Молдову, Естонію, Киргизію, Монголію, Узбекистан.

Поступово завдяки професіоналізму технологів та детальному дослідженню споживчих смаків та переваг підприємство досягло досконалості у виробництві кондитерських виробів. Фабрика завоювала міцну нішу на тісному та конкурентному кондитерському ринку. Сьогодні ЗКФ вважається одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Асортимент фабрики представлений у так званій середньовисокій

групі. За високої якості запропонованої продукції ціни на неї залишаються цілком демократичними та прийнятними для покупців із середнім статком.

3. Складається анкета та проводиться опитування споживачів. Опитування буде проводитися щодо показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» та її конкурентів – ТОВ «Житомирські ласощі» та ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Питання анкети наведено на рис. 2.3.

<b>Анкета</b>										
<b>Шановні споживачі!</b>										
<i>ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» проводить маркетингове дослідження з метою визначення конкурентоспроможності підприємства та конкурентів. Просимо Вас відповісти на поставлені питання. Дякуємо за допомогу.</i>										
<b>1. Оцініть, будь-ласка за 10-бальною шкалою показники конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»</b>										
Показники	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість продукції										
2. Привабливість ціни										
3. Імідж виробника										
4. Привабливість упаковки										
5. Доступність в торговельній мережі										
6. Наявність новинок										
7. Широта асортименту										
8. Наявність цікавих акцій, презентацій										
<b>2. Оцініть, будь-ласка за 10-бальною шкалою показники конкурентоспроможності ТОВ «Житомирські ласощі»</b>										
Показники	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість продукції										
2. Привабливість ціни										
3. Імідж виробника										
4. Привабливість упаковки										
5. Доступність в торговельній мережі										
6. Наявність новинок										
7. Широта асортименту										
8. Наявність цікавих акцій, презентацій										
<b>3. Оцініть, будь-ласка за 10-бальною шкалою показники конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»</b>										
Показники	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість продукції										
2. Привабливість ціни										
3. Імідж виробника										
4. Привабливість упаковки										
5. Доступність в торговельній мережі										
6. Наявність новинок										
7. Широта асортименту										
8. Наявність цікавих акцій, презентацій										
<b>Дякуємо Вам за співробітництво!</b>										

Рис. 2.3. Приклад анкети для опитування споживачів

Для вимірювання думок споживачів буде застосована 10-бальна шкала. Після проведення опитування, яке здійснювалося у супермаркеті «Новус» і у якому представлена продукція досліджуваних підприємств, представимо результати дослідження. Опитувалося 18 респондентів.

Таблиця 2.7

**Результати опитування споживачів продукції ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

Показники конкурентоспроможності підприємства	Результати опитування споживачів, бали																		Сер. бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Якість продукції	10	8	10	8	10	9	10	9	9	10	8	10	10	9	10	9	9	10	9,3
2.Привабливість ціни	9	10	9	10	7	10	8	10	9	10	10	9	10	7	8	10	9	9	9,1
3. Імідж виробника	9	9	9	10	9	10	10	8	10	8	7	10	7	9	8	7	9	8	8,7
4.Привабливість упаковки	10	7	10	7	9	10	9	9	10	7	8	7	8	8	7	7	7	7	8,2
5. Доступність в торговельній мережі	7	7	10	8	10	10	9	10	9	9	6	7	7	7	7	7	6	6	7,9
6. Наявність новинок	9	9	8	7	7	10	9	10	10	8	10	7	7	10	8	7	7	7	8,3
7. Широта асортименту	9	9	10	9	10	10	8	10	7	6	10	8	9	9	8	9	8	8	8,7
8. Наявність цікавих акцій, презентацій	10	8	8	9	10	7	7	7	10	9	9	10	8	8	7	8	7	7	8,3

Дані табл. 2.7 показують, що споживачі досить високо оцінили якість продукції та привабливість цінової політики ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика». Найвищий бал – 9,3 отримав показник «Якість продукції».

