

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

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: « Підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційних технологій»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЗМН-2-2

Веліканов О.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник д. е. н., проф. Ємцев В.І.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

## АНОТАЦІЯ

Веліканов О.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційних технологій. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

У роботі розглянуто наукові підходи до дефініцій «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», а також інноваційні засади забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновано уточнення понять конкуренція та конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто вплив інновацій на формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Проведено дослідження ринку хлібобулочних виробів на основі опрацювання результатів аналітичних агенцій та власного аналізу. SWOT-аналіз підприємства окреслив наявність реальних можливостей ринкового розвитку, потенціал є більшим, ніж загрози. Був проведений аналіз ключових факторів успіху, аналіз за методом SPACE та за допомогою матриці БКГ. За допомогою індексного методу визначено рівень інновативності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано здійснити захід: впровадити випуск сухариків-снеків із смаком кави «Ріо». За оцінками автора впровадження цього заходу дозволить скорити відстань до найближчих конкурентів і забезпечить посилення конкурентної позиції підприємства на 0,18 бали зваженої оцінки.

Магістерська робота викладена на 134 сторінках, містить 35 таблиць, 20 рисунків.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, інноваційна технологія, хлібопекарська галузь.

## ABSTRACT

Velikanov O. O. – Manuscript.

Master's of economy graduate qualification work, educational program – management of organisation and administration. The National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

The work considers the scientific approaches to the definitions of "competition", "competitiveness", "competitive advantages", as well as innovative principles of competitiveness ensuring. Clarification of the concepts of competition and enterprise competitiveness is offered. Innovations influence on formation of competitive advantages and competitiveness is considered. The bakery market research is conducted based on the analytical agencies results and own analysis. The SWOT analysis of the company outlined the existence of real opportunities for market development, the potential is greater than the threat. Key success factors were analyzed, SPACE and BCG Matrix analysis was conducted. The index method determines the level of innovation as a tool for ensuring the enterprise competitiveness. It is suggested to implement the event: to introduce the production of "Rio"-flavored cracker-snacks. According to the author the introduction of this event will allow to shorten the distance to the nearest competitors and will provide an increase of the competitive position of the enterprise by 0.18 points of a weighted estimate.

Master's work is presented on 134 pages, contains 35 tables, 20 figures.

**Key words:** *competitiveness, innovative technology, baking industry.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ.....	11
1.1. Теоретико-методичні підходи до визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	11
1.2. Теоретичні підходи забезпечення конкурентоспроможності на основі інноваційного фактору.....	17
1.3. Методичні підходи до визначення змін конкурентного потенціалу підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій .....	28
Висновки до Розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕХУ КОМПАНІЇ «КИЇВХЛІБ» «ХЛІБОКОМБІНАТ №11».....	44
2.1. Аналіз сучасного стану хлібопекарської галузі України.....	44
2.2. Нормативно-правове регулювання діяльності хлібобулочної галузі України .....	53
2.3. Управлінський аналіз діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11».....	60
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та впливовості інноваційної діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11» ...	86
Висновки до розділу 2 .....	96
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕХУ КОМПАНІЇ «КИЇВХЛІБ» «ХЛІБОКОМБІНАТ № 11».....	98
3.1. Обрання напрямку підвищення конкурентоспроможності цеху «Хлібокомбінат №11».....	98
3.2. Прогноз зміни показників економічної ефективності та конкурентоспроможності в наслідок впровадження заходу .....	110

3.3. Управлінське рішення щодо реалізації пропонованого заходу в цеху «Хлібокомбінаті №11».....	114
Висновки до Розділу 3 .....	123
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування ринкової економіки в Україні супроводжується радикальними змінами в господарській діяльності підприємств. Основними причинами, які визначають наявну ситуацію виступають динамічна зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкурентної боротьби, тощо. В кінцевому результаті всі ці фактори змушують українських виробників по-новому розглядати комплекс питань, пов'язаних з формуванням і реалізацією стратегій їхньої діяльності.

На сучасному етапі слід не лише знати і застосовувати теорію, а й вчитись за її допомогою досягати успіху. Пошуки досконалих підходів до управління підприємствами як в Україні, так і в світі сьогодні сконцентровані на поліпшенні стратегічного управління. Глобалізація не дає можливості вітчизняним виробникам захиститися від світової конкуренції національними межами. Традиційна українська управлінська технологія, що базується на бухгалтерській інформації, не допоможе, адже вона є лише інструментом підтримки прийняття тактичних рішень. Тому тривалий час об'єктом уваги менеджерів є інструмент забезпечення конкурентних переваг за рахунок використання інноваційної складової.

Відносно благополуччя України досить нестійке, отож слід терміново зайнятись побудовою довготермінових перспектив підприємств, щоб здійснити стрибок у майбутнє – впровадити на підприємстві інноваційну стратегію конкуренції, а це підтверджує *актуальність виконання* даної роботи.

Питання конкурентної стратегії досліджували як вітчизняні (К. Редченко, М. Ахматова, Е. Попов, З. Шершньова, тощо), так і зарубіжні (А. Юданов, А. Томпсон, Р. Фатхудинов, М. Круглов, Г. Азоєв, А. Челенков, М. Портер та інші) теоретики та практики [1-6].

Істотний внесок у дослідження ролі інновацій в економічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності національної економіки зробили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених: І. Алексєєва, В. Амітана, О.Богми [7], Б. Буркинського, О. Виноградової, А. Дагаєва, П. Друкера [8], Б. Йонсона, О. Кузьміна, А. Кучерової, В. Гейця [9], А. Маршала, А. Онопко [2], М. Портера [10], А. Поручника, К. Прахалада, А. Садекова, Дж. Сакса, Б. Скотта, І. Фішера, Г. Хамеля, В. Хартмана, Х. Чесброу, С. Чижова [11], А. Шпітгофа, К. Штальмана, Й. Шумпетера [12].

Ефективний розвиток національної економіки головним чином залежить від масштабів впровадження новітньої техніки й технологій, нових продуктів та менеджерських рішень, а підвищення активності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є однією з головних передумов забезпечення стабільності, стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Зазначені дослідники доходять до висновку, що інновації в економіці є основою підвищення конкурентоспроможності економіки, поліпшення якості вітчизняної продукції, умовою нашого виживання в ситуації конкуренції, яка постійно загострюється.

**Мета й задачі дослідження.** Метою роботи є розробка методичних та прикладних підходів до забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інноваційних інструментів розвитку. Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було розв'язати такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні підходи до визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- опрацювати теоретичні підходи забезпечення конкурентоспроможності на основі інноваційного фактору;
- розглянути методичні підходи до визначення змін конкурентного потенціалу підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій;
- провести аналіз сучасного стану хлібопекарської галузі України;

- дослідити стан нормативно-правового регулювання діяльності хлібобулочної галузі України;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та впливовості інноваційної діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11»;
- запропонувати напрямок підвищення конкурентоспроможності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат» №11;
- обрахувати економічну та конкурентну доцільність пропозиції;
- запропонувати управлінське рішення по забезпеченню реалізації заходу.

**Об'єктом** дослідження процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання інноваційної складової розвитку

**Предметом** є дослідження інструментів забезпечення конкурентоспроможності Хлібокомбінату №11 за рахунок інноваційної діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети дослідження було використано сукупність методів наукового пізнання. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю досліджено зі застосуванням методів поєднання історичного та логічного, наукової абстракції та системного підходу. Застосування методів аналізу й синтезу, економіко-статистичного аналізу, а також методу порівнянь дало змогу виявити складові системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Задля розробки методики комплексної оцінки інноваційної діяльності підприємств використано методи індукції та дедукції.

**Інформаційне забезпечення:** чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-

практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

**Наукова новизна роботи** полягає:

- уточненні поняття:

*Конкуренція* - це суперництво між суб'єктами діяльності за досягнення своїх цілей в умовах обмеженості способів або засобів досягнення цих цілей.

*Конкурентоспроможність підприємства* - це здатність зберігати і збільшувати свої конкурентні переваги по відношенню до конкуруючих підприємств.

- запропоновано *трактувати «інновацію»* із врахуванням її комерційного впливу, тобто процесу уведення інновації на ринок, що є дуже важливим в умовах ринкової економіки. Тобто розглядати конкурентну інновацію як результат, а не як процес;

- запропоновано використати поняття *«конкурентна інновація»* - це результат від нововведення (товарного, технологічного або управлінського), який дозволяє укріпити або розвинути ринкову позицію підприємства. Також нами запропоновано схему визначення/розподілу на етапи конкурентної інноваційної діяльності.

**Практичне значення роботи** полягає у розробці та оцінці ефектів від впровадження інноваційних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Як захід, доцільність якого обґрунтовано запропоновано випуск сухариків-снеків із кавовим смаком «Ріо».

**Структура роботи.** Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи складається з 134 сторінок, містить 35 таблиць і 20 рисунків. Список використаних джерел складається з 84 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

#### 1.1. Теоретико-методичні підходи до визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених протягом більш ніж двохсотлітнього періоду. Проте акценти уваги дослідників змінювались як теорії, що їх обґрунтовували.

Розглянемо декілька провідних підходів до значення конкуренції як економічного явища, що визначали характер діяльності фірми та методи аналізу і оцінки.

1. *Теоретики поведінкового підходу*, до яких відносяться А. Сміт [13] і Д. Ріккардо [14], а також А. Маршалл [15] і К. Маркс [16], концентрують свою увагу на дослідженні методів конкурентної боротьби, принципів вибору стратегії поведінки господарюючих суб'єктів в умовах суперництва за економічні блага. Конкуренція розглядається як боротьба між учасниками ринку за отримання більш вигідних в порівнянні з іншими суб'єктами економічної діяльності умов придбання ресурсів і продажу товарів з метою максимізації одержуваної компаніями прибутку, що забезпечує дію механізму ринкового ціноутворення. М. Портер також розглядає конкуренцію з точки зору поведінкового підходу, визначаючи її як динамічний процес, що розвивається.

2. У роботах прихильників структурного походу (в XIX-XX століттях завдяки дослідженням Дж. Робінсон [17], Е. Чемберліна [18], Дж. Кейнса [19], А. Курно [20], Ф. Еджуорт [21], Ф. Найта [22] та інших), в центрі уваги знаходиться вивчення структури ринку і оцінка можливості окремих компаній впливати на механізм ціноутворення у масштабах всього ринкового простору. Конкуренція поділяється на досконалу та недосконалу, що має три

різновиди: монополістична конкуренція, олігополія і чиста монополія. Кожна із зазначених різновидів характеризується все більшим скороченням числа учасників ринку і, як наслідок, зниженням сили конкурентної боротьби, а також зростанням обмежень для входу на ринок нових гравців.

3. *Функціональний підхід* до дослідження конкуренції притаманий роботам таких відомих економістів, як Й. Шумпетер [12], Ф. Хайек [23], І. Кірцнер [24], Дж. М. Кларк [25], що розглядають конкуренцію як невід'ємну характеристику ринку, що грає найважливішу роль в розвитку економіки. Так, конкуренція дозволяє оцінити ефективність реалізації тих чи інших управлінських рішень, сприяє розвитку новаторства у всіх сферах економіки: виробничій, науково-технічній, організаційній та інших.

У ХХ столітті був розроблений цілий ряд нових теорій конкурентних переваг. При цьому необхідно зазначити, що більшість з них акцентують увагу на одному або декількох з безлічі чинників конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта визначається безліччю специфічних факторів, комбінація яких є індивідуальною для кожного конкретного підприємства в певній ситуації. Саме такої позиції дотримується американський економіст М. Портер, який у своїй теорії виокремлює чотири головні детермінанти конкурентних переваг, знаходяться в постійному тісній взаємодії один з одним:

- стратегія, структура і суперництво господарюючих суб'єктів;
- родинні, підтримують і суміжні галузі;
- параметри факторів виробництва;
- параметри попиту [10].

Перша група детермінантів конкурентних переваг характеризує специфічні особливості організації та управління діяльністю підприємства в умовах гострої конкурентної боротьби з урахуванням особливостей конкретної місцевості. Сильні місцеві конкуренти змушують підприємство

підвищувати ефективність, покращувати якість продукції, знижувати ціни, шукати нові конкурентні рішення.

Велику роль у створенні й зміцненні конкурентних переваг компаній грають споріднені підприємства, що випускають продукцію в рамках єдиної технологічного ланцюжка, а також підтримують підприємства, що забезпечують можливість розвитку компанії завдяки своєчасним поставкам, постійному обміну ідеями та особливих умов надання різних факторів виробництва.

Разом з тим першорядне значення при формуванні конкурентних переваг підприємств має наявність факторів виробництва, які М. Портер поділив на історичні (природні, людські ресурси) і розвинені (ресурси знань, капітал, інфраструктура).

Нарешті, четвертою детермінантою є умови попиту, що характеризуються його величиною і структурою, швидкістю і динамікою його зміни, ступенем насиченості внутрішнього ринку, вимогливістю покупців і посередників. Компанії отримують конкурентні переваги в тому випадку, якщо аналіз параметрів попиту дає їм можливість отримати інформацію про виникнення купівельних потреб в певній галузі раніше і точніше, ніж їх конкурентам.

Додатково до чотирьох позначених детермінант слід виділити ще два фактори, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств, що діють в тій чи іншій галузі. Це випадкові, важко прогнозовані події (наукові відкриття, війни) і політичні рішення уряду.

В наслідок проведеного теоретичного аналізу можна виокремити 5 основних підходів до поняття конкурентоспроможність (рис.1.1).

Виходячи з такої логіки, конкурентоспроможність підприємства в визначеннях зарубіжних і вітчизняних дослідників знаходить вираз в здатності:

- вести економічно ефективну діяльність;
- виробляти конкурентоспроможну продукцію;

- конкурувати, тобто створювати і утримувати конкурентні переваги;
- реалізувати ефективну бізнес-модель;
- зберігати або покращувати стан на ринку.

