

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)
«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«__» _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗТП-5-8

Зубченко Вікторія Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище) _____
(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга Петухова

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Зубченко Вікторії Віталіївни

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

1. Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.09.2022 р. № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023

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. Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентоспроможності підприємств. Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод». Розділ 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод». Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Малинський хлібозавод» за 2020-2021 рр. Матриця SWOT для оцінки конкурентних переваг ТДВ «Малинський хлібозавод». Матриця McKinsey для ринку хлібобулочних виробів. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Малинський хлібозавод». Динаміка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод» за рахунок впровадження заходу.

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентоспроможності підприємств»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувачка _____ Вікторія ЗУБЧЕНКО
(підпис) (імя та прізвище)

Керівник роботи _____ Людмила ЗАКРЕВСЬКА
(підпис) (імя та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та види конкурентоспроможності підприємств, охарактеризовано фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, визначено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Охарактеризовано господарську діяльність ТДВ «Малинський хлібозавод», проаналізовано склад та структуру асортименту продукції досліджуваного підприємства, проаналізовано основні показники роботи ТДВ «Малинський хлібозавод», оцінено його конкурентні переваги і визначено рівень конкурентоспроможності.

За отриманими результатами оцінювання розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод», а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники його роботи та рівень конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентоспроможності підприємств.....	9
1.1. Сутність та види конкурентоспроможності підприємств.....	9
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	26
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Оцінка конкурентних переваг ТДВ «Малинський хлібозавод»....	41
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».....	45
Розділ 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».....	50
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».....	50
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації рекламної кампанії «Смачний хліб в кожен дім!» для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».....	52
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТДВ «Малинський хлібозавод».....	58
Висновки.....	62
Список використаної літератури.....	65
Додатки.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток економіки України, пов'язаний з вирішенням важливої стратегічної задачі з підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств – основним суб'єктом, який формує конкурентоспроможність економіки України. Зі становленням і розвитком ринкових відносин конкуренція на вітчизняних ринках набуває все більш жорсткого характеру. Важливий фактор вирішення даної задачі – вивчення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств, створення ефективної системи управління нею, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Харчова промисловість України є розвинутою, висококонкурентоспроможною галуззю країни, розвиток якої в XXI столітті характеризується зростанням обсягів виробництва, підвищенням якості та розширенням асортименту продукції, нарощуванням експортного потенціалу. Зберегти позитивну динаміку розвитку галузі в умовах жорсткої конкуренції з провідними світовими виробниками на внутрішньому ринку можна буде лише за умови підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України має пріоритетне загальнодержавне значення. Актуальним є всебічне вивчення організаційно-економічних основ підвищення конкурентоспроможності її підприємств з метою розробки оптимальної стратегії розвитку та удосконалення системи управління їх конкурентоспроможністю.

Важливу роль у розробці теоретичних аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємств відіграють праці відомих зарубіжних вчених: Асселя Г., Дойля П., Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Маршалла А., Портера М., Робінсона Дж., Сааті Т., Сміта А., Хайека Ф., Чемберліна Е., Шумпетера Й. та інших. Дослідження цих проблем дістало своє відображення

у працях вчених країн СНД – Азоєва Г, Градова О., Демченка А., Зав'ялова П, Іспіряна Г., Литвиненко А., Тат'янченко М., Фатхутдінова Р., Юданова А. та інших.

У працях вітчизняних учених – Діканя В.Л., Діленка В.А., Дударя А.П., Іванова Ю.Б., Коржа М.В., Лисенка Н.М., Мочерного С.В., Осипова В.Н., Пастернак-Таранушенка Г., Рожка В., Стрільця А.А., Федішина А.Я. – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг вітчизняних підприємств та аспектам оцінки конкурентних стратегій.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено та уточнено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- досліджено фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
- розглянуто теоретико-методичні підходи щодо аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризовано діяльність ТДВ «Малинський хлібозавод»;
- оцінено конкурентні переваги ТДВ «Малинський хлібозавод»;
- досліджено рівень конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»;
- визначено напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»;
- запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»;
- визначено вплив заходу на основні показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти дослідження конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові розробки вітчизняних і закордонних науковців із питань управління конкурентоспроможністю підприємств, законодавчі та нормативні акти України, постанови уряду з питань формування конкурентоспроможного середовища.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітні дані бухгалтерської та статистичної звітності ТДВ «Малинський хлібозавод», звіти підприємств, результати опитувань споживачів, матеріали періодичних видань.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 69 сторінок, у тому числі 8 рисунків і 16 таблиць. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та види конкурентоспроможності підприємств

Зміна умов функціонування підприємств в Україні з початком економічних реформ наприкінці ХХ століття висунула низку нових проблем і завдань. Серед них – забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На конкурентоспроможність підприємства впливає низка чинників: споживачі, товари-замінники, постачальники тощо. При цьому цей вплив стає дедалі сильнішим, якщо на ринку загострюється конкуренція. Конкуренція, на думку С. Фішера, Р. Дорнбума, є благом для економіки в цілому, оскільки вона приводить до ефективного розподілу ресурсів [39, с.35]. Іншими словами, як зазначає А.Б.Борисов, конкуренція є цивілізованою, легалізованою формою боротьби за існування та одним із найбільш дієвих механізмів відбору та регулювання у ринковій економіці [32, с.121]. Існують різні підходи до розуміння сутності конкуренції. Всі їх можна об'єднати у такі підходи:

1) структурний – розглядає конкуренцію як особливу ситуацію на ринку, яка характеризується наявністю на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців конкретного продукту або ресурсу та вільним правом покупців та продавців входити на ті чи інші ринки або залишати їх. Прибічниками цього підходу є К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю [24], М. Буйі, Н.Г. Менкью [10, с. 93], Н.Л. Зайцев [21, с.48];

2) поведінковий – розглядає конкуренцію як постійно діючий механізм вільного змагання, суперництва товаровиробників, підприємств з метою досягнення кращих результатів у своїй підприємницькій діяльності. А. Сміт називає конкуренцію "невидимою рукою" ринку, що координує діяльність його учасників, розглядає її як поведінкову категорію, коли індивідуальні

продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні умови продажу і купівлі відповідно [49]. Послідовниками цієї теорії є А.Ю. Юданов [45], С.В. Рижков [48, с.43];

3) процесний – трактує конкуренцію як поєднання двох процесів: суперництва та задоволення потреб. Р.А Фатхутдінов ототожнює її з процесом управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у звичайних умовах [41, с. 122]. А.К. Семенов схильний вважати, що конкуренція – це економічний процес взаємодії та боротьби виробників і постачальників, суперництво між ними за найбільш вигідні умови збуту [42, с.66]. С. Pass, В. Lowes розглядають як процес активного суперництва між продавцями певного продукту з метою одержання перемоги та збереження споживчого попиту на їх пропозицію [30, с.59];

4) функціональний (рольовий) передбачає, що основною характеристикою конкуренції є виконувати нею економічні функції через механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва [89]. При цьому В.А. Новіков визначає, що конкуренція – це елемент ринкового механізму, пов'язаний з формуванням господарських пропорцій на основі суперництва комерційних суб'єктів за кращі та економічно вигідні умови вкладення капіталу, реалізації товарів та послуг [27];

5) комплексний передбачає, що лише конкуренція змушує підприємства-виробників та постачальників ресурсів якісно задовольняти потреби покупців; створює умови для розширеного виробництва та зниження цін продукції до рівня, який відповідає витратам виробництва, змушує найбільш повно застосовувати науково-технічні досягнення, ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва та праці.

Аналогічної думки дотримується В.Я. Горфінкель [26, с.16].

На практиці сьогодні розрізняють цінову та нецінову конкуренцію. Перша пов'язана зі зниженням цін у цілому чи у певні проміжки часу, чи на

певні види продукції. Основою для таких дій є зниження витрат виробництва та обігу. Нецінова конкуренція сприяє зайняттю більш вигідного становища на ринку завдяки високій якості продукції і послуг, вигідному розміщенню підприємства, його особливому іміджу тощо.

Поряд з тим, говорячи про конкуренцію, не можна обійти правове регулювання конкурентних відносин у державі. Останнє набуває важливого значення у світлі управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки його важко здійснювати ефективно, якщо на тому чи іншому регіональному або галузевому ринку панує недобросовісна конкуренція.

В Україні правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства регламентуються Законами України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” [16], “Про захист економічної конкуренції” [19], “Про захист від недобросовісної конкуренції” [18] та іншими законами та нормативними актами.

Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності. На сьогодні існує багато різних підходів до визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”.

Досить поширеною у економічній думці є теорія, яка ґрунтується на конкурентоспроможності товару підприємства. Наприклад, іноземні вчені К. Пасс, Б. Лоус [10, с. 2158], В.Дж. Стівенсон [8] вважають, що для успішної діяльності проти конкурентів та залучення споживачів на основі вигідного суперництва, підприємство повинно бути прибутковим та спроможним запропоновувати продукцію, яка буде кращою від конкурентів.

Європейський форум з проблем управління (European Management Forum) під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його реальну та потенційну здатність проектувати, виробляти і збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі є

привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів [21, с.127]. Це означає, що в остаточному підсумку про рівень конкурентоспроможності можна судити тільки за реакцією ринку, що виражається в конкретних обсягах продажів. Аналогічної думки притримуються А.К. Семенов та В.І. Набоков [23, с.66]. У свою чергу Р.А. Фатхутдінов визнає, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення їм конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку.