Найменша оцінка стосувалася наявності продукції в торговельній мережі – 7,9 бали, на це вказало більшість опитаних. Інші показники конкурентоспроможності підприємства отримали середнє значення 8,2 -8,7 балів.

Покажемо результати опитування респондентів щодо ТОВ «Житомирські ласощі» (табл. 2.8).

За оцінкою споживачів, майже всі показники конкурентоспроможності ТОВ «Житомирські ласощі» мають вищі значення – від 9,0 до 9,4 бали. Ці оцінки кращі за ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

Таблиця 2.8

**Результати опитування споживачів продукції ТОВ «Житомирські ласощі»**

Показники конкуренто-спроможності підприємства	Результати опитування споживачів, бали																		Сер. бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Якість продукції	10	9	9	9	8	10	10	10	9	10	10	10	8	9	10	10	10	9	9,4
2.Привабливість ціни	8	10	10	10	8	9	9	8	10	10	10	8	9	9	8	10	10	10	9,2
3. Імідж виробника	10	9	9	10	8	10	9	9	8	8	10	10	10	7	9	9	9	8	9,0
4.Привабливість упаковки	9	9	10	10	8	8	9	9	10	10	7	9	9	8	10	10	8	9	9,0
5. Доступність в торговельній мережі	10	10	9	9	10	10	10	10	8	10	10	9	9	8	9	9	10	8	9,3
6. Наявність новинок	7	9	9	10	10	10	10	8	8	10	10	9	9	10	10	7	9	9	9,1
7. Широта асортименту	8	10	10	10	9	9	8	10	10	10	8	10	10	10	8	8	9	9	9,2
8. Наявність цікавих акцій, презентацій	9	9	7	10	10	10	8	8	9	9	9	9	8	8	9	10	10	10	9,0

Наведемо результати опитування щодо ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (табл.. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати опитування споживачів продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»**

Показники конкуренто-спроможності підприємства	Результати опитування споживачів, бали																		Сер. бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Якість продукції	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	8	10	7	10	7	9	9	8	9,1
2.Привабливість ціни	9	9	10	10	8	8	7	10	10	8	9	9	8	9	9	10	10	9	9,0
3. Імідж виробника	7	10	10	9	9	8	10	10	9	9	9	9	10	7	8	8	9	8	8,8
4.Привабливість упаковки	10	10	8	8	7	7	9	9	9	10	7	8	8	9	9	9	10	10	8,7
5. Доступність в торговельній мережі	7	9	9	10	10	8	8	7	7	9	7	10	10	7	7	7	8	7	8,2
6. Наявність новинок	9	9	9	9	8	10	10	8	8	10	10	8	8	2	9	9	9	8	8,5
7. Широта асортименту	7	10	10	9	9	9	9	10	10	7	10	9	9	9	9	10	7	7	8,9
8. Наявність цікавих акцій, презентацій	9	8	8	7	9	7	7	8	8	7	7	7	10	10	10	10	8	9	8,3

Респонденти, яких було опитано, скаржилися на те, що продукція ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» погано представлена у торговельній мережі, її неможливо купити, хоча ціна влаштовує покупців. У всіх супермаркетах є продукція ПрАТ «Рошен», вона дорожча за іншу, але її вимушені купувати, тому що вибору майже немає. Підприємству треба звернути на це увагу та намагатися розширити географію збуту. Ринок столиці – це ємний ринок, тому більш дешева та якісна продукція прийшла би до вподоби. Тому і імідж виробника дорівнює 8,8 балів, бо продукцію погано знають у великих містах.

Покажемо профілі середніх оцінок на рис. 2.4.