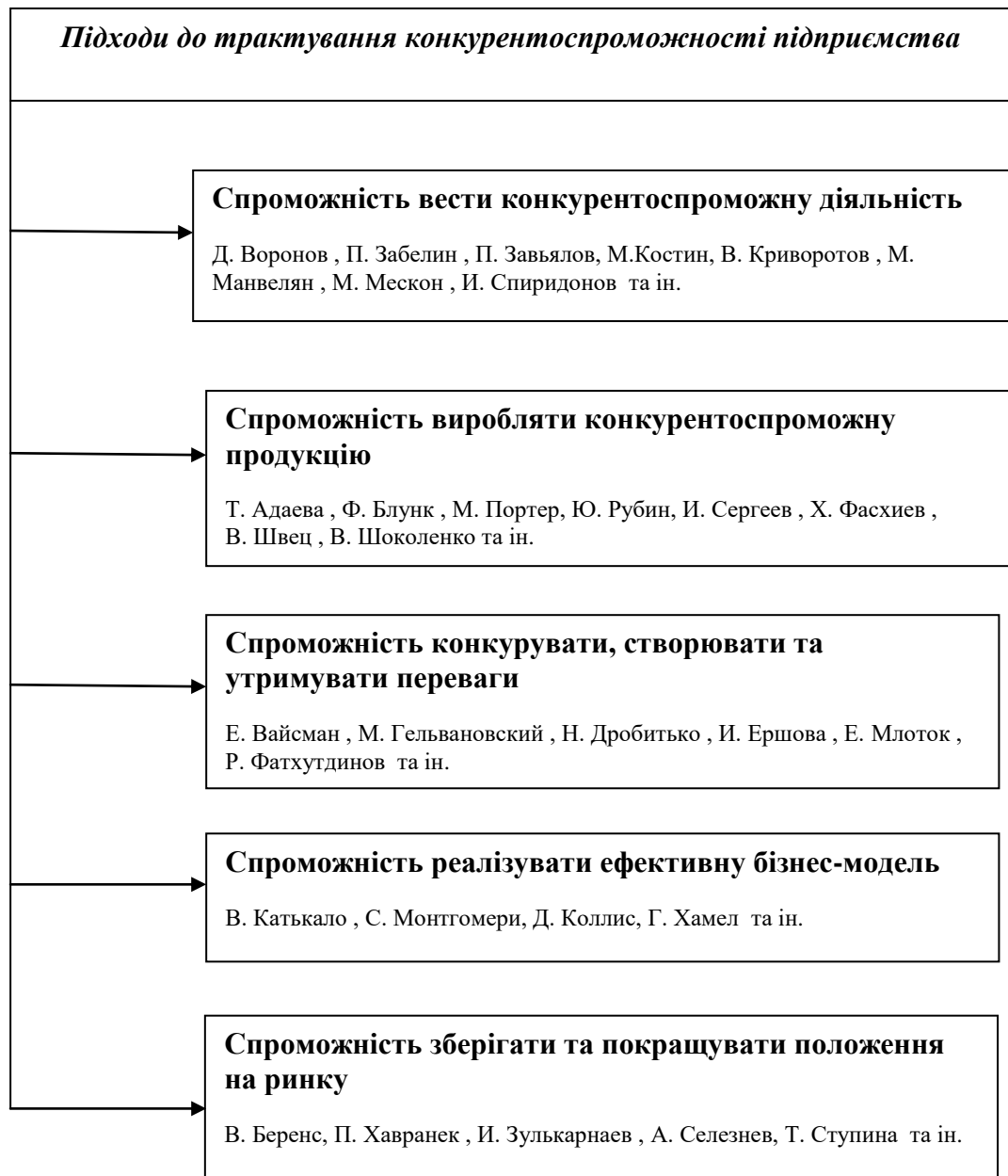


Рис.1.1. Класифікація підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства [26]

Прихильники першого підходу трактують поняття конкурентоздатності підприємства як ефективність використання держави суб'єктом обмежених економічних ресурсів, досягається за рахунок застосування сучасних виробничих, маркетингових, організаційно-управлінських інструментів, а

також як здатність приносити власникам фірми прибуток не нижче певного рівня. При цьому найбільш ємними вважаються визначення, в яких наголошується на необхідності зіставлення показників ефективності діяльності досліджуваного підприємства з аналогічними показниками ефективності конкурентів. Проте, прихильники цього підходу занадто зосереджуються на внутрішніх чинниках забезпечення конкурентоспроможності.

Автори багатьох економічних досліджень ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з можливістю випускати і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. Проте на перший план висуваються різні чинники: якість, дизайн, ціна, попит.

Але, конкурентна сила підприємства залежить не тільки від ступеня досконалості виробленої їм продукції. Велике значення мають якість і ефективність маркетингової і збутової діяльності, менеджменту компанії.

Крім того, життєвий цикл підприємства може не співпадати із життєвим циклом товару.

До того ж, оцінка конкурентоспроможності товару носить індивідуальний характер і не враховує весь асортимент.

Враховуючи вищенаведене, зазначимо, що вважаємо, що конкурентоспроможність товарі не можна ототожнювати з конкурентоспроможністю усього підприємства.

Слід також зазначити, що дослідники, що є прихильниками визначення конкурентоспроможності як здатності конкурувати, підходять до питання занадто узагальнено, не конкретизуючи ключові джерела конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні дослідники все більше схиляються до трактування конкурентоспроможності як здатності побудувати ефективну бізнес-модель, яка за рахунок автентичності не може бути запозичена будь ким із гравців ринку [27]. Проте і цей підхід далеко не ідеальний, адже не враховує ефективність виробничої діяльності та конкурентоздатності продукції.

Нарешті останній із зазначених підхід щодо визначення конкурентоспроможності як здатності утримувати ринкову позицію та розвивати її [28,29] ігнорує внутрішні ресурси фірми та здатність їх ефективно використовувати.

Здійснений розгляд підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства дозволяє нам зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну характеристику, яка визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів;
- неприпустимо зводити конкурентоспроможність підприємства до конкурентоспроможності його продукції або розглядати її в розрізі окремих складових його діяльності;
- основою конкурентоспроможності підприємства є можливість утримання протягом досить тривалого періоду часу набору унікальних конкурентних переваг;
- ключовими джерелами конкурентоспроможності підприємства є внутрішні чинники - ефективність господарської діяльності і досконалість управлінського механізму;
- конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати як відносну характеристику, базою порівняння для якої виступають аналогічні показники конкурентоспроможності компаній-конкурентів.

Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що досі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності.

Ми схиляємось до такого визначення, що є лише уточненням існуючих варіантів поняття:

*Конкуренція* - це суперництво між суб'єктами діяльності за досягнення своїх цілей в умовах обмеженості способів або засобів досягнення цих цілей.

*Конкурентоспроможність підприємства* - це здатність зберігати і збільшувати свої конкурентні переваги по відношенню до конкуруючих підприємств.

Головним аргументом для прийняття цієї позиції є те, що конкурентоспроможність як поняття повинне характеризувати конкурентну позицію підприємства у поточний час, тобто віддзеркалювати ринкове місце. А уточнений аналіз дозволяє визначити фактори, які сприятимуть утриманню позиції та її розвитку.

З огляду на зазначене, оцінка конкурентоспроможності має включати дві складові:

1. характеристику поточного стану
2. можливість позитивних змін у майбутньому.

## **1.2. Теоретичні підходи забезпечення конкурентоспроможності на основі інноваційного фактору**

В останні десятиріччя у світі спостерігається перехід від статичних і динамічних конкурентних переваг до інноваційних, досягнення яких передусім пов'язане з переходом країн на інноваційний шлях з метою здобуття якісно-нового рівня соціально-економічного розвитку.

М. Портер, розглядаючи конкурентні переваги твердив, що національний розквіт не дістається у спадок, не є наслідком наявних природних ресурсів або робочої сили, а утворюється. Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємств впроваджувати інновації і модернізуватися [10]. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на методах збереження конкурентного потенціалу (рис.1.2.).

Утримання конкурентних переваг стає можливим завдяки постійному вдосконаленню продукції, засобів її виробництва та всіх інших факторів.

Таким чином, фундаментом конкурентних переваг є процес безперервного стимулювання оновлення і вдосконалення [31].

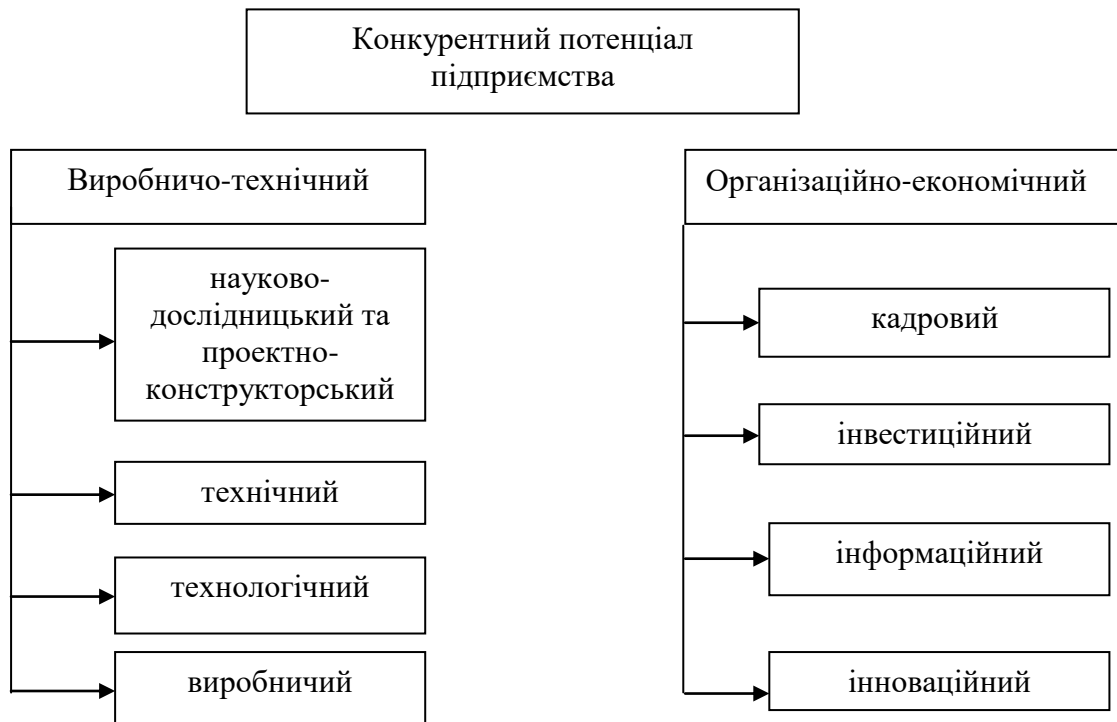


Рис.1.2. Конкурентний потенціал підприємства [30]

Поняття «інновація» означає нововведення, тобто впровадження нових форм організації праці й управління в систему підприємницької діяльності; це використання в тій чи іншій сфері суспільної діяльності результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на удосконалення соціально-економічної діяльності [32].

У загальному розумінні сутність інноваційних процесів, що відбуваються в будь-якій складній виробничо-господарській системі, – це сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі і сприяють дальшому якісному розвитку суспільства, забезпечують вищий рівень життя; це послідовна система заходів, внаслідок яких інновація дозріває від ідеї до конкретної продукції, технології, структури чи послуг і розповсюджується в господарській практиці і суспільній діяльності.

Опрацювання наукових підходів дозволило виділити кілька поколінь моделей інноваційного процесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Покоління моделей інноваційного процесу\***

Період	Основні характеристики
1950-ті – середина 1960-х років	Проста лінійна модель інноваційного процесу (simple linear model), яка підштовхується технологією (technology push)
Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Лінійна модель з урахуванням потреб ринку
Початок 70-х – середина 80- х років	Модель взаємодії (coupling model), в якій ураховується взаємодія між різними елементами й їх зв'язок
Середина 80-х – 90-ті роки	Паралельна модель (parallel model), характеризує інтеграцію всередині фірми з постачальниками та покупцями
Останні роки – майбутнє	Модель стратегічної інтеграції (systems integration). Гнучка реакція фірми на зміни у зовнішньому середовищі, безперервний інноваційний процес

\* Джерело: складено автором за [33,34,35].

Сучасна економічна теорія виділяє п'ять основних типів інновацій:

- виробництво нового виду продукції (товарна інновація);
- розробка нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів чи послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела поставки сировини і напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури управління (управлінська інновація) [36].

Конкурентоспроможність, економічне зростання та інноваційна діяльність тісно пов'язані між собою. Ставка на інновації в сучасних економічних умовах є найбільш перспективним підходом, адже, перемогу в конкурентній боротьбі отримують саме ті учасники ринку, які займають активну позицію у використанні інновацій [37].

Інновації є також істотними для побудови та результативності бізнес-моделей. Враховуючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливим є виділення двох головних видів інновацій:

1. Зростаючі інновації (incremental innovation). Це інновації з характером удосконалення продуктів і технологій. Вводяться найчастіше систематично, уможливаючи поступове зростання чи також підтримування конкурентоспроможності. Їх можна трактувати як чинник, який послідовно, лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

2. Радикальні інновації (radical innovation). Цей вид інновації створює не тільки нові технології та продукти, але також нові концепції бізнесу. Їхній стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції [38,39].

Як зростаючі, так і радикальні інновації впливають на три важливі сфери, які є вирішальними для конкурентоспроможності (табл.1.2):

1. Економіка і сектори, що її утворюють.
2. Підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності.
3. Продукти і процеси.

*Таблиця 1.2*

### **Сфери впливу інновацій\***

Види інновацій	Сфери впливу інновацій		
	Економіка та її сектори	Підприємства, бізнес-діяльність	Продукти і процеси
Зростаючі	Стосунки між підприємствами (B2B) Інтеграція ланцюга поставок	Процеси удосконалення організації, (реінжиніринг, TQM)	Модифіковані процеси і продукти

Радикальні	Нові, інноваційні структури секторів і економіки	Створення нових бізнес-концепцій	Зміна конфігурації процесів Нові продукти
------------	--	----------------------------------	--

\*Джерело: [37]

Ефективне здійснення інновацій дозволяє створити визначальні стратегічні конкурентні переваги для підприємства в галузі його діяльності. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності системи наведено на рис. 1.3.

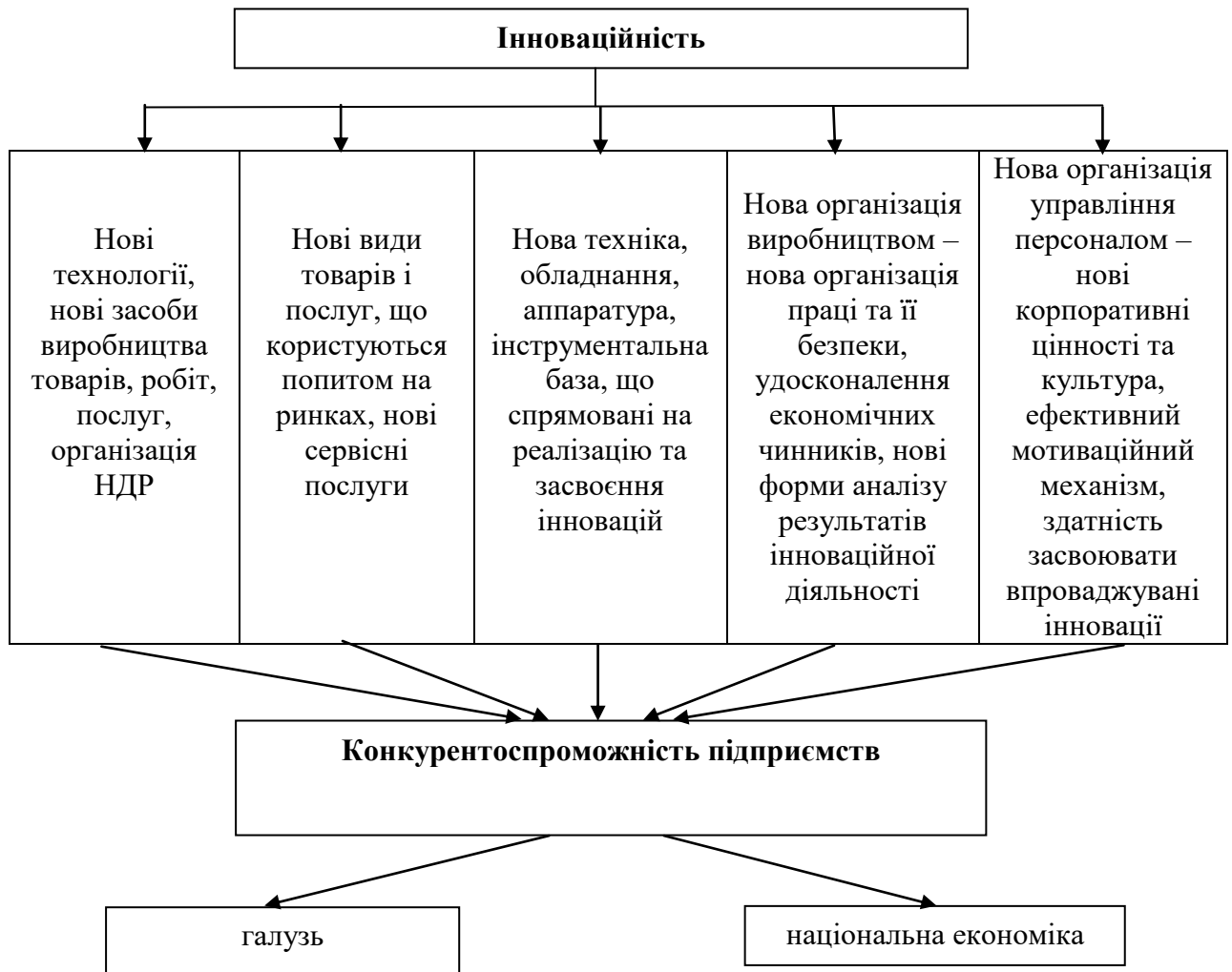


Рис.1.3. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності

Укладено за джерелом: [37]

Специфіка діяльності підприємства на сучасного етапі конкурентної боротьби полягає у тому, що значну частину впливу факторів конкуренції зосереджено у зовнішній сфері, а саме: вплив зовнішнього середовища (постачальників та споживачів) стає одним із вирішальних складових

конкурентної сили та конкурентної переваги. В цих умовах знову виходить на передній план можливість використати інноваційні технології та інструменти.