Протилежної думки дотримується інша група вчених, які пропонують враховувати лише ефективність господарської діяльності підприємства, не відображуючи конкурентоспроможності продукції. Зокрема, Г.І. Щедріна розглядає конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективної господарської діяльності та практичної прибутковості реалізації в умовах конкурентного ринку [27]. На думку російського економіста М. Гальванівського, конкурентоспроможність виробника – це результат загальної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо-, матеріало-, наукоємності [24]. Т.В. Феоктістова та В.А. Ільїна ототожнюють конкурентоспроможність із фінансовою стійкістю підприємства [26]. Таким чином, цей підхід дає комплексну характеристику ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проте, така позиція авторів свідчить про односторонній підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства лише з точки зору ефективності господарської системи, яка, на нашу думку, показує, за рахунок яких внутрішніх можливостей підприємство може конкурувати на ринку та здобувати конкурентні переваги. При цьому залишаються поза увагою зміни зовнішнього середовища, якості задоволення потреб споживачів.

Вищерозглянуті науково-теоретичні підходи структурують цю складну економічну категорію, припускаючи, що успіх підприємства на конкурентному ринку може залежати лише від відокремлених одиничних

критеріїв: продукції чи ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Досить поширеними в економічній літературі є наукові позиції, які розцінюють конкурентоспроможність підприємства крізь призму двох чинників: якості задоволення попиту споживачів та ефективності господарської діяльності. У науковому баченні І.Н. Герчикової, конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина та ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції та сукупності економічних методів діяльності підприємства, які впливають на результати конкурентної боротьби [10]. М.І. Круглов, пропонує одночасно враховувати конкурентоспроможність продукції та фінансову стійкість підприємства. При цьому підприємство має привілеї перед конкурентами за рівнем задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності [7].

Ж.Ж. Ламбен розглядає конкурентоспроможність підприємства через конкурентні переваги, які можуть бути “зовнішніми” і “внутрішніми” [4]. Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінній якості продукції, що має цінність для споживача, а тому збільшує “ринкову силу” фірми, в тому розумінні, що може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості. Внутрішня конкурентна перевага базується на економії витрат підприємства-виробника, менеджменту фірми чи товару, внаслідок чого їх собівартість є меншою, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага – це наслідок більш високої “продуктивності”, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стійкість до зниження цін продажів, що нав’язуються ринком чи конкуренцією.

На сучасному етапі українські вчені конкретизують досліджуване поняття щодо конкретних об’єктів. Зокрема, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова вважають, що конкурентоспроможність окремого підприємства на певному

сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [2, с.68]. Наведена думка відображує комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми, але при цьому не враховує динаміки розвитку підприємства у ринковому середовищі, без якого неможливо обґрунтовано розробити стратегію конкурентної поведінки на перспективу. Згідно попередніх висловів, конкурентоспроможність підприємства визначається двома критеріями: конкурентоспроможністю продукції, яка в динаміці характеризує ступінь задоволення попиту, та конкурентоспроможністю виробництва, як шляхами досягнення мети.

Заслуговує на увагу тлумачення поняття конкурентоспроможності підприємства з точки зору системного підходу. До прибічників цього напрямку належить професор Ю.Б. Іванов, який розглядає конкурентоспроможність як системну категорію [45]. З цієї позиції досліджуване поняття може бути представлене у вигляді властивостей виробничо-економічної системи, якою є підприємство, змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування в процесі збереження, розвитку вже існуючих або створених конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства – це самостійна системна категорія, яка відображує ступінь реалізації цілей підприємства у взаємодії з навколишнім середовищем. Така позиція має наукове та практичне значення з точки зору повноти методологічного уявлення поняття конкурентоспроможності.

Системного підходу притримується український вчений І.О. Бланк, який розглядає досліджувану категорію як систему оцінних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку. При цьому конкурентоспроможність досягається завдяки наявності конкурентних переваг, які забезпечуються кращою організацією управління, більш низьким

рівнем витрат, більш досконалою структурою активів [5]. Наведений підхід дає комплексне уявлення про внутрішні та зовнішні можливості підприємства у здобутті конкурентних переваг, але залишає поза увагою сам механізм пристосування внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього оточення.

І. Ансофф, досліджуючи конкурентоспроможність підприємства, вводить поняття конкурентного статусу (позиції підприємства у конкуренції) – вимірювача його становища на ринку [1]. Перевагами цього підходу є те, що вперше в оцінці конкурентоспроможності підприємства використовуються поняття стратегії та потенціалу підприємства, але поряд з цим можна виділити деякі недоліки:

- у використанні понять “оптимальна стратегія” та “оптимальний потенціал” відсутня методологія їх визначення у конкурентних умовах;
- підприємства розглядаються відокремлено, без взаємозв’язку із зовнішнім середовищем.

М. Портер для пояснення становища підприємства на ринку вводить поняття конкурентної переваги – якості підприємства, яка визначає його позицію на ринку [43; 152]. Модель п'яти сил конкуренції зображено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Модель п'яти сил конкуренції

Джерело: [43]

М. Портер вважає, що конкурентоспроможність об'єкта характеризується його стійким становищем на ринку внаслідок подолання п'яти чинників конкуренції: покупці, постачальники, замітники, претенденти на вхід у галузь, конкуренти у галузі.

Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними з погляду формування стратегії подальшого розвитку підприємства. Він виходить з основного принципу – конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання ресурсів [45].

Наведена теорія дає всебічну оцінку рівня конкурентоспроможності, враховуючи інтенсивність конкуренції, використання ресурсного потенціалу підприємства, ефективності його конкурентної стратегії. Поряд з цим має деякі недоліки: по-перше, питання стратегічного потенціалу підприємства домінує над соціально орієнтованою складовою ринкового оточення, по-друге, відсутня методологія визначення ефективної стратегії в конкурентних умовах.

У загальному розумінні конкурентоспроможність визначається як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам. На думку А.М.Люкшинова, конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю вести успішну конкурентну боротьбу, при цьому автор не акцентує увагу на критеріях та факторах конкурентної переваги [42]. А.П. Градов трактує конкурентоспроможність як порівняльну перевагу підприємства стосовно інших конкурентів певної галузі в країні та за її межами [41, с.76]. Ці думки фактично характеризують можливості підприємства функціонувати в умовах конкуренції та мають узагальнюючий характер, але не уточнюють механізм формування, сукупність категорій, які визначають рівень конкурентоспроможності.

Незважаючи на різність підходів до визначення сутності поняття, їх всіх можна об'єднати і сформулювати наступні загальні риси показника конкурентоспроможності підприємства:

1) порівняльний характер. Конкуреноспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкуреноспроможність підприємств можна оцінити шляхом порівняння найбільш значних показників їх діяльності. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкуреноспроможності;

2) рівень конкуреноспроможності підприємства залежить від конкуреноспроможності його продукції;

3) конкуреноспроможність підприємства визначається ефективністю використання залучених ресурсів, внутрішніх можливостей підприємства;

4) часовий характер (динамічність). Досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкуреноспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності його діяльності. Протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкуреноспроможності.

Такий підхід має ряд переваг:

1) розглядає підприємство як цілісну систему, що дозволяє досліджувати його конкуреноспроможність у поєднанні зі складовими зовнішнього середовища;

2) передбачає можливість виникнення різних ситуацій, а тому, вся організація всередині підприємства є реакцією на зовнішнє середовище (на потреби споживачів, умови конкурентного ринку тощо);

3) визнає перевагу соціально орієнтованої концепції ведення бізнесу, згідно якої підприємство повинно оперативнo й адекватно реагувати на зміни в поведженні покупців, їхніх смаків і переваг;

4) актуалізує як задачу раціонального використання ресурсного потенціалу, так і завдання забезпечення гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища;

5) визначає необхідність розробки та реалізації системи стратегічного управління підприємством з цільовою установкою на забезпечення його життєстійкості на ринку;

б) визнає важливість формування інноваційної пропозиції у зв'язку із можливими змінами споживацьких потреб.

За форматом існування виділяють такі види конкурентоспроможності [13]:

1) поточна – відображує ступінь конкурентного впливу на суперників, який здійснюється постійно, і тому вимагає від них адекватних дій, щоб забезпечити ефективну поточну діяльність;

2) досягнута (реалізована) – поєднує характеристику обсягів та ефективності діяльності підприємства за останній період;

3) динамічна – вид конкурентної переваги, представлений у динаміці, тобто порівнюється стан конкурентоспроможності минулого та поточного періодів;

4) потенційна – характеризується високим потенціалом для подальшого розвитку і має стратегічне значення для підприємства.

Підводячи підсумок результатів дослідження сутності поняття “конкурентоспроможність підприємства” та чинників впливу на неї, доходимо думки про слушність зауваження О. Костусєва [10], що створення ефективного конкурентного середовища здатне забезпечити стабільність економічного зростання, а, отже, створити досить стабільні умови, в яких мають прийматися управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства завжди залежить від впливу різних факторів. Кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Слід зазначити, що фактори можуть діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

Загальноприйнятою вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища підприємства. Однак існують і більш докладні системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, одна з яких наведена в табл. 1.1 [35, с.73].

Таблиця 1.1

Принципова схема класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Класи факторів
1	2
За джерелом походження	1. Зовнішні фактори (фактори навколишнього середовища). 2. Внутрісистемні (фактори внутрішнього середовища підприємства).
За природою	1. Науково-технічні. 2. Організаційно-економічні. 3. Соціально-психологічні. 4. Екологічні. 5. Політичні.
За тривалістю дії	1. Постійні. 2. Тимчасові (сезонні). 3. Епізодичні.
За характером прояву	1. Циклічні. 2. Нециклічні.
За характером впливу	1. Цілеспрямовані. 2. Випадкові.