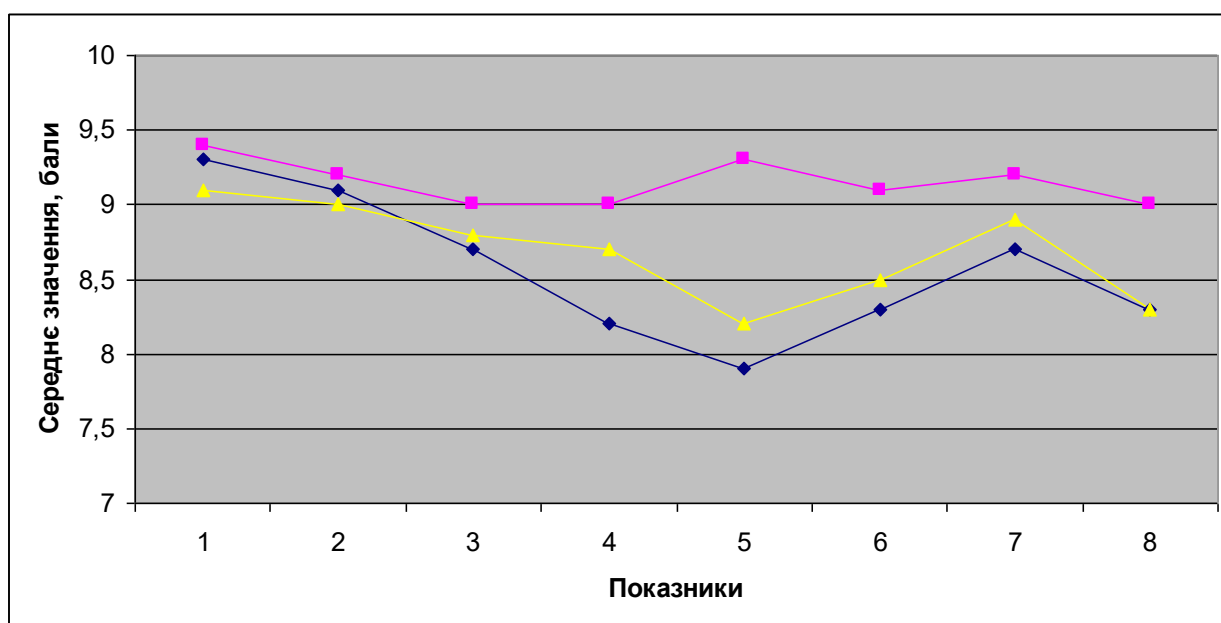


Рис. 2.4. Профіль середніх оцінок конкурентоспроможності підприємств

Умовні позначення:

- ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»
- ТОВ «Житомирські ласощі»
- ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Показники:

1. Якість продукції
2. Привабливість ціни
3. Імідж виробника
4. Привабливість упаковки

5. Доступність продукції в торговельній мережі
6. Наявність новинок
7. Широта асортименту
8. Наявність цікавих акцій, презентацій

Результати наочно свідчать, що досліджуване підприємство ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» тільки по двох показниках – якість продукції та приваблива ціна має переваги серед ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», але поступається ТОВ «Житомирські ласощі». По всіх інших показниках конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» поступається конкурентам. Тому у підприємства багато напрямів, за якими воно може покращувати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами у всіх сферах діяльності, але воно спроможне використати свої можливості на досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей виникає внаслідок появи нових можливостей виробництва та зміни ринкової ситуації у зв'язку з безперервним науково-технічним прогресом, що безпосередньо впливає на зростаючі вимоги споживачів.

Резерви зростання конкурентоспроможності підприємства як невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого, з використанням факторів зовнішнього ринкового середовища.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства та з'ясування чинників, які впливають на цей процес, дозволяють окреслити такі шляхи підвищення її рівня.

1. Вдосконалення організації виробництва, організаційної структури та системи управління на підприємстві. Ця організаційна складова є важливою, тому що спонукає організаційний потенціал працювати на результат. Це стосується і організації роботи маркетингової служби, яка повинна підвищити ефективність своєї роботи шляхом моніторингу зовнішнього середовища. У зовнішньому середовищі відбуваються дії, від яких підприємство дуже залежить, особливо у зв'язку з COVID-19. Ринок перестає розвиватися такими темпами, як було до цього. І хоча продукцію

підприємства споживають за будь-яких умов, все ж темпи купівлі спадають і це відбивається на результатах роботи.