Євразійська рада зі стандартизації, метрології та сертифікації визначає інновації як нові або вдосконалені технології, види продукції або послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності технологій, продукції та послуг на ринку [40]. Саме інновації «штовхають» модернізацію всього підприємства, що сприяє його організаційному розвитку.

Як свідчить світова практика, ефект інноваційної діяльності підприємства з точки зору його конкурентоспроможності має три складові [38]:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції, що створює конкурентні переваги на найближчу і середньострокову перспективу.
2. Поява нових споживчих потреб, що створює конкурентні переваги на віддалену перспективу.
3. Підвищення ефективності виробництва, яка своїм впливом трансформує конкурентоспроможність продукції в конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до цього, застосування інновацій у своїй діяльності допоможе вітчизняним підприємствам не лише налагодити внутрішні процеси з виробництва продукції за рахунок прогресивних технологій, а й сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та збереженні конкурентних переваг у часі.

Більшість вітчизняних підприємств розуміють значимість інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності, але проявляють це лише у заміні морально застарілого обладнання більш новим. Враховуючи стрімке «старіння» існуючих та розвиток нових технологій у більшості галузей, цього не достатньо. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємствам необхідно постійно слідкувати за інноваційним розвитком та впроваджувати інновації, випереджаючи конкурентів.

Узагальнюючи досвід, та на основі проведеного аналізу запропонованих класифікацій інновацій, в роботі запропоновано класифікацію інновацій та інноваційних процесів (рис.1.4).

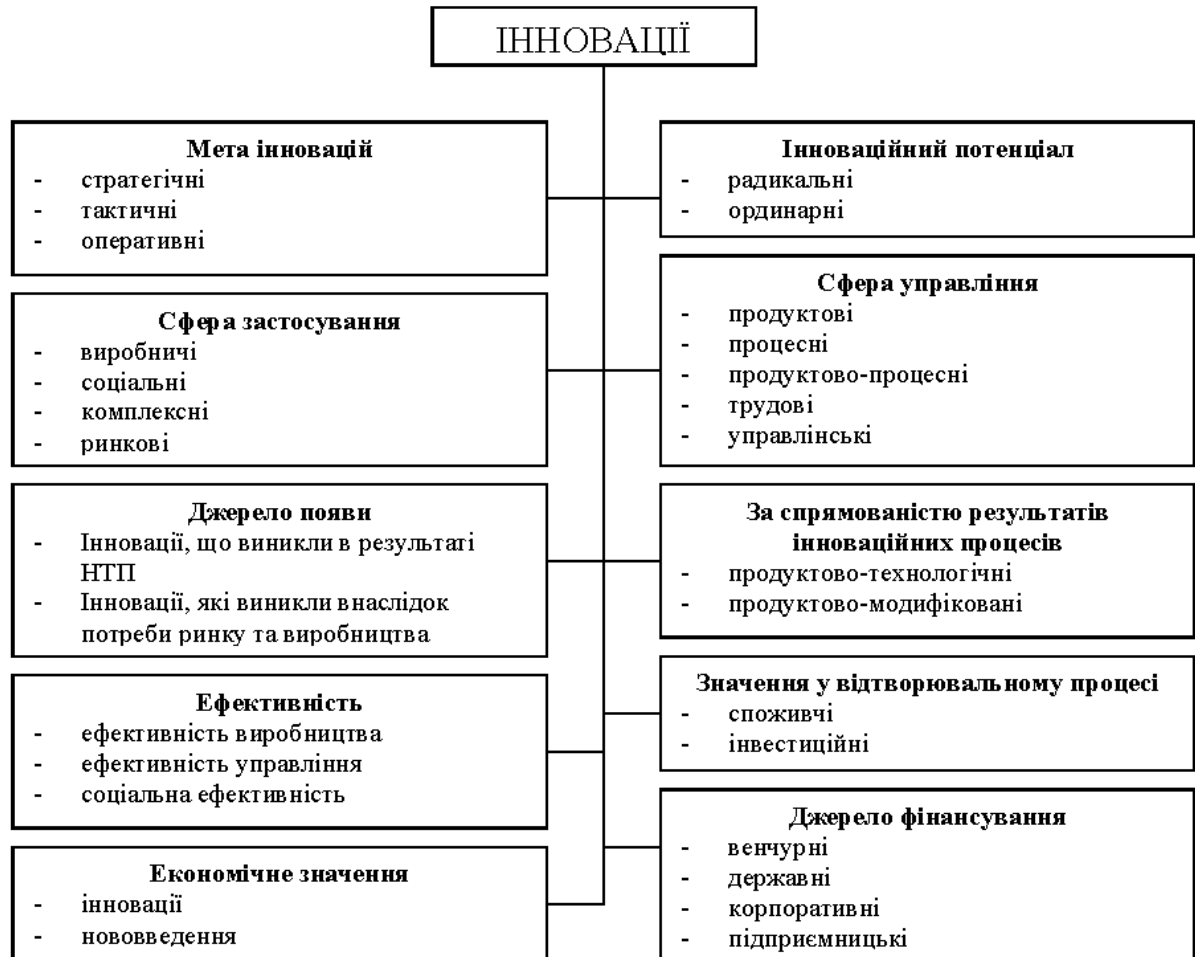


Рис. 1.4. Класифікація інновацій за ознаками [45; 47]

Отже, створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю потребує наявності відповідних теоретичних розробок, що спрямовані на уточнення понятійного апарату та класифікації інновацій, а також дослідження генезису інновацій.

Терміни «інновація» та «інноваційний процес» близькі, проте не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний із створенням та розповсюдженням інновацій.

Інноваційний процес — це процес перетворення наукового знання у інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація перетворюється від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги та розповсюджується при практичному використанні й суспільній діяльності, сукупність науково-технічних, технологічних й організаційних змін, що відбуваються у процесі реалізації інновацій [41-43].

Українські галузеві ринки є неоднорідними за своїми характеристиками конкурентного стану. Науковці зазначають, що рівень конкуренції, спроможність використання інноваційних та можливі інструменти застосування в значній мірі корелюються із рівнем монополізації та олігополізації галузевого ринку [44-47].

Харчова промисловість України здебільшого представлена підприємствами середнього масштабу. Зазначимо, що першочерговим завданням багатьох підприємств в даний час є не розвиток, а стабільне функціонування, то відповідно і пріоритетні цілі, в деяких випадках, направлені не на розширення виробництва за рахунок створення нового виду бізнесу або послуг, а на утримання вже завойованих позицій, запобігання скороченню обсягів виробництва вже освоєної продукції. Переважна більшість харчових підприємств знаходиться в стратегічному сегменті «виживання». Тому для них характерне розуміння поняття «інновація» з позицій створення і впровадження конкретних видів техніки, технології, інших нових продуктів, а не як до конкурентної переваги [45,47]. Крім того, дослідження кількісних і якісних характеристик інновацій різної властивості, визначення економічного і інших видів ефекту від їх практичного використання в рамках цього підходу значно простіше і наочніше.

Враховуючи це ми пропонуємо трактувати «інновацію» із врахуванням її комерційного впливу, тобто процесу уведення інновації на ринок, що є дуже важливим в умовах ринкової економіки. Тобто розглядати конкурентну інновацію як результат, а не як процес.

Відповідно до міжнародних стандартів, що були розроблені для координації робіт зі збору, обробки й аналізу інформації про науку й інновації, які отримали назву «Порадник Фраскати» (документом, прийнятим Організацією економічного співробітництва і розвитку в 1993 році в італійському місті Фраскати), інновація визначається як *кінцевий результат* інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, чи в новому підході до соціальних послуг [48, с.9].

Професор Р.А. Фатхутдінов визначає інновацію як «кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкту управління і отримання економічного, соціального, науково-технічного або іншого виду ефекту» [3]. На наш погляд, під метою цих змін розуміють досягнення певного результату, зазвичай кращого ніж мав місце в економічній, соціальній, науково-технічній або іншій сфері. Серед об'єктів управління, які підлягають змінам, можуть бути як предмети і засоби праці, так і процеси, пов'язані з їх застосуванням і використанням робочої сили. Вибір саме цього тлумачення інновацій ґрунтується на поєднанні у ньому чіткого визначення: *предмета інновацій*, яким виступає нововведення, *процесу впровадження інновацій*, який складається із зміни об'єкта управління, *результату впровадження інновацій*, яким є отримання економічного, соціального, науково-технічного або іншого виду ефекту. Єдиним недоліком цього тлумачення є нерозкрите питання щодо характеристики предмету інновацій – нововведень. Автором пропонується відносити до нововведень продукти, послуги та процеси, які за рівнем новизни можуть бути радикальними, рекомбінаційними та модифікаційними.

Автор схиляється до того, що під інноваційною діяльністю потрібно розуміти діяльність, направлену на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт,

послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку.

Продовжуючи цю думку ми пропонуємо використати поняття «конкурентна інновація» - це результат від нововведення (товарного, технологічного або управлінського), який дозволяє укріпити або розвинути ринкову позицію підприємства.

Інноваційна діяльність передбачає проходження декілька етапів, що зображено на рисунку 1.5. Вона починається з виникнення, задуму генерації нової перспективної ідеї (I), яка після перевірки можливості її реалізації і придатності використання (II), шляхом створення і комплексного випробування дослідного зразка на ринку (III і IV), з врахуванням побажань споживачів і усуненням виявлених проблемних характеристик (V) втілюється в новий товар, продукцію, технологію, нову організаційну форму (VI), і за допомогою комплексу маркетингу (VI) дозволяє досягти певний конкурентний ефект (VII - завоювання ринку, збільшення прибутку), що зображено на рисунку 1.5.

Кожна із стадій інноваційної діяльності має свою організаційну форму, свою специфіку управління та цільове призначення. Але вдосконалення інноваційного механізму лише на окремому етапі не підвищує результативності процесу в цілому.

Отже, інноваційна діяльність складається з процесу взаємозв'язаних етапів, особливості яких пропонується розглянути більш детально.

На етапі генерації ідеї, потрібно враховувати, що нові перспективні ідеї повинні розроблятися і використовуватися відповідно до часових меж цілей і підприємства, вчасно й у повному обсязі. Розробляючи інновації для якого-небудь з елементів бізнесу, варто планувати зміни і в інших елементах.

На етапі перевірки можливостей реалізації інновації відбуваються підготовчі зміни, що стосуються організаційної структури підприємства, його традицій, кадрової політики, економічних показників, структури і складу клієнтів тощо, а якщо інновації стосуються засобів праці, то лише після

організаційних змін повинна відбуватися заміна устаткування. Аналіз можливостей для реалізації нової ідеї повинен передбачати наявність ресурсів у підприємства (банку знань, матеріальних, фінансових ресурсів) щоб бути здатним розробляти і реалізовувати інновації.

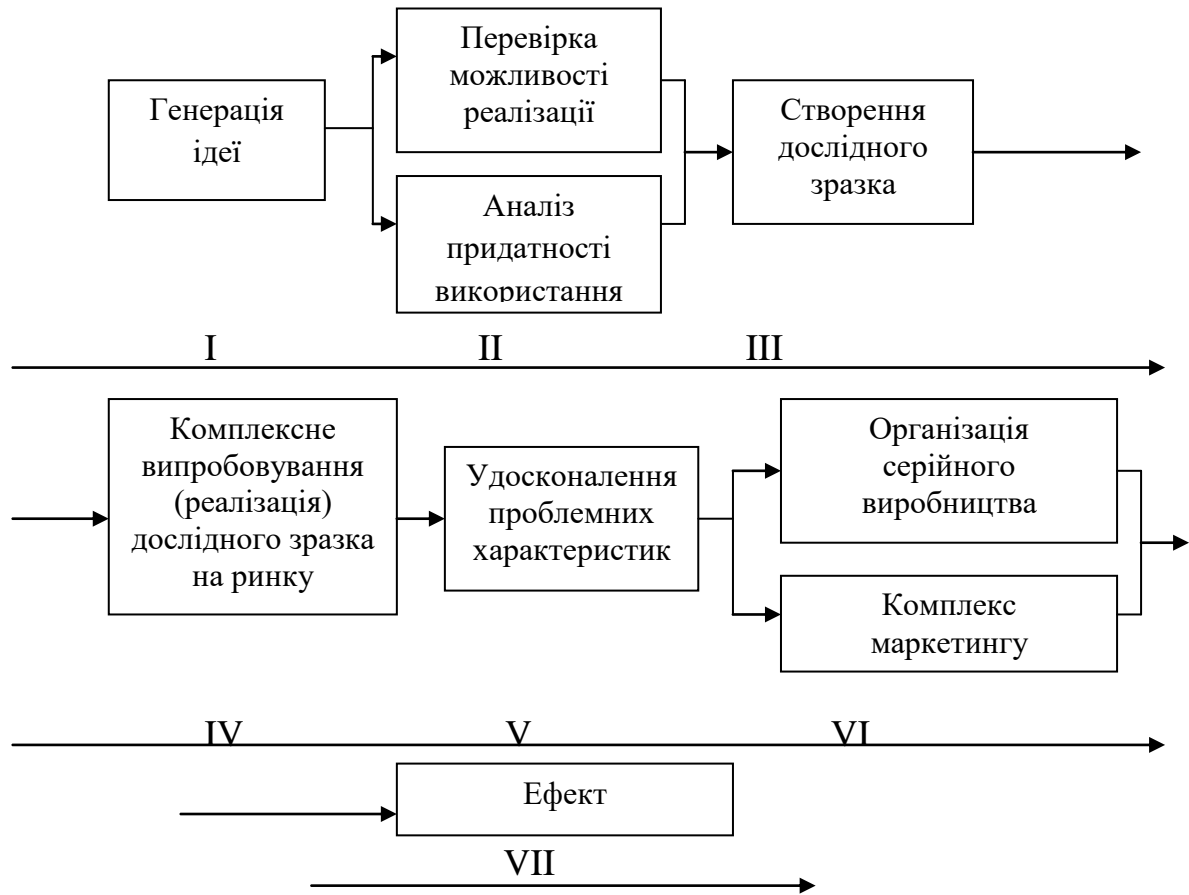


Рис. 1.5. Етапи конкурентної інноваційної діяльності.

Укладено автором

Етап аналізу придатності до використання інновацій передбачає виявлення характеру попиту на них – потенційного чи реального. Потреба підприємства в інноваціях визначається його стратегічними цілями, що можливо тільки тоді, коли ці інновації прямо чи опосередковано будуть придатними задовольняти існуючі чи потенційні ринкові потреби.

Після виявлення можливостей для реалізації інновацій в разі підтвердження їх придатності до використання переходимо до етапу створення дослідного зразка. При розробці зразка необхідно оптимізувати всі

витрати, пов'язані з його створенням, таким чином, щоб досягти максимального прибутку або ефекту.

На етапі випробування дослідного зразка на ринку потрібно приділити увагу фіксації недоліків і переваг, які будуть визначати реальні та потенційні споживачі предмету інновацій, і врахувати їх на етапі удосконалення проблемних характеристик.

Коли всі попередні стадії успішно завершені, переходимо до етапу виробництва, на якій особливу увагу потрібно приділити організації і контролю за дотриманням всіх якісних характеристик інновації. Визначальна роль на цьому етапі буде належати персоналу інноваційного відділу, відділу якості, відділу головного технолога, відділу технічного контролю, кожний з яких, виконуючи свої безпосередні обов'язки, буде впливати на процес управління інновацією.