1	2
За спрямованістю впливу	1. Стимулюючі. 2. Стримуючі.
За можливістю регулювання	1. Регульовані. 2. Нерегульовані.
За характером міжфакторної взаємодії	1. Незалежні. 2. Взаємозалежні.
За внутрішньою структурою	1. Одиничні (елементарні). 2. Комплексні.
За характером виникнення	1. Первинні. 2. Похідні.
За ступенем корисності	1. Корисні. 2. Нейтральні. 3. Шкідливі. 4. Зайві (дублюючі).
За роллю в забезпеченні конкурентоспроможності	1. Головні. 2. Основні. 3. Допоміжні.

Джерело: [35]

Зовнішні фактори можуть бути викликані різними причинами, і, відповідно, розрізняються за джерелами походження, і можуть бути розділені на наступні групи:

1. Галузеві, пов'язані з функціонуванням галузі і відносинами підприємств усередині галузі.

2. Макроекономічні фактори відображають вплив на підприємства національної економіки та заходів державного регулювання економічних відносин.

3. Фактори світової економіки, пов'язані із ситуацією на світовому ринку, міжнародними угодами і глобалізацією економіки.

Внутрісистемні фактори відображають стан внутрішнього середовища підприємства.

Науково-технічні фактори характеризують здатність підприємства до нових розробок, рівень застосовуваної техніки і технології. Організаційно-економічні фактори характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності, ефективність управління підприємством і організації виробництва. Соціально-психологічні фактори впливають на підприємство як з боку

настрою потенційних споживачів на ринку, так і з боку ефективної організації роботи персоналу підприємства. Екологічні фактори відображають результати впливу підприємства на навколишнє середовище і заходи державного регулювання цього впливу. Політичні фактори відіграють істотну роль при реалізації продукції на зовнішньому ринку, однак не піддаються впливу з боку підприємства.

За тривалістю дії фактори підрозділяються на постійні, тимчасові та епізодичні. Більшість факторів мають постійний характер. Тимчасові фактори відображають сезонний характер виробництва (наприклад, у сільському господарстві). Епізодичні фактори — це важко прогнозовані надзвичайні ситуації природного або виробничого характеру (землетруси, посуха, повені, аварії).

За характером прояву фактори є циклічними і нециклічними. Циклічні фактори пов'язані із циклічністю виробництва і розвитком економіки і їх можна прогнозувати за допомогою теорії "довгих хвиль". Нециклічні фактори становлять небезпеку тим, що їхні зміни важко прогнозувати.

Характер впливу факторів може бути цілеспрямованим або випадковим. Цілеспрямовані фактори виступають як очікуваний результат управлінського впливу. Випадкові фактори — це несподіваний результат впливу або непередбачена подія.

Підприємство може підвищувати свій рівень конкурентоспроможності шляхом впливу на які-небудь із факторів, у зв'язку із цим доцільним є поділ факторів на регульовані і нерегульовані.

Більшість факторів конкурентоспроможності підприємства взаємозалежні, тобто, зміна одного параметра веде за собою зміну інших. Отже необхідно виділяти взаємозалежні і незалежні фактори.

Необхідно виділяти також прості (елементарні) фактори і комплексні. Прості фактори не підлягають подальшій деталізації. Комплексні складаються у впливі декількох взаємозалежних факторів, які іноді складно розділити на елементарні.

За характером виникнення виділяють первинні і похідні фактори. Похідні є результатом дії первинних, тому в процесі управління необхідно чітко виділяти первинні фактори.

Необхідна також класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства за ступенем корисності. Виділяють корисні, нейтральні, шкідливі та зайві (дублюючі) фактори. Ступінь корисності кожного фактору може бути однозначно визначений у фіксований момент часу, однак у довгостроковому періоді дія того самого фактору може мінятися від корисної до шкідливої і навпаки.

За роллю в забезпеченні конкурентоспроможності виділяються головні, основні і допоміжні фактори. Головні визначають стратегічну мету підприємства, основні визначають стратегічні завдання, а допоміжні створюють умови для нормального функціонування підприємства і досягнення стратегічних завдань і цілей.

У перелік основних показників, розглянутих при аналізі конкурентоспроможності підприємства, сильних і слабких сторін конкурентів, включають: забезпеченість сировиною, асортимент продукції, що випускається чи готується до випуску, її ціна, система реклами, доступність, збутова мережа, термін зберігання виробів, наявність торгових точок, обслуговування покупців, кваліфікація продавців. Також враховуються експертні оцінки фахівців, вимоги покупців до товару, думки покупців про конкурентів. При глибокому аналізі основних конкурентів приймаються до уваги: фінансовий стан, структура балансу, гнучкість переходу на нову продукцію, рівень технології при виробництві виробів, параметри технологічного устаткування, кваліфікація персоналу, система контролю якості, можливості розширення виробництва, швидкість реакції системи управління підприємства на зміни в ринковому середовищі, науково-технічна й інженерна база.

В умовах ринку якість продукції поряд з ціною є основним чинником, що визначає успіх підприємства на ринку.

Виділяють чотири рівні якості продукції:

1 рівень — «відповідність стандарту», коли продукт повинен задовольняти обов'язкові вимоги стандартів.

2 рівень — «відповідність використанню», тобто продукт повинен задовольняти не тільки обов'язкові вимоги стандартів, але й експлуатаційні характеристики, щоб користуватися попитом на ринку, наприклад, для продуктів харчування — зручне упакування.

3 рівень — «відповідність фактичним вимогам ринку». В ідеальному варіанті це означає виконання вимог покупців щодо високої якості і низької ціни товару.

4 рівень — «відповідність прихованим потребам». Перевагу покупців отримують ті товари, які мають додаткові споживчі властивості, що задовольняють неусвідомлені потреби та носять неявний характер. Наприклад, оздоровчий ефект від використовуваних лікувальних добавок при виробництві кондитерської продукції.

Закордонний досвід показує, що висока якість — надійна гарантія підтримки високої частки на ринку. Обидва фактори — якість продукції і частка на ринку — можуть взаємно заміщувати і доповнювати один одного. Оптимальне сполучення високої якості з великою часткою на ринку досягається в довгостроковому періоді. У виграшному положенні виявляються підприємства, що виступають лідерами в цінах чи низьких витратах.

Важливими складовими конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є: упакування продукції, її ціна, фінансовий стан підприємства, збутова діяльність, рекламна кампанія, рівень технологій, інформатизація на підприємстві, кваліфікація персоналу та ділове співробітництво.

Останнім часом багато українських виробників за прикладом своїх закордонних конкурентів стали приділяти велику увагу питанням забезпечення високої якості упакування товарів.

Упакування продуктів харчування виконує різноманітні маркетингові функції. Крім функціонального призначення, як засобу для розміщення

товару і запобігання на нього впливу несприятливих умов зовнішнього середовища, упакування додає йому визначений імідж, а також служить носієм інформації про товар і одночасно засобом для нанесення маркування у вигляді етикеток, ярликів, бірок.

Упакування визначає естетичне і психологічне сприйняття товару споживачем, тому воно може розглядатися як засіб створення споживчих переваг. Часто споживач, купуючи нову продукцію і не знаючи її споживчих властивостей, купує не її, а упакування; він переносить сприйняття естетично виконаного упакування й етикетки на продукцію, її споживчі властивості. Лише потім у процесі споживання в покупця формується післяпродажне відношення до самого товару й упакування. Якщо сприйняття товару через призму упакування і маркування не збігається з його реальною цінністю, то в споживача може виникнути негативне післяпродажне відношення до товару. Наслідком цього є падіння попиту й обсягу продажів товарів.

Таким чином, упакування хоча і служить засобом створення споживчих переваг, але ефективність цього засобу без взаємного підкріплення якістю самого товару катастрофічно падає. У довгостроковій перспективі упакування впливає на конкурентоспроможність продукції, а разом з тим і на конкурентоспроможність підприємства, тільки якщо якість товарів не поступається аналогам або краще їх.

За даними французьких дослідників, тільки 3% покупців не звертають уваги на упакування, 35% купують товар у магазині, прочитавши текст на упакуванні, а 62% — побачивши знайому назву чи відому торгову марку [42]. Упакування є чинником конкурентоспроможності товару і могутнім засобом стимулювання збуту. У США таропакувальна галузь за обсягами виробництва випереджає автомобілебудування.

Конкурентоспроможність підприємства залежить також від ціни товару. Політика цін підприємства залежить від завдань, що воно збирається вирішувати:

1. Забезпечення виживання підприємства. Забезпечення виживання при

гострій конкуренції чи різкій зміні прихильності до марки забезпечується встановленням ціни на рівні ціни виробництва чи на рівні витрат. Іноді застосовується стратегія продажів за демпінговими цінами, але це є дієвим тільки в короткостроковому періоді.

2. Максимізація поточного прибутку. Максимальна норма прибутку в даних ринкових умовах.

3. Завоювання лідерства у контрольованій частці ринку. При лідируючому положенні на ринку підприємство повинно йти на максимальне зниження ціни, компенсуючи витрати виробництва продажем великої маси товарів.

4. Завоювання лідерства за якістю товару. При лідируючому положенні підприємства за якістю товару, ціна повинна утворюватися високою, щоб покрити витрати на НДОКР. У цьому випадку товари призначені для забезпечених покупців.

У випадку стандартних цін підприємство йде на зміну упакування, зміну складу товару, а не цін. При змінному ціноутворенні фірма спеціально змінює ціни, щоб реагувати на попит і витрати.