2. Впровадження інноваційних технологій та видів продукції. За розвитком технічного прогресу в галузі повинні спостерігати служби підприємства. Якщо у компанії немає відповідного відділу, тоді цими питаннями займаються служби головного інженера, головного технолога. До цього процесу може приєднатися і служба маркетингу, яка проводить дослідження ставлення споживачів до нового товару. Те, що відбувається в галузі з точки зору впровадження нових технологій виробництва, має оцінюватися підприємством з тим, щоб у себе застосовувати кращі з них.

3. Покращення якості продукції. Про конкурентоспроможність підприємства часто судять по якості продукції, яку воно виробляє. Проведене анкетування споживачів показало, що респонденти достатньо високо оцінили якість кондитерських виробів. Але іноді відчувається порушення співвідношення «ціна-якість». Тобто споживачі вважають, що ціна у порівнянні з якістю завищена.

4. Вдосконалення збутової мережі. Підприємство користується послугами багатьох посередників. Необхідно періодично переглядати перелік посередників, складати рейтинги посередників і на їхній основі укладати договори. Доцільним буде відкриття фірмових магазинів або створення фірмових полиць у супермаркетах. Таким чином продукцію побачить більша кількість споживачів.

5. Широке застосування засобів стимулювання збуту при реалізації продукції.

У практиці маркетингу використовують багато засобів стимулювання, але для підприємства найбільш ефективними слід вважати наступні:

- Знижки – сприяють короткостроковому зростанню обсягу продажу.
- Безкоштовні зразки товарів – споживачам пропонують на пробу невелику кількість товару: роздають у магазинах, організовують дегустації тощо.

- Призи – існують три засоби стимулювання продажу за допомогою призів: конкурси, лотереї, ігри.

- Премія – подарунки, які пропонують покупцям безплатно або за низькою ціною і використовують як стимул для купівлі рекламованого товару.

- Заохочення постійних клієнтів – грошові або інші види винагороди, які пропонують постійним покупцям товару або послуг підприємства.

- Стимулювання збуту на місцях торгівлі – розміщення в магазинах плакатів, стендів, вивісок, зображень товарів, пропонованих виробником.

6. Вихід на нові ринки. Продукція підприємства є якісною, тому доцільно організувати постачання її на ринки, які для неї будуть новими. Але і для ринку продукція буде новою, а до новинок підвищена увага споживачів. Це буде сприяти збільшенню зацікавленості споживачів та зростанню продаж.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованого заходу – розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза»**

#### 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Солодощі любляють всі. Пропонується ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» розробити новорічну серію з кондитерських виробів та створити до Новорічних свят подарункові набори. Можна доповнити атмосферу Новорічного свята шляхом купівлі солодкого подарунку – подарункового набору «Подарунки Діда Мороза». Подарункові набори будуть мати бездоганну якість. Для приготування солодощів використовуються якісні інгредієнти та найкраще обладнання.

До складу такого подарунку будуть входити цукерки з різними смаками: згущене молоко, крем-брюле, йогурт, полуниця та ваніль. Цукерки будуть вміщуватися у тубус. Тубуси будуть яскраво оформлені та

привертати увагу своїм виглядом. Подарункові набори будуть мати стильний дизайн. Вигляд тубусу наведено на рис. 3.1.

Через те, що серія матиме гарний та цікавий дизайн, її буде легко помітити в супермаркетах та магазинах, особливо дітям. Отже, батьки будуть купувати ці вироби своїм дітям в якості подарунків. З таким подарунком буде не соромно прийти до гостей на Новорічні свята. Подарункові набори цукерок завжди серед фаворитів, адже це легкий спосіб висловити свою вдячність, турботу, любов і повагу.

Розробка та впровадження даної серії «Подарунки Діда Мороза» дозволить компанії «Херсонська кондитерська фабрика» дійсно збільшити коло споживачів та ринкову частку серед виробників кондитерської продукції, підвищити прибутки, укріпити імідж одного з нечисленних українських підприємств, які вже сьогодні готові до конкуренції на жорсткому європейському ринку. І цілком імовірно, що не тільки в Україні, а й на найпрестижніших європейських кондитерських «подіумах» моду диктуватимуть майстри із Херсону.