На етапі реалізації інноваційних продуктів (послуг) персоналу відділу маркетингу потрібно правильно обрати маркетингову концепцію і інструменти її реалізації (програми стимулювання збуту, рекламу, місце реалізації) щодо інноваційного продукту (послуги). Також слід зазначити на необхідності приведення діючої ринкової стратегії підприємства до відповідного запровадженій конкурентній інновації стану.

Якщо на всіх попередніх етапах були дотриманні всі зазначені правила, то кінцевим результатом інноваційної діяльності підприємства буде досягнення мети цієї діяльності: отримання прибутку, завоювання більшої частки ринку, створення позитивного іміджу і т.д.

### **1.3. Методичні підходи до визначення змін конкурентного потенціалу підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій**

Загальновідомо, що на сьогоднішній день єдину методику оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства не розроблено.

Оцінка конкурентного потенціалу може здійснюватися на основі наступних підходів [49, с. 21]:

- ресурсний, в якому конкурентний потенціал розглядається як сукупність використовуваних у виготовленні продукції ресурсів, засобів і предметів виробництва. Оцінка зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання визначається відношенням отриманого результату до обсягу застосованих для цього ресурсів;

- результативний підхід визначає конкурентний потенціал як здатність підприємства освоювати, переробляти наявні ресурси для задоволення суспільних потреб. Аналіз в даному випадку зводиться до того, що аналізується і оцінюється максимальна кількість благ, яке підприємство може виробити й реалізувати на ринку при даній кількості та якості структури ресурсів;

- резервний – конкурентний потенціал підприємства розглядається з точки зору резервів поліпшення виробничо–господарської діяльності економічного суб'єкта. Тобто, резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, посилення дії чинників, що сприяють зростанню ефективності господарювання, та усунення негативного впливу інших факторів. Виявлення резервів і визначення реальних шляхів і термінів їх мобілізації є основними завданнями економічного аналізу потенціалу підприємства.

Для визначення необхідної методичної бази оцінки конкурентного потенціалу підприємств різного типу та масштабу, необхідно розглянути характеристики кожного методу з точки зору аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу, засобу інтерпретації результатів.

Проте з великого розмаїття методів оцінки ми обрали саме ті, які спроможні поєднати оцінку конкурентного потенціалу та на засадах інновативності:

1. Визначення потенціалу зміни частки ринку в наслідок впровадження інновації
2. Діагностика конкурентності та інновативності стратегії розвитку підприємства
3. Матричні методи визначення галузевої позиції підприємства та потенціалу її розвитку
4. Методи персоналізації розвитку конкурентного потенціалу
5. Методи визначення результату за допомогою матриць

За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ без урахування впливу минулих періодів, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Результати аналізу за даною групою методів надають можливість приймати оперативні рішення щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства, але не забезпечують потреб перспективного планування.

Методи стратегічного аналізу звичайно базуються на створенні динамічних моделей процесів. Ця група методів уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентного потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи найбільш сучасні та розповсюджені за умовами ринкової економіки. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою яких проводиться оцінка конкурентного потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на

низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статиці або динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентного потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допомагає розробити стратегію поведінки на ринку.

На першому етапі аналізу ми використаємо *карту стратегічних груп конкурентів* - схематичне зображення структури галузі у розрізі груп підприємств, які мають близькі позиції на ринку, подібні стратегії і конкурують між собою. Для цього виконуються такі процедури:

- встановлюються характеристики відмінностей між підприємствами – орієнтація на певного споживача, ціново-якісні параметри;
- вибираються попарно характеристики, які не корелюють між собою;
- за встановленими характеристиками формується система координат;
- координати кожного підприємства наносять на площину;
- точки, що розміщуються поряд – поєднуються в стратегічні групи;
- кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (продаж) галузі.

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести сумісне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища є *SWOT-аналіз*. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, направлених на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

При його проведенні спочатку виявляються слабкі і сильні сторони (strengths і weakness) – це фактори внутрішнього середовища, які сприятимуть

або перешкоджатимуть ефективній роботі фірми; а також можливості і загрози (opportunities і threats) – фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку і ефективному функціонуванню організації. На основі даних складається таблиця SWOT, після чого слід відповісти на питання:

- чи має компанія які-небудь сильні сторони або головні переваги, на яких повинна ґрунтуватися стратегія;
- чи роблять слабкі сторони фірми її вразливою в конкурентній боротьбі і які слабкості повинна згладити стратегія;
- які можливості фірма може використовувати зі своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на успіх; які можливості є якнайкращими з погляду фірми;
- яких загроз найбільше потрібно побоюватися фірмі, щоб забезпечити свій надійний захист.

Також необхідно встановити зв'язки між внутрішніми і зовнішніми сторонами. Для цього складається матриця SWOT з 4-х полів. На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Для уточнення конкурентної позиції та можливості використання інноваційного підходу ми виконаємо оцінку абсолютної та відносної конкурентоспроможності за індексним методом.

Далі під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосуємо прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому використаємо методику, при якій можливості та загрози розглядають як парні, тобто настання події створює можливість, а ненастання – загрозу.

Для кожного з  $n$  факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, –  $M_i$  та  $Z_i$  для можливостей і загроз відповідно, де  $i$  – номер фактора (повинна виконуватись умова  $M_i = Z_i$ ).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності  $P_{mi}$  та  $P_{zi}$  таким чином, щоб дотримувалася умова  $P_{mi} + P_{zi} = 1$ .

Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i * P_{mi} \quad (1.1)$$

$$Z = \sum Z_i * P_{zi}, \quad (1.2)$$

де  $i = 1, 2, \dots, n$ .

Серед інструментів стратегічного планування та аналізу, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна відзначити методику стратегічної маркетингової оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE.

Використовуючи *методику SPACE*, проаналізуємо якість стратегічної поведінки. Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;
- 2) зовнішнього становища підприємства.

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку;
- 3) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство;
- 4) стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство.

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено в табл. 1.3 (але до кожної групи може бути віднесено й інші показники). Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки  $P_1(x_1, y_2)$ ,  $P_2(x_2, y_1)$ .

Знаходимо довірчі інтервали за формулами:

$$[x_1, x_2] = [PC_1, PC_2] (-) [KP_1, KP_2] \quad (1.3)$$

$$[y_1, y_2] = [FC_1, FC_2] (-) [CT_1, CT_2] \quad (1.4)$$

Таблиця 1.3

**Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі SPACE**

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробничі витрати;</li> <li>– рентабельність вкладеного капіталу;</li> <li>– стабільність отримання прибутку;</li> <li>– рентабельність інвестицій;</li> <li>– ліквідність;</li> <li>– структура заборгованості;</li> <li>– здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів</li> </ul>
2. Конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ринок та його обсяги;</li> <li>– частка підприємства на ринку та її динаміка;</li> <li>– асортимент продукції;</li> <li>– здатність здійснювати маркетингові заходи;</li> <li>– можливості активного впливу на рівень цін і витрат;</li> <li>– зв'язки зі споживачами;</li> <li>– рентабельність продажу</li> </ul>
3. Привабливість сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі);</li> <li>– стадія життєвого циклу сектора (галузі);</li> <li>– залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури;</li> <li>– суспільна привабливість сектора (галузі);</li> <li>– використання виробів галузі в інших галузях</li> </ul>
4. Стабільність сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку;</li> <li>– ступінь інновативності сектора (галузі);</li> <li>– маркетингові та рекламні можливості у галузі;</li> <li>– стабільність прибутку (рентабельності);</li> <li>– ступінь впливу закордонного капіталу</li> </ul>

Залежно від можливостей і загроз, потенціалу фірми, а також стану конкурентного середовища, тобто на підставі проведеного дослідження розробляється загальна стратегія розвитку фірми. Вона може бути представлена одним типом стратегії або їх поєднанням. При цьому можна ми виконуємо конкурентної переваги за М.Портером. Тут ми використаємо оцінки товарних груп за допомогою *матриці БКГ*. В центрі уваги моделі BCG опиняється потік грошової готівки, який або прямує на проведення операцій в окремо взятій бізнес-області, або виникає в результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрати грошової готівки знаходяться в сильній функціональній залежності від темпів росту ринку і відносної частки фірми на цьому ринку.

При використанні моделі підприємство аналізується як сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП). Стратегічне положення кожного СГП оцінюється за допомогою двох критеріїв – темпу росту ринку як індикатора привабливості і частки ринку як індикатора конкурентних позицій (рис.1.6.).

		Відносна ринкова частка фірми	
		висока «ЗІРКИ»	низька «ЗНАКИ ПИТАННЯ» («важкі діти», або «дикі кішки»)
Темп росту ринків збуту фірми	високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринкові лідери</li> <li>• діють на перспективному ринку збуту</li> <li>• потребують значних інвестицій</li> </ul> <p><i>маркетингові стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримання досягнутих позицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перспективний ринок збуту</li> <li>• невеликі прибутки</li> <li>• незначна ринкова частка</li> <li>• потребують значних інвестицій для збільшення ринкової частки</li> </ul> <p><i>маркетингові стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія розвитку</li> <li>• стратегія ліквідації</li> </ul>
	низький		

<b>НИЗЬКИЙ</b>	<b>«ДІЙНІ КОРОВИ»</b>	<b>«СОБАКИ»</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі прибутки</li> <li>• невеликі потреби в інвестуванні</li> <li>• ринок збуту поступово зменшується</li> </ul> <p><i>маркетингові стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримання конкурентних переваг</li> <li>• стратегія «збору врожаю»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неперспективний ринок збуту</li> <li>• зменшуються обсяги продажу та прибутку</li> <li>• слабкі ринкові позиції</li> </ul> <p><i>маркетингові стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія «збору врожаю»</li> <li>• стратегія ліквідації</li> </ul>

Рис.1.6. Характеристика стратегічних господарських підрозділів фірми та відповідні різновиди маркетингових стратегій за матрицею Бостонської консультативної групи

Положення усередині матриці дозволяє оцінити потенціал рентабельності СГП, оскільки він залежить від її конкурентної позиції на ринку. В ідеалі портфель повинен складатися з «зірок», «дійних корів», даючи можливість фінансувати розвиток «знаків питань», які приносять дохід в майбутньому.

Узагальнення теорії і практики конкуренції дозволяє виділити 5 базових стратегій конкуренції, що формуються завдяки певним конкурентним перевагам, і, звичайно ж, мають і свої недоліки. (рис. 1.7), саме тому головною процедурою вибору повинна бути зважена оцінка сильних та слабких сторін кожної стратегії і реальних можливостей їх використання в умовах тієї кон'юнктури ринку, що склалась [50].

Коротко наведемо характеристики вказаних засобів забезпечення конкурентних переваг.

Стимулом для використання *стратегії зниження собівартості* продукції є значна економія на масштабі виробництва і залучення більшої кількості покупців, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі. Стратегія орієнтується на масовий випуску стандартної продукції, що зазвичай є більш ефективним і потребує менших витрат, ніж виготовлення

невеликих партій різноманітної продукції. В цьому випадку економія на змінних витратах досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні ж витрати в розрахунку на одиницю продукції, знижуючись разом з ростом рівня продажів, створюють додатковий резерв здешевлення продукції.



Рис. 1.7 Базові стратегії конкуренції і конкурентні переваги [50]

*Диференціація* ґрунтується на спеціалізації при виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, що є модифікацією стандартного виробу. Така продукція є необхідною і потрібною, коли стандартні вироби не задовольняють споживача. Таке виділення товару на ринку, а в більш широкому розумінні – диференціація його комерційних характеристик може здійснюватися за рахунок створення продукту з більш досконалішими, ніж у стандартних виробів, технічних параметрами, якістю виконання, на базі забезпечення більш широкого вибору послуг при реалізації і експлуатації виробів, на основі привабливих низьких цін.

Якщо представлені конкурентні стратегії ґрунтуються на обслуговуванні ринку, то *стратегія сегментації* націлена на забезпечення переваг над конкурентами на окремому і часто єдиному сегменті ринку, що виділяються на основі географічного, психологічно-географічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що компанія може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розподіляють свої ресурси на весь ринок. В результаті створюється конкурентна перевага або диференціації товарів на основі більш повного задоволення потреб цільового ринку, або шляхом досягнення менших витрат при обслуговуванні обраного сегменту.

Компанії, що дотримуються *стратегії впровадження нововведень*, не змушені знижувати собівартість продукції, що виготовлюється, диференціювати її або розроблювати конкретний сегмент ринку, вони концентрують свої зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектування необхідних, але невідомих до цих пір видів продукції, методів організації виробництва, методів стимулювання збуту і т. п. Головна ціль – випередити конкурента і одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція або взагалі відсутня або невелика.

Наявність платоспроможного попиту на конкретний продукт лише в теорії автоматично створює його пропозицію. На практиці більшість компаній не в змозі займати діяльністю, що не відповідає їхньому профілю. На відміну від таких підприємств, фірми, що реалізують *стратегію швидкого реагування на потреби ринку*, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб в різноманітних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, що є найбільш рентабельними в поточних ринкових умовах [51].

Головний критерій вибору стратегії – адаптація власних можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому розумінні базові стратегії конкуренції є

принципово, загальноекономічною основою формування конкурентних переваг.

М. Портер виділяє наступні види стратегій, що направлені на підтримання конкурентної переваги (рис.1.8):

- стратегія лідерства за низькими витратами – прагнення до низької вартості серед усіх продавців продукції чи послуг, щоб залучати широке коло покупців;
- стратегія широкої диференціації (розмаїтості) – прагнення диференціювати пропоновану продукцію компанії щодо конкурентів у напрямках, щоб будуть залучати широке коло покупців;
- стратегія забезпечення оптимальних витрат. Надання покупцям продукту більшої цінності за ті ж гроші, шляхом акцентування уваги на поєднанні низької вартості з одночасною широкомасштабною диференціацією. Метою є досягнення найкращих(найбільш низьких) вартостей і цін щодо інших виробників продукції з порівнянною якістю й особливостями.
- стратегія, сфокусована (сконцентрована) на низьких витратах у ринковій ніші. Концентрація на вузькому купівельному сегменті і подолання конкурентів на основі нижчої вартості.
- стратегія, сфокусована (сконцентрована) на диференціації у вузькій ринковій ніші.
- Пропозиція для покупців у ніші продукції чи послуг, що відповідають їхнім смакам і запитам.

На наведеному рисунку показано п'ять основних конкурентних стратегій, що займають різні положення на ринку і передбачають відмінні один від одного підходи до управління бізнесом.



Рис. 1.8. П'ять основних конкурентних стратегій [52].

1. Прагнення забезпечити найнижчу вартість у галузі є ефективним підходом для ринків, де багато покупців, чутливих до цін. Вартісна перевага приводить до високої прибутковості, якщо тільки вона не використовується в агресивних спробах зрізання цін, щоб відібрати продажі у конкурентів. Конкурентна перевага і позиція фірми на ринку повинні бути захищені від копіювання конкурентами і бути привабливими для покупців.

2. Стратегія досягнення лідерства з витрат виправдана в таких випадках:

- Вироблена в галузі продукція мало чим відрізняється одна від одної (розбіжності в товарних марках незначні).
- Більшість покупців чутливі до ціни і купують найдешевші товари.
- Існує дуже мало способів досягти диференціації продукції, що задовольнила б покупців.
- Більшість покупців використовують товар однаково, тому вимоги до нього з боку покупців не мають відмінностей.
- Витрати покупця на переключення з одного продавця на іншого низькі (чи дорівнюють нулю).
- Покупців багато, і вони мають значну силу, впливаючи на рівень цін.

Для того щоб одержати перевагу за витратами, компанія повинна бути більш досвідченою, ніж конкуренти, у питанні контролю структури витрат і їхнього руху і/чи знайти шляхи, що знижують витрати у всіх ланках ланцюжка цінностей. Стратегії диференціації створюють конкурентну перевагу шляхом впровадження додаткових атрибутів і характеристик у продукцію компанії (чи послуги), яких конкуренти не мають.