Найбільш жорстка конкуренція існує на тому товарному сегменті ринку, де реалізується продукція за більш низькими цінами, тому що рівень купівельної спроможності населення низький і споживачі воліють купувати дешеву продукцію, нехай навіть вона поступається яким-небудь якісним характеристикам. Тому для успішного виведення на ринок нової продукції ціна на неї повинна бути вищою за середній рівень.

У сучасних умовах споживачі прагнуть придбати не тільки саму продукцію, але і весь комплекс зв'язаних з нею послуг. Наявність ефективно діючої збутової мережі і збутова політика є невід'ємними атрибутами кожного конкурентоспроможного підприємства, що прагне зайняти лідируюче положення на ринку.

Для зниження витрат підприємства на стимулювання збуту і рекламу варто сконцентрувати свою увагу на невеликій кількості продуктів, але при

цьому виникає ризик зазнати значних збитків. Тому підприємствам потрібно скласти баланс асортименту продукції.

Для збереження конкурентоспроможності підприємства необхідно ефективно керувати наявними кадрами, при необхідності залучати працівників з належним рівнем кваліфікації.

Функціонування вітчизняного конкурентоспроможного підприємства в даний час ускладнилося через порушення господарських зв'язків з вітчизняними і закордонними підприємствами. Ділове співробітництво включає: стабільність ділових зв'язків; надійність компаньйонів; швидкість реагування на замовлення.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проаналізуємо особливості застосування основних.

Метод рангів визначає загальні становище, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з конкурентами [45, с. 74]. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Перевагою цього методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час цей метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів [45, с.75].

Метод "еталона" (графічний метод) використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства [45,

с.76]. Багатокутник фактичного стану підприємства будується шляхом відкладання на осях (напрямах оцінки) фактично набраних балів та з'єднання отриманих точок. Цей метод може застосовуватися не лише для оцінювання підприємства щодо фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталоном (ідеальною моделлю).

Метод, заснований на визначенні ринкової частки, за допомогою якої оцінюють конкурентоспроможність підприємства з точки зору освоєння ним ринкового потенціалу. Із зростанням ринкової частки позиції підприємств стають більш стійкими, оскільки при збільшенні частки ринку рівень прибутку зростає [20]. Всі конкуруючі підприємства за розміром ринкової частки поділяються на 4 групи (рис. 1.2). Найбільш конкурентоспроможним є підприємство з високою часткою ринку.

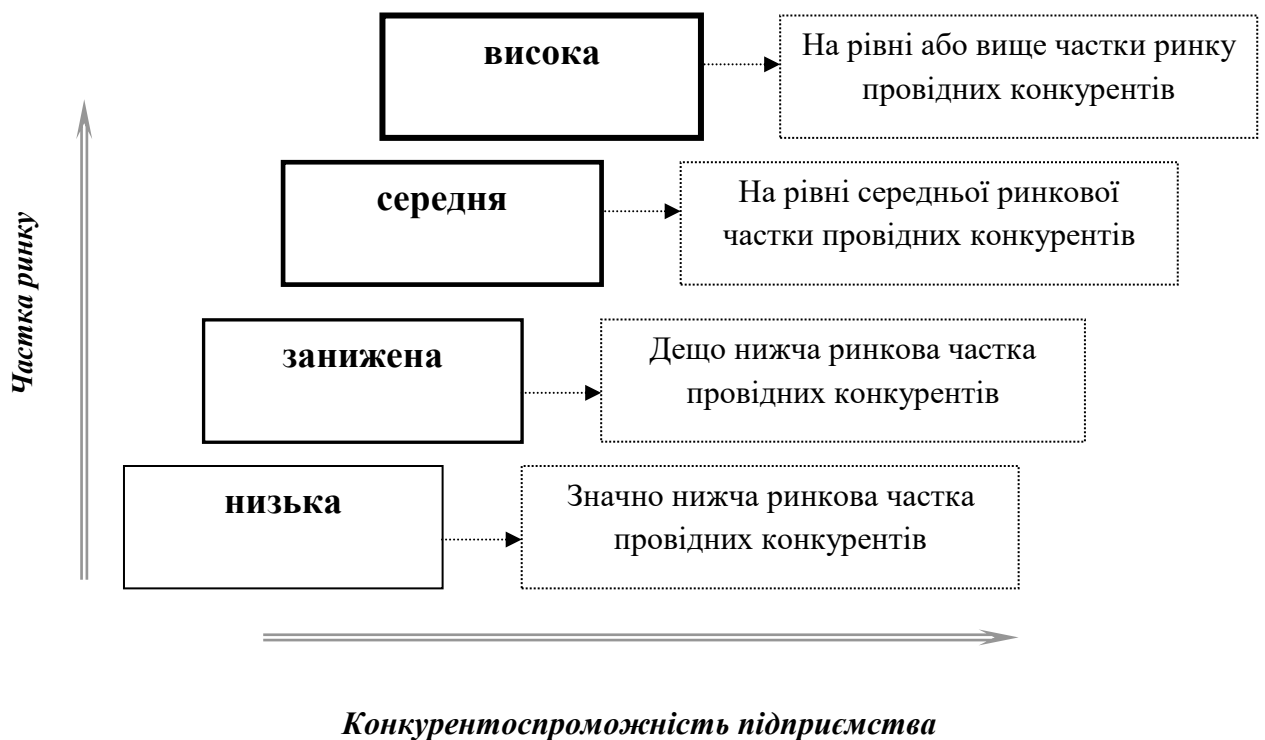


Рис.1.2. Типи конкурентних позицій підприємств за методом, заснованим на визначенні ринкової частки

Джерело: [20]

Метод є простий у застосуванні, логічний. Недоліком цього методу є однобокість аналізу діяльності підприємства лише з позиції ринкової частки,

що не дає можливості достовірно відобразити результати діяльності підприємств, визначитися з конкурентними стратегіями.

В основі *матричного методу* є ідея розгляду процесів конкуренції в їх залежності та динаміці. Методологічною базою цього методу є крива життєвого циклу товару. Головним інструментом дослідження є матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою, і модель “Маккінзі”, які можуть використовуватися для дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> -конкурентні переваги (унікальність); -сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; -жорсткий конкурент на ринку; -стратегія наступу чи інша важлива стратегія; -сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; -вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; -диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; -достатні фінансові ресурси; -вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; -добре вивчений ринок, потреби покупців; -вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> -відсутність реальних конкурентних переваг; -постійні атаки з боку ключових конкурентів; -нижчі за середні темпи зростання; -брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; -втрата репутації у споживачів; -«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; -недоліки в стратегічній діяльності; -брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; -виробництво з високими витратами, старіння потужностей; -відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; -«новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено; -відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

Джерело: [27, с.217]

Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

II. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 1.3). Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 1.3

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> -розвиток економіки країни; -соціально-політична стабільність; -обґрунтоване законодавство; -обслуговування додаткових груп споживачів; -входження у нові ринки (сегменти); -розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; -споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; -вертикальна інтеграція; -можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; -самозаспокоєність ключових конкурентів; -швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> -інфляція; -велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); -зростання збуту товарів-замінників; -уповільнений темп зростання ринку; -«ворожі дії» з боку держави; -тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; -виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; -зміни в потребах і смаках споживачів; -негативні демографічні зміни; -негативна екологічна ситуація; -соціально-політична нестабільність.

Джерело: [27, с.218]

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище		1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)	
1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)	

Рис. 1.3. Матриця SWOT

Джерело: [5, с. 219]

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [23, с.221]. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Матриця «МакКінсі» була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак Кінсі-Дженерал Електрик». Основою матриці є два фактори - привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» 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:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}. \quad (1.1)$$

де O_{ij} — загальна оцінка і-показника j-фактора,

K_{ij} — коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

P_{ij} — ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad 1.2)$$

де O_j . — загальна оцінка j -фактора,

n — кількість показників у межах j -фактора.

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.

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.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТДВ «МАЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Малинський хлібозавод» (далі ТДВ «МХ») знаходиться на території Житомирської області, м. Малин, вул. Огієнка 61, Україна, в 100 км. від Києва (пн - зах). Через місто Малин прокладена Північно-Західна залізниця, шосе Київ-Ковель, який має вихід на територію Польщі, Білорусії та Словаччини.

ТДВ «МХ» спеціалізується на виготовленні хлібобулочних, кондитерських, макаронних виробів, повидла, мармеладу, зефіру.

Історія створення хлібозаводу бере початок у 1964 році. Його діяльність була спрямована на випуск хлібобулочних виробів для всього Малинського району. Потужність заводу становила 45 тонн продукції на добу. В той час в процесі виробництва були задіяні 150 робітників.

За рішенням організації орендарів «Малинський хлібозавод» та регіонального відділення Фонду державного майна в Житомирській області від 11 листопада 1996 року № 290 відповідно до Закону України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» від 10 липня 1996 року шляхом перетворення орендного підприємства було створено відкрите акціонерне товариство «Малинський хлібозавод».

В 2018 році відбулась реорганізація ПАТ «Малинський хлібозавод» і створення на його базі Приватного акціонерного товариства, яке протягом того ж року набуло форми Товариства з додатковою відповідальністю. На даний час на заводі працює 29 осіб. Обсяг випуску хлібобулочних виробів становить 1,5-2 тонн на добу та 200 кг кондитерських виробів на добу.

Вищий орган управління товариством – Загальні збори учасників.

Директор ТДВ «Малинський хлібозавод» – Гарбар Олена Петрівна.