Рис. 3.1. Вигляд подарункового набору

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Подарункові набори будуть використовувати у якості упаковки тубуси, які яскраво оформлені. Підприємство планує виготовити 2400 таких наборів серії «Подарунки Діда Мороза». Для цього знадобиться замовити 2400 тубусів, розробити їхній дизайн. Один такий тубус, оформлений за замовленням, коштує 35,2 грн.

Витрати в розрахунку на 2400 штук будуть дорівнювати:

$$2400 \times 35,2 = 84480 \text{ грн.}$$

Транспортні витрати (5% від вартості):

$$84480 \times 5 : 100 = 4224 \text{ грн.}$$

Набори буде формувати пакувальниця. За зміну вона може зробити 300 наборів, оплата праці однієї пакувальниці буде складати 380 грн. за зміну. Для упаковки 2400 наборів потрібно 8 змін. Тоді витрати складуть:

$$8 \times 380 = 3040 \text{ грн.}$$

Витрати на проведення заходу зведено до табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза»**

Назва витрат	Сума, грн.
Оформлення та виготовлення тубусів для подарункових наборів	84480
Транспортні витрати	4224
Оплата праці пакувальниці	3040
Інші витрати	254
Загальні витрати	91998

Загальні витрати на проведення заходу складуть 92 тис. грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

В результаті розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза» підприємство планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика». Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки)

від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = ( О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	900	930	980	970	1000	950	920

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (900 + 930 + 980 + 970 + 1000 + 950 + 920) / 7 = 950 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{7600:7} = 32,9$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сер}}) \times 100 \% = 32,9 / 950 \cdot 100 \% = 3,46\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн.	900	930	980	970	1000	950	920	-
$O_{\text{сер}}$	950							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-50	-20	30	20	50	-	-30	-
$\Delta O^2$	2500	400	900	400	2500	-	900	7600

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 950 тис. грн.

900	920	930	<u>950</u>	970	980	1000
-----	-----	-----	------------	-----	-----	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 1000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 900 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$OП = (1000 + 4 \times 950 + 900) / 6 = 950 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$950 / 64884 \times 100\% = 1,46\%$ , де 64884 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році

складе:

$$64884 + 950 = 65834 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 60008 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 10801 тис. грн., змінні – 49207 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$49207 \times 0,0146 = 718 \text{ тис. грн.}$$

Розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза» потребує витрат у розмірі 92 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат } 718 + 92 = 810 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$60008 + 810 = 60818 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 950 - 810 = 140 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$4876 + 140 = 5016$  тис. грн., де 4876 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$140 \times (1 - 0,18) = 115 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$4524 + 115 = 4639$  тис. грн., де 4524 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 950 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 810 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зростає на 140 тис. грн., а чистий прибуток на 115 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від розроблення новорічної серії  
«Подарунки Діда Мороза», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	950
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	810
Приріст прибутку від реалізації продукції	140
Приріст чистого прибутку	115

Після розрахунку очікуваних результатів, визначимо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}}$ ) =  $\text{ПВ}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$ :  
 $60848/65834 \times 100 = 92,43$  коп.
2. Рентабельність реалізованої продукції ( $P_1$ ) =  $\text{Пр}/\text{ПВ} \cdot 100$ :  
 $5016/60848 \times 100 = 8,24\%$
3. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =  $\text{ЧПр}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$ :

$$4639/65834 \times 100 = 7,05 \%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	64884	65834	950	1,46
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	60008	60848	810	1,35
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	4876	5016	140	2,87
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4524	4639	115	2,54
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,49	92,43	-0,06	-0,06
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,97	7,05	0,08	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	8,13	8,24	0,11	x

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 140 тис. грн., що складає 2,87%.

\* Збільшиться чистий прибуток на 115 тис. грн. або на 2,54%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06 коп.

\* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,08 та 0,11 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку кондитерських виробів.