3. Конкурентна перевага від фокусування пов'язана як з досягненням низьких витрат при обслуговуванні цільової ринкової ніші, так і з розвитком здатності пропонувати покупцям інший товар, відмінний від продукції конкурентів. Іншими словами, фокусування може базуватися на витратах, а може і на диференціації. Ця стратегія добре працює, коли:

- вимоги покупців до конкретного товару різні.
- не існує: інших конкурентів, що намагаються спеціалізуватися на цьому сегменті.
- у фірми немає: можливості працювати на більш широкому сегменті чи ринку в цілому.
- сегменти покупців значно відрізняються один від одного за розміром, темпами зростання прибутковості і впливу п'яти сил конкуренції, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші [6, с. 256-266].

Існує велика розмаїтість наступальних дій, що можуть зберегти конкурентну перевагу. Ці дії можуть бути спрямовані на слабкі чи сильні сторони конкурентів, вони можуть сприяти захопленню незайнятих просторів чи масштабному наступу на багатьох фронтах, мати характер «партизанської війни чи «ударів на випередження». Мішенню атаки можуть служити лідери, компанії, що йдуть слідом за лідером, маленькі чи слабкі фірми в галузі (найчастіше об'єктами атаки є найближчі, але старші конкуренти) [53].

## Висновки до Розділу 1

1. В першому розділі було розглянуто наукові підходи до дефініцій «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», а також інноваційні засади забезпечення конкурентоспроможності.

В результаті опрацювання наукової літератури ми вважаємо, що конкурентоспроможність товарів не можна ототожнювати з конкурентоспроможністю усього підприємства.

Нами запропоновано уточнення понять:

*Конкуренція* - це суперництво між суб'єктами діяльності за досягнення своїх цілей в умовах обмеженості способів або засобів досягнення цих цілей.

*Конкурентоспроможність підприємства* - це здатність зберігати і збільшувати свої конкурентні переваги по відношенню до конкуруючих підприємств.

2. Розглянуто вплив інновацій на формування конкурентних переваг та їх вплив на формування конкурентоспроможності. Ми пропонуємо трактувати «інновацію» із врахуванням її комерційного впливу, тобто процесу уведення інновації на ринок, що є дуже важливим в умовах ринкової економіки. Тобто розглядати конкурентну інновацію як результат, а не як процес.

Автор схиляється до того, що під інноваційною діяльністю потрібно розуміти діяльність, направлену на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку. Ми пропонуємо використати поняття «конкурентна інновація» - це результат від нововведення (товарного, технологічного або управлінського), який дозволяє укріпити або розвинути ринкову позицію підприємства. Також нами запропоновано схему визначення/розподілу на етапи конкурентної інноваційної діяльності.

3. В наступному матеріалі розглянуто існуючі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також визначення його конкурентного потенціалу. Із широкого кола методів оцінки обрано найбільш придатні для розкриття поставлених завдань у роботі. Методи оцінки логічно трансформуються у методи оцінки та обрання конкурентних стратегій поведінки підприємства та укріплення його конкурентоспроможності. В результаті опрацювання наукових джерел обрано стратегічні підходи на основі яких здійснюватиметься аналіз, оцінка стану та результату запропонованих дій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕХУ КОМПАНІЇ «КИЇВХЛІБ» «ХЛІБОКОМБІНАТ №11»

#### 2.1. Аналіз сучасного стану хлібопекарської галузі України

Центральне місце у продовольчих системах усіх країн світу займають хліб і зернові продукти.

Хліб і хлібобулочна продукція є головною харчовою продукцією, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська промисловість, яка забезпечує населення цією продукцією, є стратегічно важливою для життєзабезпечення суспільства і гарантування продовольчої безпеки держави.

Хлібопекарська промисловість України посідає в системі АПК одне з провідних місць, тому що виконує завдання з виробництва для населення традиційно важливої продукції першої необхідності, яка відрізняється широким асортиментом. У загальному обсязі валової продукції харчової промисловості частка хлібопекарської промисловості в 2014 р. становила понад 15%; питома вага її виробничих основних фондів в основних фондах харчової промисловості –8% [54]. Проте останнім часом спостерігається зниження її частки, хлібопекарська промисловість знизилася обсяги виробництва на 9,6% в 2018 р. [61].

За даними дослідницької компанії GfK Ukraine, споживання хліба в Україні кожного року падає і спостерігається така тенденція з 2008 року, особливо за рахунок продукції, що відноситься до низького цінового сегмента. Люди стали менше вживати хлібобулочних виробів, в тому числі соціальних сортів хліба.

Сьогодні ринок хліба та хлібобулочних виробів значно різниться як за асортиментом так і за виробниками. Згідно даних маркетингових досліджень

станом на 2018 р. компанії «Maxrise consulting» основними гравцями ринку є: «Київхліб», «Хлібні інвестиції», «Кулінічі», «Група Лауффер», «Формула смаку», «Концерн Хлібпром» та інші. Сумарна доля інших виробників складає 48,1% [55].

Якщо узагальнити дані щодо структури ринку хлібобулочних виробів за асортиментом, які були представлені Державним центром статистики України, аналітичної компанії «AR-Group» та компанії Pro- Consulting [57] у період 2013-2017 рр., що представлені на рис. 2.1, стане очевидним що частка хліба стабільно тримає позиції щодо частки іншої продукції, незважаючи на активізацію попиту на такі категорії як пироги, пиріжки, пончики та вироби пониженої вологості.

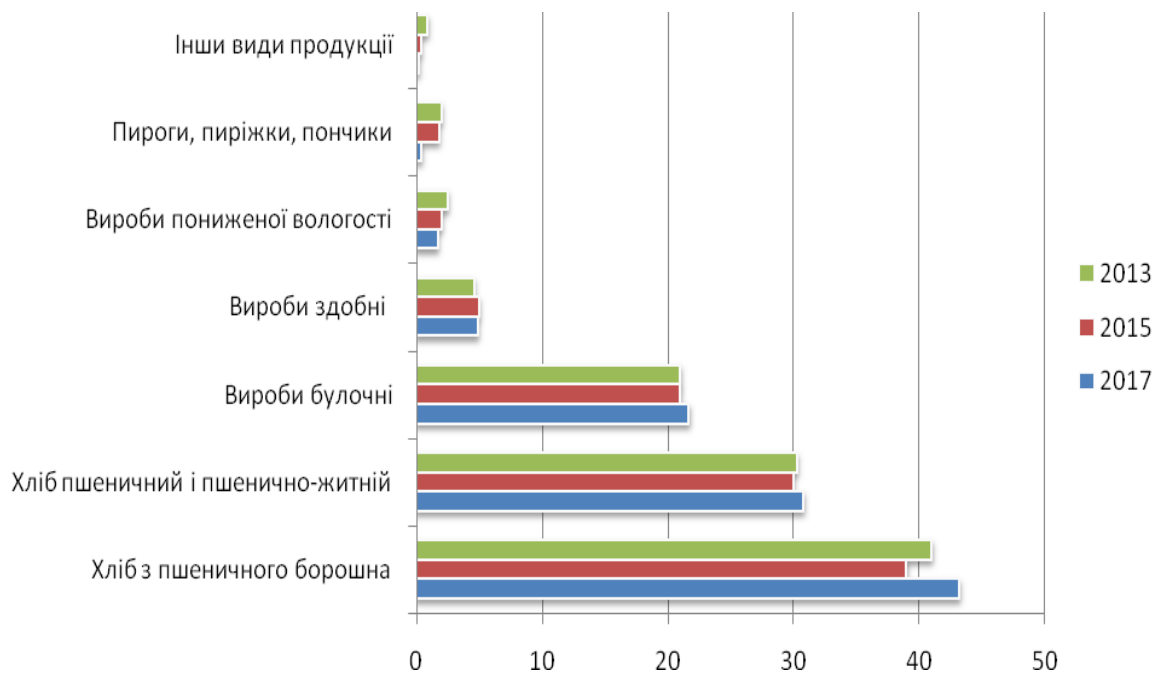


Рис.2.1. Структура ринку хлібобулочних продуктів України 2013-2017 рр.,% [57]

Спеціалізовані агенції наголошують, що ринок хліба і хлібобулочних виробів скорочується в натуральному вираженні, він продовжує зростати за рахунок попиту на більш дорогі та якісні продукти, а також за рахунок зростання маржі [58,59,61].

Для успішного ведення сучасного бізнесу на хлібопекарському ринку підприємства змушені розширювати асортиментний ряд і проводити модернізацію виробництва.

Наразі асортимент хліба та хлібобулочних виробів, що випускається заводами в Україні, налічує майже 1000 найменувань і щороку до них додається ще кілька десятків. Виробники розширюють його за рахунок не скільки використання нових технологій, скільки застосуванням добавок (кунжут, льон, родзинки, спеції, горіхи, кокосова стружка тощо), наповнювачів.

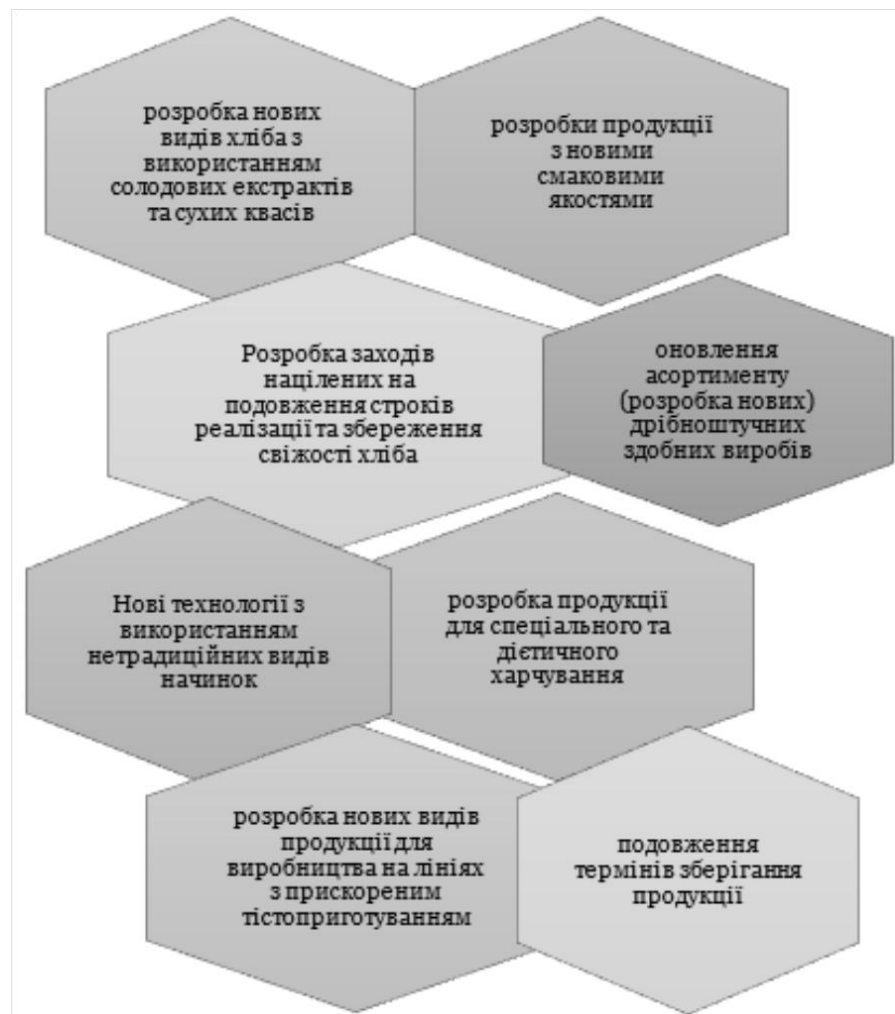


Рис.2.2. Основні напрямки поширення асортименту на ринку хлібобулочних виробів України [58]

Загальновідомим є факт, що виробництво соціальних сортів хліба є низькорентабельним, а даний вид товарної категорії займає близько 80% загального обсягу виробництва хліба в Україні, суттєво випереджаючи преміальні й функціональні сорти хліба – 5% і 3% відповідно [58,59]

Експерти Об'єднання «Укрхлібпром» зазначають, що рівень насиченості ринку хлібобулочних виробів (ХБВ) в Україні становить всього 45-50% загального обсягу потреби, що говорить про великий нереалізований потенціал галузі. Слід зазначити, що сформована нині структура операторів ринку хліба й хлібобулочних виробів – надто диференційована. Промислове виробництво продукції в цій структурі становить не більше 40%. Близько 50–60% ринку поділяють між собою приватні міні-пекарні та пекарні торговельної мережі, близько 7–12% – припадає на цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Значна частка продукції галузі не обліковується державною статистикою й розрахувати її можливо лише орієнтовно [60,61].

За даними Інформаційно-аналітичного порталу АПК України за останні 3-4 роки в країні спостерігається зменшення споживання і виробництва хлібу [61]. При цьому, незважаючи на скорочення ринку, хліб є одним з основних продуктів в раціоні українців, попит на хліб і хлібобулочні вироби залишається відносно стабільним. Його загальний рівень залежить від купівельної спроможності, стилю життя і кількості населення України.

Динаміка обсягів виробництва в натуральному вимірі хліба та хлібобулочних виробів в Україні має стійку тенденцію до зниження протягом багатьох років.

У 2018 році вітчизняні хлібопекарі виробили хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання на 9,6% менше відносно 2017 року – 949,2 тис. тонн. У січні 2019 року вироблено 74,6 тис. тонн цієї продукції. [61]

При цьому потреби внутрішнього ринку у хлібі та хлібобулочних виробах задовольняються повністю.

Експерти зазначають, що за період з 2010 по 2017 рр. В 1,7 рази знизилась частка товарного промислового хліба та хлібобулочних виробів. Натомість зросла частка «сірого» хліба. Експерти зазначають: 2/3 ХБВ знаходиться поз статистикою [59, 60].

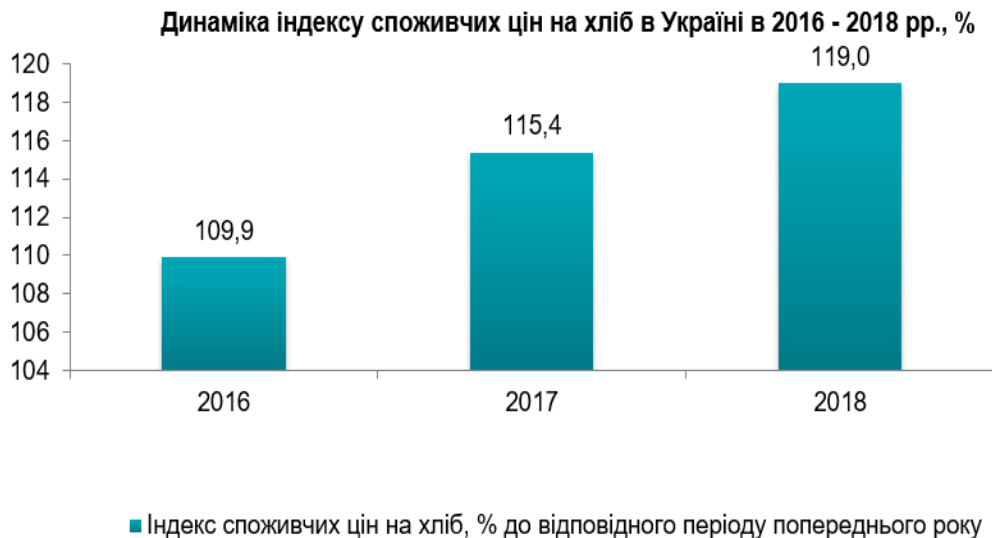
В асортименті хлібобулочної продукції переважає хліб пшеничний, його частка займає 41,9% ринку, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній – 31,7, вироби булочні – 24,8, хліб житній – 1,1, інші види хліба – 0,6% ринку. [59, 60].