На ТДВ «Малинський хлібо завод» існують лінійні зв'язки в організації системи управління. Вони виникають між підрозділами і керівниками різних рівнів, де один керівник підпорядкований іншому.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, і між ними не існує адміністративного підпорядкування. Між функціональні зв'язки мають місце між підрозділами однакового рівня управління.

Таким чином, підприємству притаманна лінійно-функціональна система управління (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Малинський хлібо завод»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На ТДВ «МХ» існує 2 цехи:

- хлібобулочний цех (цех 1);
- цех з виробництву зефіру, мармеладу (цех 2).

Вони знаходяться в робочому та задовільному стані, проте постійно діє лише хлібобулочний цех. Другий працює лише «під замовлення».

Енергетичне господарство займає значне місце у виробничій інфраструктурі. Енергетичне господарство забезпечує енергією основні, допоміжні відділення і всі підрозділи і служби підприємства.

До складу енергетичного господарства хлібокомбінату входять: котельня (4 парових котли МЗК – 7АГ; 2 водогрійних котла КВСАГ – 2,5 повною потужністю 2,5 МВт кожний; використовується 1 котел на половину потужності (1,25МВт), 1 котел перебуває у резерві, що працює на природному газі), компресорна, повітряні мережі, генератор, трансформатори, електромережі, компресори, охолоджувальні мережі.

ТДВ «Малинський хлібо завод» є одним із основних виробників хлібобулочних виробів Малинського району Житомирської області. Продукція підприємства постачається на умовах довгострокових договорів комунальним підприємствам регіону, міським школам, школам районних сіл, деяким приватним підприємствам.

Основним напрямками діяльності ТДВ «Малинський хлібо завод» є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Сировину для виготовлення своєї продукції завод отримує від різноманітних комерційних та державних структур. Але має своїх постійних постачальників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні постачальники сировини

Назва організації	Найменування сировини
<i>1</i>	<i>2</i>
ПП спайк - Плюс	борошно
ТОВ «Продоптторг»	борошно
Бакалія – др.. – сервіс	дріжджі

<i>1</i>	<i>2</i>
ТОВ «Вітас»	ящик
ТОВ «Ергопласт»	упаковка
ДАК «Хліб України»	борошно
ПрАТ «Васильків»	борошно
МСП «Алсет»	ящик
ПОСП «Надія»	яйця
ТОВ «Онікс»	олія
ТОВ «Акріс»	маргарин
Бердич. комб. х/п	мішки
КП «Поліграфічна»	коробки торт
ПАТ «Рейл»	кисень
МКП «Благоустрій»	вапно
ПТВП «Кристал»	цукор
ТОВ «Арго»	мак
ТОВ «Укрпродкомпанія»	ароматизатори
ПАТ «Житомиргаз»	газ

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Основними конкурентами ТДВ «Малинський хлібозавод» є київські хлібозаводи, які поставляють свою продукцію до м. Малин та району. Хоч і хлібобулочні вироби досліджуваного підприємства є досить якісними та смачними, проте під впливом цієї конкуренції попит на продукцію «МХ» зменшується.

До номенклатурних груп ТДВ «Малинський хлібозавод» належать:

- хлібні вироби;
- булочні вироби;
- здобні вироби;
- прості та здобні сухарі;
- вермішель;
- зефір біло-рожевий.

Хлібні вироби готують із житнього борошна — сіяного, обдирного, обойного сортів і пшеничного — вищого, першого, другого та обойного сортів або їх суміші. Як домішки при виробництві певних видів хліба до основного сорту борошна можуть додаватись кукурудзяне, вівсяне, ячмінне борошно, а також борошно бобових — соєве, горохове, люпинове.

Булочні вироби виготовляють в основному із пшеничного борошна вищого і першого сорту у вигляді батонів, плетінок, калачів, булочок масою 500 г і менше. До їх рецептури входить цукор і жир в сумі менше 14 % до маси борошна.

Здобні вироби виробляють з пшеничного борошна вищого, рідше першого сорту у вигляді різної форми булочок, фігурок тощо, До рецептури здобних виробів входить цукор і жир в сумі 14 % і більше до маси борошна, а також інші види сировини: яйця, повидло, ванілін, родзинки тощо.

У кожній з трьох зазначених груп розпізнають формові вироби, тобто такі, що випікаються у формах, і подові — такі, що випікаються на поду печі.

Прості та здобні сухарі — це вироби, які виготовляють із звичайного хліба або спеціально виготовлених хлібних виробів. Вони мають вологість 8-12 %. До цієї ж групи належать також грінки, хрусткі хлібці.

Окрему групу складають пироги, пиріжки, пончики.

З усього різноманітного асортименту виробів виділяють національні вироби. Це вироби, що виробляють виключно з місцевої сировини.

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції у грошовому вираженні, тис.грн.

Види продукції	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Хліб пшеничний	6146	8765	1795	42,62
Хліб житн.-пш. і пш.-житн.	7348	6026	-1322	-17,99
Вироби булочні	1306	1647	342	26,16
Вироби здобні	2016	3065	507	52,06
Тістечка	492	708	217	44,04
Пироги, пиріжки, пончики	181	254	379	40,64
Сухарі паніровочні	207	236	392	14,23
Вермішель	256	345	337	34,98
Зефір біло-рожевий	201	123	376	-38,68
Всього	18149	21169	3020	16,64

Джерело: складено автором за даними звіту про виробництво і реалізацію продукції

Як свідчать дані табл. 2.2 обсяг реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод» в 2021 році збільшився порівняно з 2020 роком на 16,64 %. Це, передусім, пов'язано зі зростанням відпускних цін. Проте спостерігається скорочення продажу деяких видів продукції, зокрема, хліба житн.-пш. і пш.-житн. та зефіру біло-рожевого.

Проаналізуємо структуру реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод» в 2020 році за допомогою рис. 2.2.

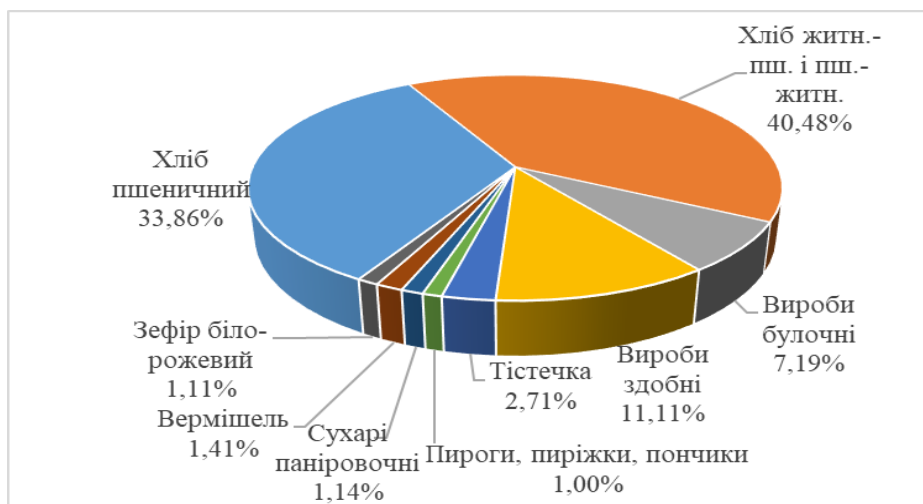


Рис. 2.2. Структура реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод» в 2020 році, %

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільшу частку в обсязі реалізації продукції підприємства в 2020 році становив хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній (40,48%). Другу та третю позиції займав хліб пшеничний та вироби здобні з частками 33,86% і 11,11% відповідно. Інші продукти займають незначні частки в обсязі реалізації продукції.

Структура реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод» в 2021 році наведена на рис. 2.3

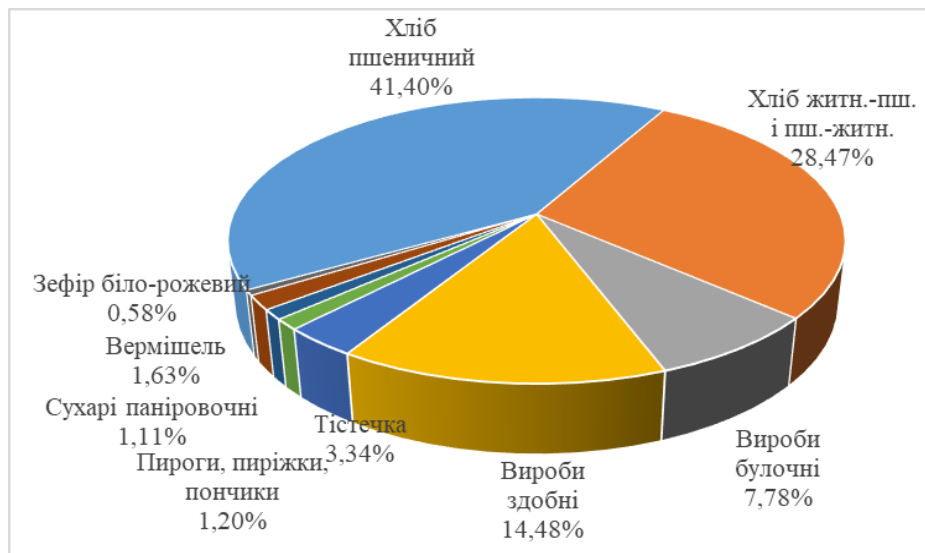


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод» в 2021 році, %

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані рис. 2.3 ми дійшли висновку, що відбулись зміни в структурі обсягів реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібозавод». Зокрема, на відміну від 2020 року, в 2021 році найбільшу частку в структурі продажу займають хліб пшеничний, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній перемістився на другу позицію. Збільшилась частка реалізації здобних виробів.