## ВИСНОВКИ

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття, як конкурентоспроможність. У широкому розумінні сама конкурентоспроможність – це обумовлена конкретними економічними, соціальними та політичними факторами відповідна позиція держави в цілому та конкретного товаровиробника зокрема, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства виконано на матеріалах ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика». Херсонська кондитерська фабрика відома в Україні та за кордоном через чималий асортимент кондитерської продукції та її відмінну якість. Компанія гармонійно поєднує традиційні технології виготовлення товарів, сучасне устаткування, високу кваліфікацію технологів та всього персоналу. Сьогодні фабрика виробляє понад 200 найменувань солодошів.

Було проведено дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» двома методами.

Перший метод – застосування матриці Мак-Кінсі. Матриця Мак-Кінсі відносить до матричних методів дослідження конкурентоспроможності підприємства.

За результатами побудови матриці можна зробити висновки, що СГП 1 і 2 потрапили до квадранту 1, де висока привабливість ринку та конкурентоспроможність СГП. Становище, а значить і конкурентоспроможність СГП 3 менша – це СГП потрапило до квадранту 5, який характеризується середнім рівнем привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП. Це значить, що СГП 1 і 2 мають високій рівень конкурентоспроможності, а СГП 3 – менший.

СГП 1 і 2 потрапили в першу зону. Для них рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва. СГП 3 потрапило у

другу зону. СГП 3 потрапило до другої зони. Для нього рекомендується стратегія вибіркового розвитку.

Другий метод – профіль середніх оцінок. Для його застосування були обрані показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, конкуренти, складена анкета та проведено опитування споживачів. Результати опитування показують, що споживачі досить високо оцінили якість продукції та привабливість цінової політики ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика». Найменша оцінка стосувалася наявності продукції в торговельній мережі – на це вказало більшість опитаних. Інші показники конкурентоспроможності підприємства отримали середнє значення 8,2 -8,7 балів.

Також за оцінкою споживачів, майже всі показники конкурентоспроможності ТОВ «Житомирські ласощі» мають вищі значення – від 9,0 до 9,4 бали. Ці оцінки кращі за ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

Респонденти, яких було опитано, скаржилися на те, що продукція ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» погано представлена у торговельній мережі, її неможливо купити, хоча ціна влаштовує покупців. У всіх супермаркетах є продукція ПрАТ «Рошен», вона дорожча за іншу, але її вимушені купувати, тому що вибору майже немає. Підприємству треба звернути на це увагу та намагатися розширити географію збуту. Ринок столиці – це ємний ринок, тому більш дешева та якісна продукція прийшлася би до вподоби. Тому і імідж виробника дорівнює 8,8 балів, бо продукцію погано знають у великих містах.

Побудований профіль середніх оцінок наочно показує, що досліджуване підприємство ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» тільки по двох показниках – якість продукції та приваблива ціна має переваги серед ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», але поступається ТОВ «Житомирські ласощі». По всіх інших показниках конкурентоспроможності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» поступається конкурентам. Тому у

підприємства багато напрямів, за якими воно може покращувати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

З цією метою було запропоновано маркетинговий захід – розроблення новорічної серії «Подарунки Діда Мороза». Внаслідок його впровадження відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 140 тис. грн., що складає 2,87%. Збільшиться чистий прибуток на 115 тис. грн. або на 2,54%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06 коп. Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,08 та 0,11 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку кондитерських виробів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. №1. С.69-78.
2. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (дата звернення: 17.11.2021).
3. Безугла В.О., Постіл І.І. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки. *Економіка та держава*. 2007. №11. С. 33-35.
4. Бородин А.В., Теренина Н.Л. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий. URL: [www.kazanscience.ru/files/Kazanskaya\\_Nauka\\_3\\_2012.php](http://www.kazanscience.ru/files/Kazanskaya_Nauka_3_2012.php). (дата звернення: 17.11.2021).
5. Голомша Н. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету: Серія: Економіка*. 2006. №20. С. 194-197.
6. Громова О.Є. Конкурентоспроможність підприємства в контексті її маркетингового забезпечення. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57\\_2020/19.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/19.pdf) (дата звернення: 19.1.2021).
7. Громова О.Є. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : Збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 3. С. 109-116.
8. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2020/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf) (дата звернення: 16.12.2021).
9. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності

національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Збірн. наук. праць. Харків: УкрДАЗТ. 2009. №28. 320 с.

10. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/93/1/19.pdf> (дата звернення: 7.12.2021).

11. Журило Р.М. Порівняльна характеристика існуючих методів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і регіон*. 2009. № 4. С. 124-130.

12. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/160-1274-1-PB.pdf> (дата звернення: 9.12.2021).

13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення: 9.12.2021).

14. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

15. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2012. Вип. 2. С. 22-30.

16. Кузьменко Т. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його складові. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1207> (дата звернення: 7.12.2021).

17. Куманецький С.А. Основні методи конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2009. № 4(8). С.18-22. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2009\\_4/2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2009_4/2.pdf). (дата звернення: 13.11.2021).

18. Курбацька Л. М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3388> (дата звернення: 15.11.2021).

19. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С.155-163.

20. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 22-26. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64) (дата звернення: 16.11.2021).

21. Мартиненко В.П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 10(89). С.42-45.

22. Махнуша С. М. Оцінка ринкових позицій бренду та визначення стратегічних орієнтирів розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 21-27.

23. Мілов О.В., Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 156 с.

24. Міняйленко І.В. Науково-методичні аспекти оцінювання потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_1/031-035.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_1/031-035.pdf).

25. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml). (дата звернення: 19.12.2021).

26. Особлива інформація емітента – Smida.

URL:[https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus\\_text/28954](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text/28954) (дата звернення: 9.11.2021).

27. Офіційний сайт ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика». URL: <https://khoda.gov.ua/atzt-%C2%ABhersonska-konditerska-fabrika%C2%BB> (дата звернення: 9.11.2021).

28. Парсяк В., Дибач І. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2010. №8. С. 56-59.

29. Партута Т. О., Фесенко В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2012/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf) (дата звернення: 19.12.2021).

30. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 28 (1200). С. 70-74.

31. Пляскіна А.І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №2(56). С. 52-59.

32. Поклонский Ф.Е., Мамченко Е.Ю. Розвиток конкурентоспроможності продукції, що випускається, як результат ефективного використання потенціалу підприємства. *ДонДУУ МЕНЕДЖЕР*. 2007. №3 (41). С.121-126.

33. Портер М. Конкуренция. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 95 с.

34. Посвятенко Т.І. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2004. №6. С. 215-221

35. Рибницький Д.О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.

36. Ринок кондитерських виробів України: коли потовстіння в радість. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-ukrainy-kogda-potolstienie-v-radost> (дата звернення: 19.12.2021).

37. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20/5. 287 с.

38. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. №633. С. 627-636.

39. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2012. № 2. Ч. 2. С. 385-390.

40. Селезньов А.З. Конкурентні позиції та інфраструктура ринку. Москва: Юрист, 2009. 382 с.

41. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.

42. Скопина И.В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности фирм на рынке. URL: <http://mcnir.ru/web/links/competitive.htm>. (дата звернення: 9.12.2021).

43. Соколова Л.В. Применение метода анализа иерархий при оценке конкурентоспособности предприятий. *Вісник національного гірничого університету*. Дніпропетровськ : НГУ. 2004. №8. С. 39-45.

44. Соколова Л.В., Верясова Г.М., Соколов О.Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/7003/3/Veryasova-10-23.pdf> (дата звернення: 10.12.2021).

45. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

46. Тарнавська Н.П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль: Картбланш, 2005. 366 с.

47. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Тkachenko\\_Competitiveness.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Тkachenko_Competitiveness.pdf) (дата звернення: 19.12.2021).

48. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003. № 4. С.53-68.

49. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: уч. пособ. Москва : Издательство «Эксмо», 2004. 544 с.

50. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: маркетинг, менеджмент. Москва : Издательский центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

51. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка та управління*. 2013. № 1. С. 62-69.

52. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183-188.

53. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. № 2. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf) (дата звернення: 19.11.2021).