Необхідно зазначити, що попит на хліб має низьку цінову еластичність, хоча питання формування його вартості актуальне завжди. Так, підвищення цін на хлібобулочні вироби, у випадку зростання ціни на борошно, до червня 2017 року стримувалося Постановою Кабінету Міністрів України № 1548 від 25.12.1996 р. «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)». Таке цінове регулювання мало певні негативні наслідки для функціонування хлібопекарської галузі. Зокрема рентабельність підприємств після оподаткування була від'ємною (у 2016 р. – мінус 0,8), фактично не відбувався інноваційний техніко-технологічний розвиток підприємств через відсутність інвестицій (зокрема іноземних).(див. підрозділ 2.2) [59]

За даними Держстату України, на 2018 р. ціна на хліб з борошна першого сорту зросла на 22,8% (до 13,30 грн.), а на хліб житньо-пшеничний – на 25,5% (до 13,0 грн.). Незважаючи на підвищення цін, хліб в Україні залишається найдешевшим серед інших країн світу (рис.2.3) [60 ].

Хлібопекарська галузь зазнає впливу й інших, крім негативної економічної ситуації в країні, зниження платоспроможності та зниження обсягів виробництва, негативних чинників, зокрема:

- мікробіологічне забруднення борошна через недотримання борошномелами технології мийки зерна, що знижує якість готових виробів;
- не застосовуються технології виробництва борошняних сумішей для конкретних видів хлібопекарської продукції;



*Джерело: Державна служба статистики України*

Рис. 2.3. Динаміка індексу споживчих цін на хліб в Україні в 2016-2018 рр., %  
Джерело: [58].

– обмеженість вітчизняного асортименту нетрадиційних (альтернативних) видів хлібопекарської продукції (снеків, повітряного рису і кукурудзи, хлібців тощо), які надходять в Україну переважно за імпортними поставками, а також недостатність пропозиції вітчизняної дієтичної продукції та виробів для людей з особливими потребами (хворих на діабет, целиакію тощо), хлібних заквасок та ін. [57]

Сьогодні до хлібобулочних виробів висуваються нові вимоги, вони мають не просто доступним продуктом харчування, що швидко втамовує голод, а ще й бути такими, які виділяти б їх, оскільки конкуренція в цій групі товарів досить висока.

При цьому соціологічні опитування показують, що основними критеріями при виборі для покупців залишаються ціна та смак (рис.2.4) [58].

Сухарні вироби займають особливе місце серед хлібобулочних виробів, завдяки своїм смаковим і поживним властивостям. Сухарі висококалорійні, містять багато легкозасвоюваних вуглеводів, є своєрідними хлібними консервами, які можна зберігати тривалий час і перевозити на далекі відстань, користуються постійним попитом населення.

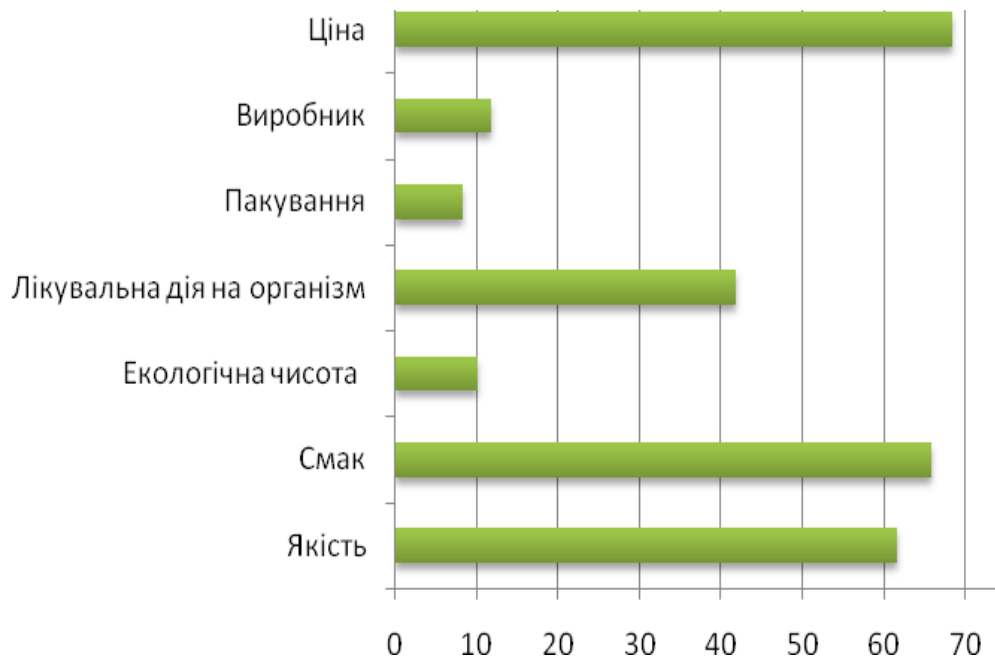


Рис.2.4. Фактори, що впливають на вибір споживачів [58]

«Сухарно-морепродуктові» закуски відносяться до так називаної снекової групі - товарам, споживаним на ходу. Український снековий ринок у його сучасному виді протягом останніх до 2014 р. формувався під впливом російських компаній. Досить низькі «вхідні» капвкладення в галузь обумовлюють привабливість ринку для нових операторів: і виробників, і імпортерів. Сьогодні це бізнес невеликих і середніх компаній, оскільки для транснаціональних титанів масштаб поки не той, а, можливо, вони просто ще не зачули тут захід грошей. На ринку з'являються нові види продукції, підсилюється медіа- і промоактивність з «розкручування» торговельних марок [74].

Три чверті ринку «сухарно-морепродуктових» закусок наповнюються вітчизняними виробниками. Налічується близько 10 виробників. Основні гравці на ринку перераховані нижче (за абеткою):

- «Альянс Тих порцеляна» (Україна - ТМ «Хрусташки»): житні сухарики з різними смаковими добавками;
- ПрАТ «Бриджтаун Фудс» (Росія - ТМ «Три скоринки»): житні й пшеничні сухарики з різними смаковими добавками;

- «Меридіан Плюс» (Росія - ТМ «Клинское»): житні сухарики з різними смаковими добавками;
- ТОВ «ПИГ «Корнер капітал» (Україна - ТМ «Гризли»): житні й пшеничні сухарики з різними смаковими добавками;
- ТОВ «Слов'янські сухарі» (Україна - ТМ «Кроха»): житні й пшеничні сухарики з різними смаковими добавками;
- «Темперанс» (Україна – «Золоте правило»): житні сухарики з різними смаковими добавками;
- «Золоте руно» (Україна - ТМ «Золоте руно»): житні сухарики з різними смаковими добавками, картопля скибочками, сушені кальмари й тріска;
- ТОВ «Фактор» (Україна - ТМ «Флінт»): сухарики житні з різними смаковими добавками, сушені кальмари.

Найбільший обсяг реалізації доводиться на м. Київ, східні й південні області України, оскільки там концентруються найбільше «просунуті» і заможні споживачі й випивається найбільша кількість пива. По даним маркетингових досліджень компанії «Золоте руно», приблизно 40% аматорів хмільного напою воліють закушувати його сухариками, 25% - морепродуктами. Інші покупці споживають як товар-замінник солоний арахіс (25%) і фісташки (10%). 75% загального обсягу реалізації доводиться на «молодняк» - споживачів у віці до 27 років. Найбільш популярними «смаками» у сегменті сухариків є «бекон», «риба» й «сир», інші споживчі переваги виражені не настільки явно. Пік продажів доводиться на літній період, а кількісні параметри сезонного росту споживання залежать тільки від погоди [74].

Основну частку ринку сухарів в Україні займає вітчизняна продукція, тим не менш питома вага імпортової продукції поступово збільшується. В даному сегменті ринку в Україні працює до десяти гравців, серед яких п'ятірка лідерів за підсумком останніх п'яти років зайняла 99,95 % загального обсягу виробництва. Це такі торгові марки, як «Флінт», «Клинское»,

«Оболонські» і «Хрускіт». Серед інших гравців відзначимо ТОВ «Захід ТМ» (ТМ «Аміго»), ПрАТ «Шполянський завод продтоварів (ТМ« Жайвір»», ТОВ Фірма «Лотос» (ТМ« WEST ХРУСКІТ»).

Для приготування снєків із різними смаками (бекон, кріп, сметана, курка, тощо) використовують підсилювачі смаку, стабілізатори, консерванти, речовини, що попереджують злежування, та ін. Крім того, виробники зустрічаються з проблемою зберігання таких виробів, оскільки в їх рецептуру входить велика кількість рослинних жирів, розвиток окислювальних процесів в яких призводить до появи сполук перекисного характеру, карбонільних з'єднань (альдегідів, кетонів), низькомолекулярних кислот, оксикислот і т.д.

У зв'язку із зростанням собівартості виробництва сухарних виробів кожен рік відзначається збільшенням їх відпускної оптової ціни по всіх категоріях. Найбільші обсяги ринку здобних сухарів відзначаються в Київській (разом з м Київ), Запорізької, Донецької та Дніпропетровської областях. Ця тенденція пов'язана з концентрацією найбільших виробників саме в цих регіонах. Лідируюче місце в рейтингу обсягу ринку снєкових сухарів в розрізі регіонів України займає Дніпропетровська область, в якій розташовані виробничі потужності великого виробника - ТОВ «Фактор» (ТМ «Флінт»).

Крім інновацій в апаратурному оснащенні істотні зміни відбулися і в рецептурному складі. З метою стабілізації якості сухарних виробів під час виробництва та зберігання, запобігання окислювального псування жирів, мікробіологічного псування, мінімізації повернень і втрат грошових вкладень виробники все частіше змушені звертатися до поліпшувачі синтетичної природи. Поліпшувачі часто мультикомпонентних і включають емульгатори, ферменти, модифікований крохмаль, метанова, бензойну кислоти, аскорбінову кислоти і її солі [63]. Однак поширення використання харчових добавок при виробництві сухариків пов'язано не тільки з дешевизною і простотою, але й через відсутність альтернативи. Тому пряно-ароматичні та лікарські рослини, які поєднують в собі високу фізіологічну цінність, що

дозволяє надати готовим виробам цілеспрямований вплив на організм людини, оригінальні смакові і ароматичні властивості, а також простота внесення в продукт роблять їх цікавими і затребуваними для харчової промисловості в цілому, і хлібопекарської промисловості зокрема.

Необхідно зазначити, що особливості розвитку хлібопекарської галузі будь-якої країни залежать від ряду стандартних чинників:

- потреби населення в хлібобулочній продукції; існуючих умов господарювання;
- методів державного регулювання;
- ступеня модернізації підприємств та ін.

Так, чинники, які нині важливі для розвитку хлібопекарської галузі України, характерні й для інших країн Європи.

## **2.2. Нормативно-правове регулювання діяльності хлібобулочної галузі України**

Нормативно-правове поле функціонування підприємств галузі, загальний стан законодавства України не тільки визначають умови діяльності підприємств, а й суттєво впливають на їхню ефективність, а отже і на ефективність та конкурентоспроможність всієї галузі. Однак існуюча в Україні нормативно-правова база не повністю відповідає сучасним вимогам господарювання, не забезпечує належної можливості розвитку галузі і не врегульовує багато питань.

Діяльність підприємств хлібопекарської галузі регламентується законами України, Указами Президента України, постановами уряду, відомчими нормативними документами, розробка яких почалась відразу після проголошення незалежності України і продовжується до цього часу. Однак все ще відсутній основний законодавчий акт, в якому визначались би загальні, правові, організаційні та фінансові засади функціонування

підприємств хлібопекарської галузі та закони, які б регулювали основні проблемні питання галузі. Щорічно в Верховній Раді України реєструється низка нормативно-правових актів, які мали та мають за мету покращити ситуацію в галузі, однак більшість з них не була прийнята.

До кола основних законодавчих проблем приєднується те, що сьогодні Україна перебуває тільки на початковому етапі формування нормативної бази технічного регулювання, без якої неможлива інтеграція України в світове співтовариство.

Законодавство України у сфері виробництва і реалізації хліба та хлібобулочних виробів складається із законів України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років», «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про захист прав споживачів», «Про стандартизацію», «Про підтвердження відповідності», «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» та інших нормативно-правових актів [64].

Нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність хлібопекарських підприємств представлено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Нормативно-правова база, що регламентує діяльність  
хлібопекарських підприємств України\***

Нормативний документ	Назва
1	2
Закони України [61]	Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин - №2042-УІІ від 18.05.2017 р.
	Про ринок природного газу - № 329-УІІІ від 09.04.2015
	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів - №1602-УІІІ від 22.07.2014
	Про ціни і ціноутворення - № 5007 від 21.06. 2012
	Про державну підтримку сільського господарства України - № 1877 від 24.06.2004
	Про безпечність і якість харчових продуктів - № 77/97-ВР від 23.12.1997

## Продовження таблиці 2.1

1	2
Постанови Кабінету Міністрів України [61]	Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013 - 2014 роки, від 4 грудня 2013 року N 876
	Про деякі питання використання зерна державного інтервенційного фонду №381 від 27.09.2014
	Про затвердження Порядку декларування зміни оптово-відпускних цін на продовольчі товари №1222 від 17.10.2007 із змінами №276 від 26.03.2008
	Про заходи щодо проведення моніторингу цін і тарифів на споживчому ринку № 803 від 13.06.2002
	Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення № 780 від 11.10.2016
Накази міністерств [64]	Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 29.11.2019 № 461 Про внесення змін до наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 20 березня 2018 року № 151
	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 07.11.2019 № 555 Про затвердження розподілу коштів, передбачених Мінагрополітики у державному бюджеті за програмою КПКВК 2801540 «Державна підтримка тваринництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, аквакультури (рибництва)» на 2019 рік, для надання часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції в частині витрат, профінансованих без урахування податку на додану вартість за рахунок банківських кредитів, за жовтень 2019 року
	Про затвердження обсягів поставки борошна №15 16.01.2013
	Про затвердження цін реалізації борошна №312 від 30.05.2012
	Про затвердження галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 р. №164 від 20.03.2008
	Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості (робіт, послуг) продукції у хлібопекарській промисловості № 17 від 20.04.2004
	Галузева угода між ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України», ДАК «Хліб України», об'єднаннями підприємств хлібопекарської промисловості «Укрхлібпром» та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2017-2019 рр.
Інші інструктивні матеріали [64]	Кваліфікаційні характеристики професій робітників. Розділ «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів. Виробництво макаронних виробів»

\*Укладено автором на основі джерел [61,64]

Слід зауважити, що законодавче регулювання не носить системного та стратегічно виваженого характеру. Прикладом, що підтверджує означений висновок ми вважаємо таке:

За 2019 рік МінАПК прийнято 347 Постанов та розпоряджень, що регулюють діяльність в сфері виробництва та переробки сировини та продукції харчової промисловості. Із них більшість (понад 60%) стосується регуляторних інструментів щодо молочної галузі, а саме крупної рогатої худоби; 12% - присвячено окремим питанням судових та розпорядчих справ по окремим господарським об'єктам; 10% - стосуються виноробства та виноградарства; 8% - присвячено адміністративним та упоряджувальним моментам в галузях, як то святкуванням, поздоровленням та призначенням, 6% - стосуються сировинного ринку хлібобулочної промисловості [61].

Данні аналізу свідчать про неувагу до соціально значущої галузі, про невиконання призначення Міністерства, що проявляється у відсутності стратегічної лінії та відсутності галузевих політик як таких.

Не краще стан справ у сфері законотворчої діяльності.

З 21 законопроекту дає надію для споживача соціального продукту зареєстрований в Комітеті Аграрної та земельної політики Верховної Ради України законопроект № 1119 від 28.09.2019 щодо про внесення змін до статті 5 Закону України «Про ціни і ціноутворення» щодо відновлення державного регулювання цін, хоча – це єдиний документ, що незначним чином стосується хлібопекарської галузі.