Попит на продукцію має чітко виражений сезонний характер. Піки попиту на хлібобулочні вироби проявляються на передодні свят, а протягом тижня – це п'ятниця і субота.

ТДВ «Малинський хлібозавод» здійснює розподіл своєї продукції по змішаній системі: через посередницьку мережу і без залучення такої.

Маркетингова політика комунікацій підприємства, спрямована на інформування, нагадування і переконування споживачів у якості продукції даного виробника. Малинський хлібозавод у рекламній діяльності використовує такі елементи цієї політики: реклама (будь-яку платну неособисту форму поширення інформації про продукцію), комплекс стимулювання збуту (короткочасні спонукальні заходи – знижки цін).

Проаналізуємо основні показники роботи ТДВ «Малинський хлібо завод» в 2020-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Малинський хлібо завод» за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	18149	21169	3020	16,64
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	13278	14688	1410	10,62
Адміністративні витрати	тис. грн	1313	1928	615	46,84
Витрати на збут	тис. грн	808	3315	2507	310,27
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	15399	19931	4532	29,43
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	2750	1238	-1512	-54,98
Чистий прибуток	тис. грн	640	82	-558	-87,19
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	84,85	94,15	9,30	10,97
Рентабельність діяльності (продажу)	%	3,53	0,39	-3,14	*
Рентабельність продукції	%	17,86	6,21	-11,65	*

Джерело: складено та розроблено автором на основі [додаток А]

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що протягом 2020-2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Малинський хлібо завод» збільшився на 3020 тис. грн або 16,64%. Але значне збільшення собівартості продукції, адміністративних витрат і витрат на збут позначилося на динаміці прибутку від реалізації продукції, який в 2021 році скоротився порівняно з 2020 роком на 1512 тис. грн або 54,98%.

Це, в свою чергу, призвело до збільшення витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції на 9,3 коп.

Завдяки зменшенню прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку рентабельність діяльності і рентабельність продукції зменшилися на 3,14% і 11,65% відповідно.

2.2. Оцінка конкурентних переваг ТДВ «Малинський хлібо завод»

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

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТДВ «Малинський хлібо завод»

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

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.4 сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (10,8 балів) є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (11,2

бали). Тобто загрози з боку зовнішнього оточення переважають над можливостями. Це є негативним для ТДВ «Малинський хлібо завод».

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього приймемо рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТДВ
«Малинський хлібо завод»**

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

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що усі можливості зовнішнього середовища ТДВ «Малинський хлібо завод» потрапили до поля «СС», що свідчить про середню ймовірність їх настання і середню значимість.

Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

**Матриця загроз зовнішнього середовища для ТДВ «Малинський
хлібозавод»**

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

Джерело: сформовано автором

Значний негативний вплив на роботу ТДВ «Малинський хлібозавод» чинять загрози: зниження доходів цільових споживачів і посилення конкурентної боротьби. При розробці стратегії розвитку підприємства на них варто звернути найбільшу увагу, оскільки вірогідність їх настання достатньо висока.

Не менш важливими для підприємства є посилення економічного спаду в країні і скорочення ринку збуту. Ці загрози при відсутності їх врахування можуть завдати досліджуваному підприємству значної шкоди.

Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: управління; маркетинг; фінанси; матеріальне середовище; персонал; місцерозташування тощо.

На основі аналізу слід сформувати перелік сил та слабкостей, визначити їх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 5-тибальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка.

Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для фірми.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість.

У табл. 2.7 поданий зазначено сильні і слабкі сторони ТДВ «Малинський хлібозавод».

Таблиця 2.7

Визначення сильних і слабких сторін ТДВ «Малинський хлібозавод»

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

Джерело: сформовано автором

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 42 балів, слабких сторін – 26 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства.

На основі результатів аналізу слід побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.4).

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

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Малинський хлібозавод»

Проаналізувавши дані табл. 2.6 і 2.7 ми дійшли висновку, що ТДВ «Малинський хлібозавод» знаходиться в квадранті «поле ST», оскільки сильні сторони переважають над слабкими (42 більше за 26), а зовнішні загрози більші за зовнішні можливості (11,2 більше 10,8). Тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

Для посилення своїх конкурених позицій підприємству потрібно застосовувати стратегію «Максі-Міні», тобто використовувати в власній діяльності сильні сторони для запобігання загроз.

Провівши SWOT-аналіз стає очевидним, що перш за все, потрібно удосконалити збутову політику підприємства. Адже недосконала збутова мережа в регіоні є слабкою стороною підприємства, і, водночас, її фактична відсутність за межами регіону – це чи не основна слабкість. Відповідно з рівнем збутової діяльності пов'язані як шанси так і небезпеки діяльності підприємства в цілому.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»

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

Сучасний ринковий сегмент, у якому працює ТДВ «Малинський хлібозавод», налічує безліч приватних підприємств. Але основними

конкурентами ТДВ «Малинський хлібо завод» є ТОВ «Бердичівський хлібо завод», ТОВ «Перший столичний хлібо завод», які входять до складу ТОВ «Хлібні Інвестиції», а також ПрАТ «Житомирський хлібокомбінат «Золотий коровай».

Для оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібо завод» побудуємо матрицю McKinsey. Для цього нами було проведено експертне опитування 86 споживачів хлібобулочних виробів на даному сегменті ринку. Результати дослідження узагальнено та покладено в основу подальшого аналізу. Основними критеріями для оцінки привабливості ринку було обрано: темп росту; чутливість до рівня цін; рівень конкуренції; схильність до сезонності; чутливість до товарів-замінників. Для визначення зваженої оцінки (ЗО) нами було визначено вагомість кожного критерія (В) і його значення (Р). Зважені оцінки привабливості розраховувались шляхом перемноження оцінки кожного критерія на його вагу. Критерії оцінювались в діапазоні від 1 до 5, сума ваги усіх показників повинна дорівнювати 1. У таблицях, що наведені нижче, назви підприємств було скорочено наступним чином: ТДВ «Малинський хлібо завод» - ТДВ «МХ», ТОВ «Бердичівський хлібо завод» - ТОВ «БХ», ТОВ «Перший столичний хлібо завод» - ТОВ «СтХ», ПрАТ «Житомирський хлібокомбінат «Золотий коровай» - ПрАТ «ЖХ».

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТДВ «МХ»		ТОВ «БХ»		ТОВ «СтХ»		ПрАТ «ЖХ»	
		Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО
Темп росту	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Чутливість до рівня цін	0,25	4	1	3	0,75	4	1	3	0,75
Рівень конкуренції	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Схильність до сезонності	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Чутливість до товарів-замінників	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Всього	1	—	3,6	—	2,95	—	3,25	—	2,8

Згідно даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що найбільш привабливим на ринку хлібобулочних виробів є ТДВ «Малинський

хлібозавод» завдяки високому темпу росту та високій чутливості до рівня цін та наявності товарів-замінників.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» дещо поступається за привабливістю лідеру. ТОВ «Бердичівський хлібозавод» і ПрАТ «Житомирський хлібокомбінат «Золотий коровай» мають низьку привабливість на даному регіональному ринку. Слід зазначити, що усі досліджувані підприємства мають значний резерв для покращення своїх ринкових позицій.

Проаналізуємо конкурентні позиції досліджуваних підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентних позицій підприємств на ринку хлібобулочних виробів

Критерії	В	ТДВ «МХ»		ТОВ «БХ»		ТОВ «СТХ»		ПрАТ «ЖХ»	
		Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО	Р	ЗО
Інвестиційна привабливість	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Цінова політика	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Просування товарів	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Диверсифікація асортименту	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Інноваційний розвиток	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Всього	1	—	2,4	—	2,25	—	3,2	—	2,8

Джерело: розроблено автором

Згідно даних табл. 2.9 найбільш міцні конкурентні позиції на ринку хлібобулочних виробів регіону має ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Цього вдалось досягнути завдяки вдалому просуванню товарів, що стало наслідком гарного місцерозташування підприємства (с. Нові Петрівці Вишгородського р-ну Київської обл.).

Дещо поступається йому ПрАТ «Житомирський хлібокомбінат «Золотий коровай». ТДВ «Малинський хлібозавод» потребує збільшення розміру інвестицій і оновлення матеріально-технічної бази. Дана ситуація потребує негайного регулювання.

За допомогою даних табл. 2.8 та 2.9 побудуємо багатofакторну матрицю McKinsey (рис. 2.5).

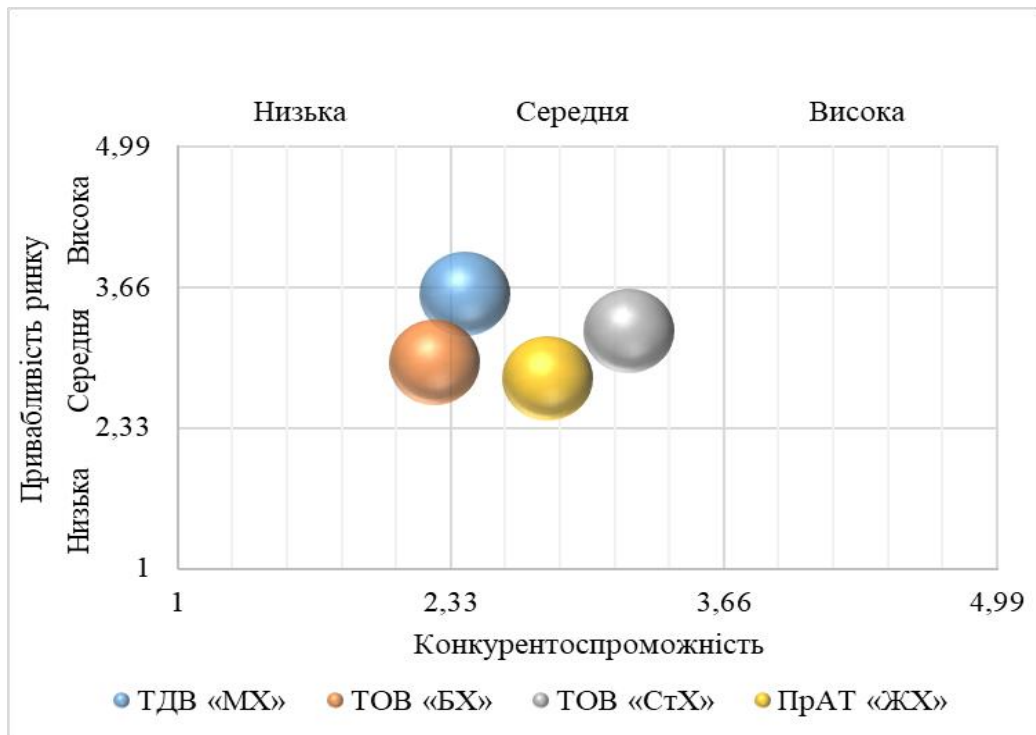


Рис. 2.5. Матриця McKinsey для ринку хлібобулочних виробів
Джерело: сформовано автором

Згідно даних рис. 2.5 ТДВ «Малинський хлібозавод», ТОВ «Перший столичний хлібозавод» та ПрАТ «Житомирський хлібокомбінат «Золотий коровай» відносяться до сегменту «середній бізнес», для якого характерна середня привабливість ринку і середня конкурентоспроможність. Інвестування потрібне, але воно повинно бути обережним і вибіркоvim. Головна стратегія для цих видів бізнесу – витягати максимальний дохід вже зараз. Досліджуваному підприємству необхідно здійснювати інвестування в дуже прибуткові і найменш ризиковані заходи. Малинський хлібозавод може посилити свої конкурентні переваги за рахунок грамотної стратегії диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТДВ «Малинський хлібозавод» має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами на ринку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «МАЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод»

Дослідивши рівень конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод», ми дійшли висновку, що незважаючи на вищий, порівняно з основними конкурентами, рівень привабливості ринку, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності та поступається основним представникам ринкового сегменту.

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

Упакування. ТДВ «МХ» варто приділити більшу увагу питанням упакування товарів, оскільки на даний момент воно здійснюється з використанням поліпропіленових пакетів Polifresh, які, з одного боку, мають охайний естетичний вигляд, характеризуються високим ступенем прозорості й глянцю, а також оптимальною здатністю пропускати водяну пару, що дозволяє хлібу «дихати», з іншого, - вирізняються довготривалим періодом розпаду, що негативно позначається на забрудненні навколишнього середовища.

Упакування крім функціонального призначення, як засобу для розміщення товару і запобігання на нього впливу несприятливих умов зовнішнього середовища, додає продукції визначений імідж, а також служить носієм інформації про продукцію. Упакування визначає естетичне і

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

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

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

Оновлення матеріально-технічної бази. Здатність виготовляти продукцію високої якості і з низькими витратами визначається рівнем розвитку технології на підприємстві. Для ТДВ «МХ» придбання нового технологічного обладнання зважаючи на високий моральний і матеріальний знос основних засобів є першочерговою задачею.

Багато видів якісної продукції ТДВ «МХ» не можна випускати без застосування *новітніх технологій*. Істотний вплив на процеси технологічного переозброєння може здійснити розвиток лізингу. З одного боку, він є прийнятним способом довгострокового фінансування підприємства, з іншого боку - створює платоспроможний попит на продукцію вітчизняних виробників устаткування.

Вплив реклами на конкурентоспроможність підприємства. Реклама стимулює збутову діяльність підприємства. Цінність реклами визначається

кінцевими показниками господарської діяльності підприємства, насамперед приростом збуту продукції, одержанням прибутку, але деякі види реклами розраховані на підтримку марки, іміджу підприємства перед споживачем. Реклама — найбільш діючий інструмент у спробах конкурентоспроможного підприємства модифікувати поведження покупців, залучити їхню увагу до товарів, пропонуваніх фірмою, створити позитивний образ самого суб'єкта господарювання, показати його суспільну корисність.

У рекламі враховують особливості психологічного сприйняття, інтелектуальний рівень споживачів, багато факторів особистого характеру. Правильно побудована рекламна політика може забезпечити одержання помітного ефекту при незначних фінансових витратах.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації рекламної кампанії «Смачний хліб в кожен дім!» для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібо завод»

Рівень конкурентоспроможності ТДВ «МХ» значною мірою залежить від ефективного та якісного використання нецінових методів конкурентної боротьби. Для розширення ринків збуту за рахунок залучення нових потенційних споживачів доцільно поєднати розробку рекламної кампанії з запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю), які активно розвиваються, обганяючи звичну поліетиленову упаковку. Механічні властивості пакетів нічим не відрізняються, а візуальні і тактильні відчуття в разі перевершують поліетиленову упаковку. Після використання, пакети з крохмалю безпечно розкладаються. Розкладання таких речовин в ґрунті відбувається під впливом світла, води і повітря, не завдаючи шкоди навколишнього світу.

Рекламування дбайливого ставлення до екології ТДВ «МХ» складатиметься з наступних етапів.

1. Розміщення реклами в місцевій газеті.

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

2. Реклама на транспорті ТДВ «МХ».

На балансі підприємства знаходяться два автомобілі, що призначені для транспортування продукції. Тож з метою популяризації відповідального бізнесу нами пропонується використання реклами на транспортних засобах. До переваг реклами на транспорті можна віднести те, що при низьких витратах на виготовлення і розміщення вона позитивно впливає на цільову аудиторію.

3. Реклама в місцях роздрібної торгівлі ТДВ «МХ».

Досліджуване підприємство налічує 5 кіосків, які реалізують продукцію власного виробництва в м. Малин. Тож нами пропонується розмістити зовнішню рекламу на кіосках, що приверне увагу споживачів і не залишиться поза увагою перехожих.

В охоплювану аудиторію входитимуть представники всіх верств населення, які різняться і за віком, і за соціальним станом, і за рівнем достатку.

Витрати на впровадження заходу можна навести в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходу, тис. грн

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

Джерело: складено автором

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

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

В результаті впровадження запропонованого заходу ТДВ «МХ» планує збільшити обсяги реалізації продукції та відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, які результати очікує отримати ТДВ «МХ» за допомогою методу стандартного розподілу імовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де O - оптимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	360	370	380	400	410

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (таблиця 3.3).

Розсіювання думок окремих експертів

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{1720}{5}} = 18,55$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = 18,55/384 * 100 = 4,8\% \quad (3.3)$$

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

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

360	370	<u>380</u>	400	410
-----	-----	-------------------	-----	-----

За оптимістичним прогнозом (O) обсяг реалізації продукції становитиме 410 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 360 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою (3.1):

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

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

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з впровадженням заходу.

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

$$\frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 381,67/21169 * 100\% = 1,8\%,$$

де ЧД - виручка від реалізації продукції в 2021 році.

ЧД (виручка від реалізації) в проектному році складе:

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

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (ПВ) в базисному році склали 19931 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 2989,65 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 16941,35 тис. грн.

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

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

Отже, приріст повних витрат становить:

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

Повні витрати в проектному році складуть:

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

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат (формула 3.5).

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

Можемо вирахувати прибуток від реалізації в проектному році:

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

де 1238 – базове значення прибутку 2021 рік (з таблиці 2.3).

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

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

Таким чином чистий прибуток в проектному році складе:

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

82 – базове значення ЧП за 2021 рік (з таблиці 2.3).

Очікувані результати від впровадження заходу представимо у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

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

Джерело: сформовано та розраховано автором

Згідно даних табл. 3.4, в результаті реалізації запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 381,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 358,94 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 22,73 тис. грн та 18,63 тис. грн відповідно.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу (формула 3.4):

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

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

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

$$K_n(\text{П}) = 12,5 \text{ тис. грн}$$

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

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

Таким чином, проект окупиться через 0,7 року.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТДВ «Малинський хлібозавод»

Крім того, що захід має бути ефективним, він має внести позитивні зміни у показники діяльності ТДВ «Малинський хлібозавод» – збільшити рентабельність діяльності, збільшити прибуток, зменшити витрати на 1 грн. реалізованої продукції тощо.

Для розрахунку рентабельності діяльності (продажу) використаємо формулу:

$$\text{Re}_{\text{діяльності}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100, \quad (3.5)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис.грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

Рентабельність продукції визначимо за формулою:

$$\text{Re}_{\text{продукції}} = \frac{\text{П}_{\text{реал}}}{\text{ПВ}} * 100, \quad (3.6)$$

де $\text{П}_{\text{реал}}$ – прибуток від реалізації продукції, тис.грн.;

ПВ – повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції визначимо за формулою:

$$V_{1\text{грн.}} = \frac{ПВ}{ЧД} \quad (3.7)$$

Враховуючи очікувані результати від впровадження заходу, які приведені у табл. 3.4, проаналізуємо вплив запропонованого заходу на показники роботи ТДВ «Малинський хлібозавод» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТДВ «Малинський хлібозавод»**

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

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 3.5 можна зробити висновки, що в результаті впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 381,67 тис.грн. і в проектному році становитиме 21550,67 тис. грн.