Адже, 22.09.2016 Кабінетом Міністрів України прийнято постанову № 656 «Про реалізацію пілотного проекту щодо тимчасового обмеження застосування постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 року № 1548 та постанови Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2007 року № 1222». Цією постановою з 1 жовтня 2016 року на тримісячний період було запроваджено пілотний проект щодо призупинення державного регулювання цін на товари і послуги у сфері виробництва та реалізації продовольчих товарів. Фактично, зміст пілотного проекту полягав у скасуванні майже

20-річної практики стримування цін за рахунок обмеження торговельних націнок (їх встановлення на рівні не вище 15% без урахування витрат з їх транспортування у міжміському сполученні) на соціальні значущі продукти харчування, а саме: борошно, хліб, макаронні вироби, крупи, цукор, яловичину, свинину і м'ясо птиці, ковбасні вироби варені, молоко, сир, сметану, масло вершкове, яйця курячі, олію соняшникову.

На початку 2017 року представниками Уряду було оприлюднено заяви щодо нібито успішності цього експерименту, хоча за даними Української асоціації постачальників роздрібних мереж, саме в останньому кварталі 2016 р. (тобто в період зазначеного урядового експерименту) сформувалася чітка негативна тенденція щодо прискореного зростання цін на соціально значущі продукти харчування. Так, з 23 основних продуктів харчування 19 під час тримісячного експерименту дорожчали швидше, ніж за весь інший період минулого року.

На початку червня 2017 року Кабінет Міністрів України офіційно затвердив остаточну відмову від державного контролю за ціноутворенням на соціально значущі товари, ухваливши постанову № 394 від 07.06.2017, якою, зокрема, припинено дію урядових постанов «Про затвердження Порядку декларування зміни оптово-відпускних цін на продовольчі товари» від 17.10.2007 № 1222 та «Про затвердження Порядку формування цін на продовольчі товари, щодо яких запроваджено державне регулювання» від 17.04.2008 № 373.

Скасування Урядом державного контролю за ціноутворенням на соціальні групи товарів мало значні негативні соціально-економічні наслідки та сформувало додаткові соціальні ризики та загрози в українському суспільстві.

За офіційними даними Держстату, протягом жовтня 2016 року – грудня 2018 року мало місце значне зростання цін: на хліб пшеничний – на 110%; на хліб житній – на 82%; на ковбаси варені – на 60%; на м'ясо (яловичину) –

54%; на свинину – 62%; на сало – 51%; на молоко – 108%; на масло вершкове – 77%; на сметану – 73%; на яйця – 79%; на овочі – від 43% до 148%.

Експерти зазначають, що скасування держрегулювання цін на соціально значущі продукти харчування призвело до того, що українці купують їжу практично за європейськими цінами (уже сьогодні м'ясо і курятина практично досягли європейських цін). При тому, що середньомісячна номінальна зарплата в Україні в середньому за 2018 рік складала 8865 грн. або 276 євро (за середньорічним обмінним курсом НБУ), а це, зокрема, в 4,0 – 4,5 рази менше, ніж в Польщі (1102 євро), Чехії (1149 євро) та Естонії (1221 євро).

За даними Держстату, сьогодні понад 57% українського населення потерпає, принаймні, від однієї з трьох форм бідності, які оцінює Державна служба статистики (відповідно, за відносним критерієм за витратами; за доходами нижчими за фактичний прожитковий мінімум; за ознаками депривації населення). З іншого боку, за встановленою під час соціологічних досліджень самооцінкою українських домогосподарств, на початку 2019 року 72% від їх загальної кількості оцінювали свій матеріально-фінансовий стан як "бідність", а понад 40% домогосподарств через крайнє зубожіння постійно відмовляли собі у найнеобхіднішому, крім харчування.

По-третє, скасовуючи у 2016-2017 рр. практику державного регулювання цін на соціально значущі продовольчі товари, яка багато років відігравала роль запобіжника процесів стрімкого зубожіння населення, Уряд навіть не вважав за потрібне впровадити відповідні компенсаторні механізми – наприклад, у вигляді адресних продовольчих програм, які розраховані на найбільш соціально уразливі категорії населення.

Ураховуючи, що на сьогодні у середньому по країні в структурі сукупних споживчих витрат українських домогосподарств майже 50% припадає на продовольчі товари та харчування поза домом, а у населення з найнижчими середньодушовими доходами витрати на харчування перевищують 63% всіх сукупних витрат, фактично Україна наближається до

межі продовольчої безпеки (за міжнародними критеріями продовольча небезпека настає тоді, коли 60% сукупних витрат домогосподарств становлять витрати на продовольство).

У кінцевому підсумку, відмова Уряду у 2016-2017 рр. від контролю за ціноутворенням на соціально значущі продукти харчування стала вагомим «внеском» у цілеспрямований демонтаж системи соціального захисту та підтримки населення в Україні.

Проектом пропонується доповнити статтю 5 новою частиною, яка встановлює функції Уряду в обов'язковому порядку визначати повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій щодо регулювання цін і тарифів на такі товари і послуги у сфері виробництва та реалізації продовольчих товарів:

- граничні рівні рентабельності та торговельні надбавки на дитяче харчування;
- граничні розміри плати за послуги, що надаються у торговельних об'єктах, на ринках з продажу продовольчих та непродовольчих товарів;
- граничні рівні цін, нормативи рентабельності (у розмірі не вище 15 відсотків) за надання в оренду торгових приміщень (площ), торговельно-технологічного та/або холодильного устаткування у торговельних об'єктах, на ринках з продажу продовольчих та непродовольчих товарів;
- граничні торговельні (постачальницько-збутові) надбавки до оптової ціни виробника (митної вартості) на борошно, хліб, макаронні вироби, крупи, цукор, яловичину, свинину і м'ясо птиці, ковбасні вироби варені, молоко, сир, сметану, масло вершкове, олію соняшникову, яйця курячі (у розмірі не вище 10 відсотків без урахування витрат з їх транспортування у міжміському сполученні);
- граничні рівні рентабельності виробництва борошна пшеничного вищого, першого і другого сорту, борошна житнього обдирного, хліба вагою більш як 500 грамів з борошна пшеничного вищого, першого і другого сорту

та їх суміші, борошна житнього та суміші борошна пшеничного та житнього простої рецептури (борошно, дріжджі, сіль, вода) без додавання цукру, жиру, інших наповнювачів, а також хліба і хлібобулочних виробів для діабетиків;

– оптово-відпускні ціни на борошно пшеничне вищого, першого і другого сорту, борошно житнє обдирне, крупи гречані, яловичину, свинину, м'ясо птиці, ковбасні вироби варені, молоко коров'яче питне (пастеризоване, фасоване у плівку), сир, сметану, масло вершкове, яйця курячі, цукор, олію соняшникову шляхом декларування їх зміни;

– граничні рівні рентабельності пакування (фасування) продовольчих товарів, щодо яких запроваджено державне регулювання цін, без урахування вартості сировини (у розмірі не вище 10 відсотків).

У цій сфері правового регулювання діють Конституція України, Закон України «Про ціни та ціноутворення» та акти Кабінету Міністрів України, що прийняті на його виконання.

Решта 74 законопроекти, що знаходяться на розгляді в Комітеті Верховної Ради з аграрної та земельної політики стосуються формування умов для продажу землі та майнових об'єктів, виноградарства, лікеро-горілчаної галузі та бджолярства, регуляції водних ресурсів, та судочинців в аграрній сфері, а також природних парків та адміністративних територій.

Наведене вище свідчить про системну неувагу до соціально важливої галузі та нехтування соціально значущою регуляторною діяльністю на державному рівні.

### **2.3. Управлінський аналіз діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11»**

Цех «Хлібокомбінат № 11». що входить до складу компанії "Київхліб", розташоване у Дарницькому районі м. Києва по вулиці Бориспільській, 24.

Основна діяльність - випуск та реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів.

Комбінат був збудований і введений в експлуатацію в 1972 році з проектною потужністю 117,6 тон хлібобулочних виробів в асортименті на добу, кількістю працюючих 350 осіб [65]. Його будівництво було заплановано для забезпечення населення Московського та Дарницького районів м. Києва.

Хлібокомбінат має склад безтарного зберігання борошна, відділ для приготування опар тіста, тістоформовочне відділення, пекарний зал, хлібосховища, експедиції, диспетчерську, ремонтну та підсобну служби.

У 1973 році на підприємстві працювало 350 чоловік разом з керівниками, які доклали неабияких зусиль, щоб в найкоротші терміни ввести в експлуатацію шість технологічних ліній з виробництва хліба та хлібобулочних виробів, забезпечити доброякісної продукцією населення лівобережжя м. Києва. Були введені в виробництво батон «Нарізний», хліб «Красносельський», хали плетені, булки «Ярославська», «Черкізовському», булочки «Дніпровська», «Харківська», «Українська», ріжки з маком.

З ростом потреб населення Києва в продуктах харчування, зокрема в хлібобулочних виобах, виникла необхідність збільшити потужності підприємства. З 1985 року замінені малопотужні печі ПХС-25 на лініях № 1, 2, 3, 4 і 6 на печі типу ППЦ-50 і «Мінел». Разом з тим на хлібозаводі вирішили будувати новий цех. У 1988 році запусканий сухарно-бубличний цех, де було встановлено 10 механізованих ліній потужністю 6 тонн соломки на добу, 6,3 тонни здобних сухарів і 9,3 тонни сушок.

Для поліпшення якості хліба і батонів в 1995-2002 роках в хлібобулочному цеху реконструювали три виробничі лінії: на лініях № 1 і 4 замінено обладнання для приготування напівфабрикатів, їх бродіння, вдосконалений шафа для вистоювання тістових заготовок; на лінії № 2 замінено все технологічне обладнання, в тому числі піч «Мінел» на піч БН-50. У 1999 році закупили за власні кошти і змонтували технологічну лінію з

виробництва житніх сортів хліба. Рішення ухвалювалося не просто, так як передбачала добровільну скасування соціальних програм і значне зменшення виплати премій.

Обсяги виробництва збільшилися і зараз перевищують 100-110 тонн на добу. Асортимент продукції складає близько 80 найменувань (хліб, батони, сушки, соломка, сухарі, печиво, коржі для тортів).

Продукція Хлібокомбінату №11 сертифікована Держстандартом України і має сертифікати відповідності.

У 2001 році хлібокомбінат став переможцем рейтингу споживчих симпатій.

Якість продукції Хлібокомбінату №11 конкурентної в таких країнах як США, Канада, Німеччина, куди поставляються сухарі, сушки, печиво.

Хлібокомбінат №11 має власну фірмову торговельну мережу, яка включає сім магазинів [65].

Щорічно на підприємстві підвищувався технічно-технологічний рівень виробництва. Із зростанням населення міста, зокрема Дарницького району, постала необхідність збільшення потужностей комбінату. В 1988 році став до ладу другий цех, де було встановлено 10 механізованих ліній по випуску сушки, сухарів, печива.

Сьогодні колектив хлібокомбінату з чисельністю 760 чоловік при цілодобовому режимі основного виробництва випускає щоденно понад 110 тон - 90 найменувань - хлібобулочних здобних, сухарних, бараночних, кондитерських виробів, зокрема печиво, кекси, напівфабрикати для тортів - коржі пісочні «Мрія», що дуже користуються попитом серед споживачів якісної продукції хлібокомбінату. Вся продукція випускається по традиційним технологіям без добавок та поліпшувачів, має сертифікат відповідності.

Продукція Хлібокомбінату № 11 поставляється більш як в 900 торгових підприємств України. Якість виробів оцінюється не тільки покупцями різних

регіонів країни , а й за її межами - в США, Канаді , Німеччині, Ізраїлі , Греції, Естонії [66].

В 2001 р хлібокомбінат став переможцем рейтингу споживацьких симпатій. Якість продукції високо цінується в країнах Прибалтики, США, Канаді, Німеччині. Хлібокомбінат №11 спеціалізується на випуску хлібобулочних, сухарнобараночних та кондитерських виробів. Добовий випуск 110-115 тон асортиментом більше 70 найменувань. Наше підприємство постійно працює над покращенням якості продукції, яку визнано споживачем і неодноразово нагороджено на конкурсах-дегустаціях, розширенням асортименту продукції [67].

Місією Хлібокомбінату №11 є задоволення потреб населення в високоякісних хлібобулочних výroбах.

Для здійснення місії виконується ряд цілей. Розрізняють цілі загальні, що розроблюються для фірми у цілому, та специфічні, які розробляються за основними видами й напрямками діяльності підрозділів на основі загальних цілей.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності Хлібокомбінату № 11. (табл. 2.2) свідчать про прибутковість діяльності Хлібокомбінат №11 у 2016-2018 роках, що підтверджується наступними розрахунками.

Чиста виручка від реалізаціз товарів й продукціз зросла з 4854,9 тис. грн. у 2016 р. до 9266,5 тис. грн. у 2018 р., зростання становило 4441,6 тис. грн. у абсолютному та 91,49 % в відносному значенні. Найбільше зростання чистої виручки від реалізації товарів й продукції спостерігалось за період 2017-2018 роках – у абсолютному значенні на 238,58 тис. грн. та в відносному на 34,52 %.

Це відбулось в наслідок відміни державного регулювання цін та кратного підвищення кнцевих відпускних цін на продукцію. В наслідок цього чиста виручка збільшилась у два рази ніж зросла собівартість виробництва продукції.

**Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності  
Хлібокомбінату №11 у 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	2016р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	2018р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Зміни, % (+,-)		
					2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
1	Чиста виручка від реалізації товарів й продукції	4854,90	6910,7	9296,5	2055,8	2385,8	4441,6	+42,34	+34,52	+91,49
2	Собівартість реалізованих товарів й продукції	1654,50	2107,0	2642,3	452,50	535,30	987,80	+27,35	+25,41	+59,70
3	Інші операційні доходи	12,10	41,00	37,60	28,90	-3,40	25,50	341,7	-8,3	+210,7 4
4	Адміністративні витрати	2326,30	4039,	4929,5	1713,6	889,60	2603,2	+73,66	+22,02	+111,9 0
5	Витрати на збут	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6	Інші операційні витрати	231,40	125,10	189,30	106,30	64,20	-42,1	+45,94	+51,32	+18,19
7	Прибуток від основної діяльності	654,80	679,70	1573,0	24,90	893,30	918,20	+3,80	+131,4 3	+140,2 3
8	Дохід від участі у капіталі	–	–	–	–	–	–	–	–	–
9	Інші фінансові доходи	–	–	1,30	–	1,30	1,30	–	–	–
10	Інші доходи	35,60	29,70	12,50	-5,90	17,20	-23,10	-16,57	+57,91	-64,89
11	Фінансові витрати	23,20	10,60	–	-12,50	–	–	-53,88	–	–
12	Інші витрати	0,60	–	3,20	–	3,20	2,60	–	–	+433,3 3
13	Податок на прибуток	6,80	93,90	210,80	86,50	116,90	204,00	1272,0 6	124,49	3000,0 0
14	Чистий прибуток	659,80	604,90	1372,8 0	-54,90	767,90	713,0	-8,32	126,95	108,06

\*Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Проте, слід відмітити, що собівартість реалізованої продукції у 2016–2018 рр. також зросла у 2017 р. на 452,50 тис. грн. чи на 27,35%, а у 2018 р. на 535,3 тис. грн., що на 25,41 % більше ніж у 2017 р. та на 59,70 % більше у порівнянні з 2016 р. Але, оскільки зберіглося регулювання цін на борошно – основну складову формування собівартості продукції, отриманий розрив між чистим прибутком і витратами є антисоціальною маржею, що виникла внаслідок ненвиваженого рішення в області державного регулювання (див. підрозділ 2.2).

Подальший аналіз та співставлення динаміки решти складових техніко-економічних показників діяльності підприємства також підтверджує наш висновок.

У 2017 р. в порівнянні з 2016 р. адміністративні витрати зросли на 1713,6 тис. грн. чи 73,66%, а інші операційні витрати зменшились на 106,3 тис. грн. чи 45,94%. У 2018 р. спостерігалось подальше зростання адміністративних витрат до 4929,50 тис. грн., тобто на 889,6 тис. грн. чи 22,02 %.

Коливання абсолютних та відносних значень адміністративних витрат пов'язане із законодавчими рішеннями щодо збільшення мінімальної оплати праці, що викликало подальші штатні зміни оплати.