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

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

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

Запропонований захід не лише позитивно позначиться на показниках роботи ТДВ «Малинський хлібозавод», але й забезпечить вищий рівень його конкурентоспроможності.

Проаналізуємо як зміниться рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою даних табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця конкурентних позицій ТДВ «Малинський хлібозавод» на ринку хлібобулочних виробів до та після впровадження заходу

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

Джерело: розроблено автором

Таким чином, порівнявши дані до та після впровадження заходу можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ТДВ «Малинський хлібозавод» за рахунок впровадження заходу зросте до 2,85.

Продемонструємо це наочно за допомогою рис. 3.1.

Проаналізувавши дані табл. 3.6 і рис. 3.1 ми дійшли висновку, що реалізація рекламної кампанії «Смачний хліб в кожен дім!» і запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю) позитивно позначиться не лише на показниках роботи підприємства, але й призведе до зростання конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод».

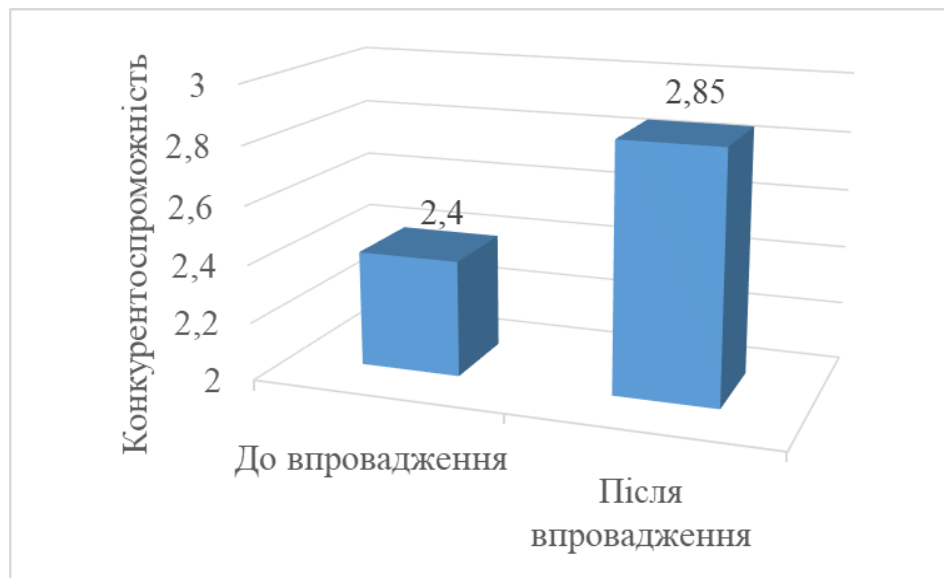


Рис. 3.1. Динаміка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод» за рахунок впровадження заходу

Джерело: сформовано автором

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

ВИСНОВКИ

Зміна умов функціонування підприємств в Україні з початком економічних реформ наприкінці ХХ століття висунула низку нових проблем і завдань. Серед них – забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність, як економічну категорію, слід розглядати стосовно конкретного ринку і конкретного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Рівень конкурентоспроможності підприємства завжди залежить від впливу різних факторів. Кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Основою для оцінки конкурентоспроможності підприємства повинне бути комплексне дослідження ринку методами сучасного маркетингу, що дозволить правильно оцінити місце аналізованого об'єкта на даному ринку у порівнянні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Оцінка конкурентоспроможності є необхідна для констатації того становища, у якому на певний момент перебуває підприємство.

ТДВ «Малинський хлібозавод» є одним із основних виробників хлібобулочних виробів Малинського району Житомирської області. До основних тованих груп підприємства можна віднести: хлібні вироби і булочні вироби. Продукція підприємства постачається на умовах довгострокових договорів комунальним підприємствам регіону, міським школам, школам районних сіл, деяким приватним підприємствам.

Проаналізувавши основні показники роботи ТДВ «Малинський хлібозавод» ми дійшли висновку, протягом 2020-2021 рр. чистий дохід від реалізації його продукції збільшився. Але значне збільшення собівартості

продукції, адміністративних витрат і витрат на збут позначилось на динаміці прибутку від реалізації продукції, який в 2021 році скоротився порівняно з 2020 роком на 1512 тис. грн або 54,98%.

Це, в свою чергу, призвело до збільшення витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції на 9,3 коп.

Завдяки зменшенню прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку рентабельність діяльності і рентабельність продукції зменшились на 3,14% і 11,65% відповідно.

ТДВ «Малинський хлібозавод» здійснює розподіл своєї продукції по змішаній системі: через посередницьку мережу і без залучення такої. Попит на продукцію має чітко виражений сезонний характер.

Провівши SWOT-аналіз ми дійшли висновку, що потрібно удосконалити збутову політику підприємства. Адже недосконала збутова мережа в регіоні є слабкою стороною підприємства, і, водночас, її фактична відсутність за межами регіону – це чи не основна слабкість. Відповідно з рівнем збутової діяльності пов'язані як шанси так і небезпеки діяльності підприємства в цілому.

Проаналізувавши рівень конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод» за допомогою побудови матриці McKinsey, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами на ринку.

Малинський хлібозавод може посилити свої конкурентні переваги за рахунок грамотної стратегії диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти.

Дослідивши рівень конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод», ми дійшли висновку, що незважаючи на вищий, порівняно з основними конкурентами, рівень привабливості ринку, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності та поступається основним представникам ринкового сегменту.

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

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

Рекламування дбайливого ставлення до екології ТДВ «МХ» складатиметься з наступних етапів: розміщення реклами в місцевій газеті; реклама на власному транспорті; реклама на кіосках.

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

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

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

Проект окупиться через 0,7 року.

Реалізація рекламної кампанії «Смачний хліб в кожен дім!» і запровадженням у використання біорозкладаних пакетів (екопакети з крохмалю) позитивно позначиться на не лише на показниках роботи підприємства, але й призведе до зростання конкурентоспроможності ТДВ «Малинський хлібозавод» до 2,85.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Билинкис В.Д. Методы оценки технического уровня и конкурентоспособности продукции: Учебное пособие. О.: ОРІДУ УАДУ, 2002. 349 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 653 с.
4. Буркинський Б.В., Стрелець А.А. Экономическая оценка конкурентоспособности. О.: Освіта, 1998. 53 с.
5. Бурлаков О.М., Скибінський С.В. Основы маркетингу. К.: Заповіт, 1991. С. 146.
6. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник / Національна академія держ. управління при Президенті України. Ужгород : Патент, 2004. 198с.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.. К. : ЦУЛ, 2003. 395с.
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. К.: Знання-Прес, 2002. 149с.
9. Воронкова А.Э. Диагностика конкурентного потенциала предприятия. *Вісн. Східноукр. держ. ун-ту*. 1999. №5. С.27-31
10. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 315 с.
11. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії: Дис. канд. екон. наук. К.: КНТЕУ, 2019. 198 с.

12. Герасименко (Закревська) Л.М. Підвищення конкурентоспроможності кондитерських виробів в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2002 . № 11. С. 101-102
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2002. 282 с.
14. Енциклопедичний словник з економіки: Термінол. словник / Сост. Золотогоров В.Г. К.: Полум'я, 1997. 571 с.
15. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х. : Консум, 2004. 208с.
16. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26.11.93 р. N 3660-ХІІ. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993. № 50. 472 с.
17. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” Відомості. Верховної Ради України. 2004, № 9. ст. 79.
18. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7.06.96 р. № 236/96-ВР. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996. № 36. 164 с.
19. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001. № 12. 64 с.
20. Закревська Л.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості .Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 195: В 4 т. Том ІІ. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 503-514
21. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. Х.: РИО ХГЭУ, 1997. 246 с.
22. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2001. №11. С. 96-98.
23. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

24. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. К., 2003. 304 с.

25. Коваленко А.М., Відьмук Н.В. Маркетингові дослідження – важливий етап удосконалення громадського харчування на ринках (торгових комплексах). Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: *Зб. наук. праць КНТЕУ*. К.:КНТЕУ, 2003. С. 247–258.

26. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. Х., 2004. 255 с.

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

28. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. *Економіка України*. 2008. №7. С.4-11.

29. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. 736 с.

30. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.

31. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Автореф. дис. канд. наук. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. І.М. Туган-Барановського, 2003. 18 с.

32. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

33. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. 2009. № 3. С. 139.

34. Масляева О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

35. Мельник Т.М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств: Дис. канд. екон. наук КДТЕУ, 2007. 177 с.

36. Міценко Н. Г. Лупак Р. Л. Конкуренті переваги кооперативних підприємств сучасного типу. Вісник Львівської комерційної академії зб. наук. праць. Львів : В-во ЛКА, 2013. Вип. 40. С. 31-40.

37. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. К. : ТОВ "УВПК ЕксОб", 2009. 560с.

38. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Донецьк : ДУЕП, 2006. 276 с.

39. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2018. С.37.

40. Панфилова Т.С., Норова Е.Г. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятий. *Менеджер*. 2002. №3 (19). С. 138

41. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : монографія. Дніпропетровськ, 2008. 280 с.

42. Петрович Й. М., Кривешко О. В., Ступак І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів, 2012. 228 с.

43. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.

44. Тарнавська Н.П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Регіональні перспективи. 2020. №2-3 (9-10). С.208–211.

45. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

46. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
47. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
48. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
49. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.
50. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2010. № 2. С. 17-26.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21169	18149
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14688)	(13278)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	6481	48721
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	73	1191
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1928)	(1313)
Витрати на збут	2150	(3315)	(808)