Інші операційні витрати збільшилися у 2017 р. на 64,2 тис. грн. чи на 51,32 %, а у 2018 р. зменшились на 42,1 тис. грн. чи на 18,19%.

Про прибутковість підприємства свідчить кінцевий показник господарської діяльності Хлібокомбінату №11, а саме чистий прибуток. У 2016 р. чистий прибуток підприємства склав 659,8 тис. грн. У 2017 р. він трохи зменшився до 604,9 тис. грн. А у 2018 р. чистий прибуток Хлібокомбінату №11 зріс до 1372,8 тис. грн., що на 767,9 тис. грн. чи 126,95 % більше, ніж в попередньому та на 713 тис. грн. чи 108,06 % ніж в 2016 р.

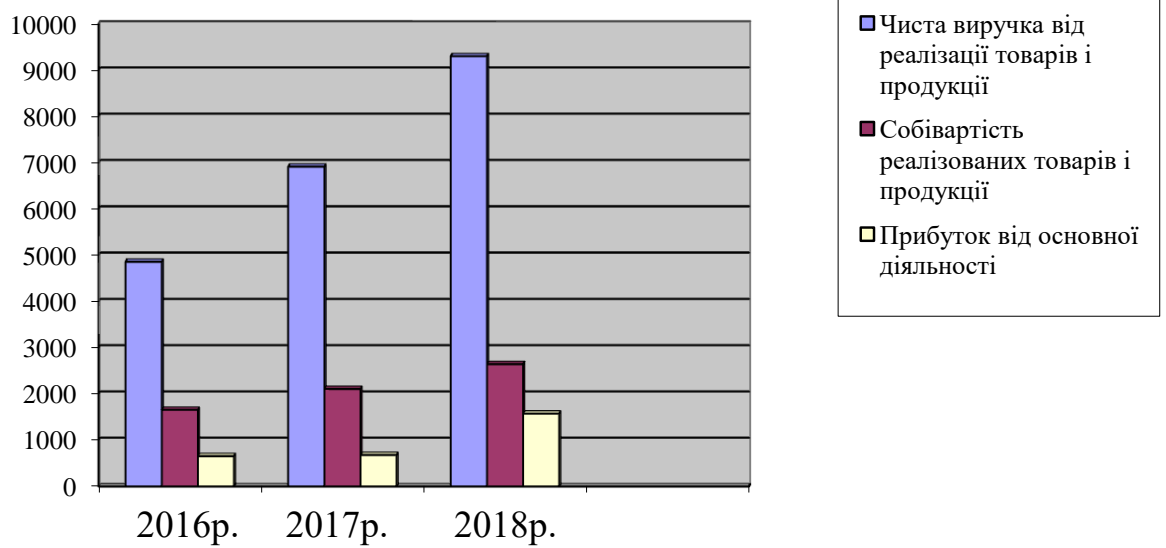


Рис. 2.5. Динаміка чистої виручки від реалізації, собівартості реалізованих товарів й продукції та прибутку від основної діяльності Хлібокомбінату №11 впродовж 2016–2018 рр.

Графічне відображення зростання прибутку від основної діяльності, чистої виручки від реалізації та чистого прибутку наведено на рис. 2.6.

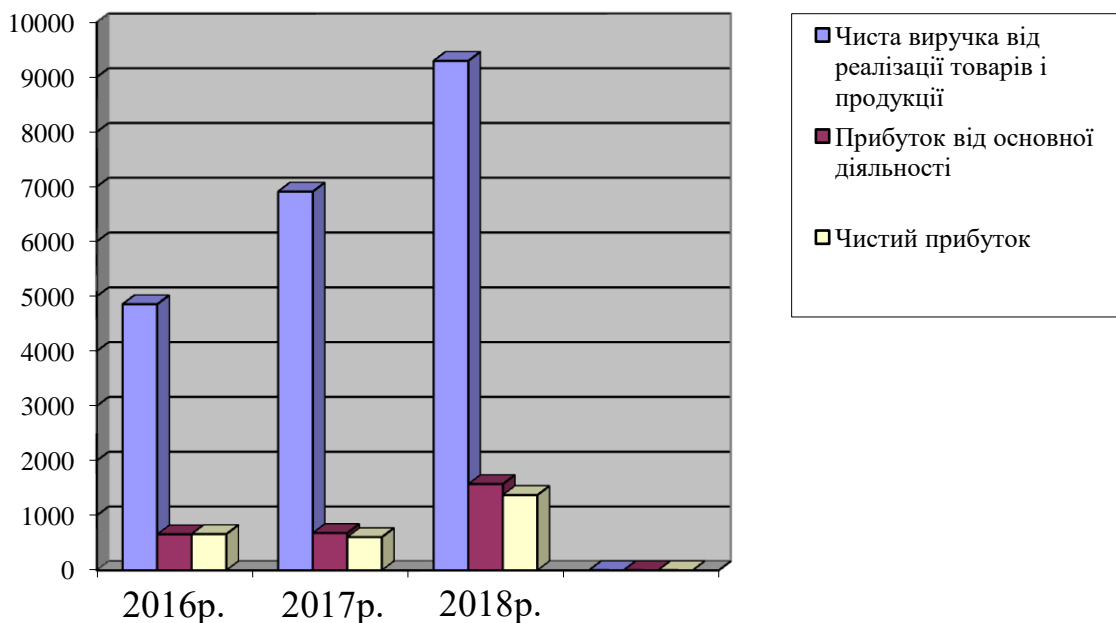


Рис. 2.6. Динаміка прибутку від основної діяльності, прибутку від звичайної діяльності до оподаткування та чистого прибутку Хлібокомбінату №11 впродовж 2016–2018 рр.

Показники рентабельності реалізації товарів й продукції Хлібокомбінату №11 протягом періоду дослідження мали позитивні значення, причому у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. вони значно збільшилися. Цей факт підтверджує ефективність діяльності підприємства. А також, підтверджується попередній висновок щодо зростання маржі підприємства за рахунок відміни державного регулювання цін на хлібобулочні вироби (експеримент розпочато у 2016 р.), збереження регулювання цін на борошно, що забезпечило зростання собівартості на 56%, а прибутковості на 91% (за аналізований період 2016-2018рр.).

Таблиця 2.3

**Динаміка коефіцієнтів рентабельності реалізації товарів й продукції Хлібокомбінату №11 протягом 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018р.	Відхилення					
					Абсолютне			Відносне, %		
					2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
1	Чиста виручка від реалізації товарів й продукції, тис. грн.	4854,90	6910,70	9296,50	2055,80	2385,80	4441,60	42,34	34,52	91,49
2	Собівартість продукції, закупівлю та реалізацію товарів, тис. грн.	1654,50	2107,00	2642,30	452,50	535,30	987,80	27,35	25,41	59,70
3	Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	654,80	679,70	1573,00	24,90	893,30	918,20	3,80	131,43	140,23
4	Рентабельність реалізованих товарів й продукції (ряд.3:ряд.2), %	39,58	32,26	59,53	-7,32	27,27	20,03	18,49	84,53	50,61

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

В наслідок відміни регуляції рентабельність реалізованих товарів й продукції Хлібокомбінату №11 у 2018 р. склала 59,53 %, що більше порівняно з 2016 р. на 20,03 %, а порівняно з 2017 р. більше на 27,27 %.

Таким чином, виходячи з вище проведеного аналізу рентабельності Хлібокомбінату №11 у 2016–2018 рр., можна зробити висновок, що діяльність підприємства була прибутковою.

Далі, проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансового стану підприємства\***

№ з/п	Показники	На 2016р.	На 2017р.	На 2018р.	Відхилення		
					2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.	2018р. від 2016р.
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,89	0,92	0,89	0,02	-0,02	0,00
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,09	1,12	-0,03	0,03	0,00
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,92	0,89	0,00	-0,03	-0,03
4	Коефіцієнт забезпеченості власними обор. коштами	0,07	0,58	0,85	0,51	0,27	0,78
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,03	0,05	0,00	0,02	0,02
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,58	0,73	0,92	0,15	0,19	0,34
7	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,37	1,42	-0,01	0,05	0,04
8	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	1,37	1,42	0,33	0,05	0,38

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду

активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- Чистий оборотний капітал.

Наведемо розрахунки, що стали основою для укладення попередньої таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка джерел формування майна Хлібокомбінату №11  
впродовж 2016 – 2018 роках, тис. грн.\***

Статті пасиву	На 2016р.	На 2017р.	На 2018р.	Відхилення					
				Абсолютне			Відносне, %		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Власний капітал	5713,6	6318,5	7691,3	604,90	1372,8	1977,7	10,59	21,73	34,61
Позиковий капітал	675,60	579,00	919,30	-96,60	340,30	243,7	-14,30	58,77	36,07
Всього джерел формування майна	6389,2	6897,5	8610,6	508,30	1713,1	2221,4	7,96	24,84	34,77
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	162,9	0	0	–	–	–	–	–	–
Відношення довгострокового капіталу до власного	0,029	0	0	-0,029	0,000	-0,029	0	0	0,0
Коефіцієнт заборгованості	0,12	0,09	0,12	-0,027	0,028	0,001	77,5	130,4	101,1
Коефіцієнт покриття	8,5	10,9	8,4	2,456	-2,546	-0,091	129,0	76,7	98,9

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Коефіцієнт фінансової залежності = власн. капітал / валюту балансу (р. 640/ р. 280 ф1):

$$6389,2 / 5713,6 = 1,12 \text{ (2016р.)}$$

$$6897,5 / 6318,5 = 1,09 \text{ (2017р.)}$$

$$8610,6 / 7691,3 = 1,12 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт фінансової незалежності = власний капітал / майно підприємства (р. 380 / р. 280 ф1):

$$5713,6 / 6389,2 = 0,89 \text{ (2016р.)}$$

$$6318,5 / 6897,5 = 0,92 \text{ (2017р.)}$$

$$7691,3 / 8610,6 = 0,89 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт фінансової стійкості = власн. кап. + довгострокові зоб. / пасиви (р.380 + 430 +480 + 630 / р. 640 ф1):

$$5713,6 + 162,9 / 6389,2 = 0,92 \text{ (2016р.)}$$

$$6318,5 / 6897,5 = 0,92 \text{ (2017р.)}$$

$$7691,3 / 8610,6 = 0,89 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт концентрації кредитного капіталу = позиковий кап. / пасиви (р.480 + р.620 Ф.1 / р.640 Ф.1):

$$162,9 + 512,7 / 6389,2 = 0,11 \text{ (2016р.)}$$

$$579 / 6897,5 = 0,08 \text{ (2017р.)}$$

$$919,3 / 8610,6 = 0,11 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = поточні активи – запаси / поточні пасиви (р.260 - (р.100 + р.110 + р.120 + р.130 + р.140) / р.620 ф.1):

$$706 - (282,7 + 126,2) / 512,7 = 0,58 \text{ (2016р.)}$$

$$796,1 - (276,5 + 96,3) / 579 = 0,73 \text{ (2017р.)}$$

$$1308,5 - (411,9 + 48,5) / 919,3 = 0,92 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності = поточні активи / поточні пасиви (р. 260 / 620 ф.1):

$$706 / 512,7 = 1,38 \text{ (2016р.)}$$

$$796,1 / 579 = 1,37 \text{ (2017р.)}$$

$$1308,5 / 919,3 = 1,42 \text{ (2018р.)}$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = кошти / поточні пасиви ( р. 230 + р.240 / р. 620 ф.1):

$$57,7 / 512,7 = 0,11 \text{ (2016р.)}$$

$$2,9 / 579 = 0,01 \text{ (2017р.)}$$

$$35,5 / 919,3 = 0,04 \text{ (2018р.)}$$

Можна зробити висновок, що фінансова стійкість Хлібокомбінату №11 є помірною, тобто підприємство має незначний запас власного капіталу. Це пояснюється перш за все проведенням підприємством консервативної політики фінансування майна. Варто зауважити, що з точки зору ефективності діяльності розраховані значення відносних коефіцієнтів фінансової стійкості відповідають й навіть перевищують деякі оптимальні значення.

Так, коефіцієнт фінансової незалежності значно перевищує оптимальне значення, яке повинно бути 0,5. Його значення протягом періоду дослідження перевищують 0,8. На 2016р. становив 0,89; а у 2017р. збільшився на 0,02 й становив 0,92. У 2018р. – 0,89, порівняно з 2016р – не змінився.

Коефіцієнт фінансової стійкості був близьким до оптимального значення й навіть дещо перевищив його.

Аналізуючи джерела формування майна Хлібокомбінату №11 за даними табл. 2.5, зазначимо, що всі джерела формування майна підприємства зросли відповідно до зростання майна: станом на 2018 р. в порівнянні із станом на 2016 р. на 25,85%.

Так, власні джерела формування майна Хлібокомбінату №11, а точніше – власний капітал підприємства зріс у 2017 р. на 6318,5 тис. грн. чи 10,59 %, протягом 2018 р. на 1372,8 тис. грн. чи 21,73%. Збільшення власного капіталу Хлібокомбінату №11 станом на 2018 р. в порівнянні із станом на 2016 р. склало 1977,7 тис. грн. чи 34,61 %.

Означене зростання власного капіталу та джерел формування майна пов'язане із тим, що 91% зростання прибутку дозволило наростити відрахування у фонди підприємства.

Так, власні джерела формування майна Хлібокомбінату №11, а точніше – власний капітал підприємства зріс у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 604,90 тис. грн. чи 10,59 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 1372,80 тис. грн. чи 21,73 %. Збільшення власного капіталу Хлібокомбінату №11 станом на 2018 р. в порівнянні із станом на 2016 р. склало 1977,7 тис. грн. чи 34,61 %.

Аналізуючи частку власного капіталу у структурі джерел формування майна Хлібокомбінату №11 (табл. 2.6), відмітимо, що власні джерела формування майна підприємства значно переважають кредитні: у 2016–2017 роках власні джерела склали понад 85 % всіх джерел формування майна Хлібокомбінату №11.

Таблиця 2.6

**Структура джерел формування майна Хлібокомбінату №11  
станом на 2016 р. – 2018 р., %\***

Назва джерела	На 2016р., тис. грн.	На 2017р., тис. грн.	На 2018р., тис. грн.
Власний капітал	89,43	91,61	89,32
Позиковий капітал	10,57	8,39	10,68
Всього джерел формування майна	100,00	100,00	100,00

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Позикові кошти підприємства формуються за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги, а також, за рахунок розрахунків з бюджетом та інших поточних зобов'язань. Довгострокових позик підприємство не має.

На кінець 2018 р. питома вага кредитних джерел майже не зросла у порівнянні з 2016 р. й становила 10,57 % у 2016 р. та 10,68 % у 2018 р.

Низька питома вага кредитного капіталу ілюструє його короткострокову природу: вся сума кредиторської заборгованості є поточною, що виникає не за рахунок позик. За весь досліджуваний період, підприємство не використовує довгострокових позик.

Структура джерел формування майна визначається як питома вага відповідних розділів пасиву балансу до загальної вартості пасивів:

$$\text{Власний капітал} = 1\text{ПБ} * 100\% / \text{ПБ.}$$

1П – перший розділ пасиву балансу;

ПБ. – ітог пасиву балансу

Відповідно:

$$\text{Власний капітал 2016} = 5713,6 * 100 / 6389,2 = 89,43\%$$

$$\text{Власний капітал 2017} = 6318,5 * 100 / 6897,5 = 91,61\%$$

$$\text{Власний капітал 2018} = 7691,3 * 100 / 8610,6 = 89,32\%$$

$$\text{Позиковий капітал} = (2\text{ПБ} + 3\text{ПБ} + 4\text{ПБ}) * 100 / \text{ПБ.}$$

де 2ПБ, 3ПБ, 4 ПБ – відповідні розділи пасиву балансу

Відповідно:

$$\text{Позиковий капітал 2016} = (162,9 + 512,7) * 100 / 6389,2 = 10,57\%$$

$$\text{Позиковий капітал 2017} = 579,0 * 100 / 6897,5 = 8,39\%$$

$$\text{Позиковий капітал 2018} = 919,3 * 100 / 8610,6 = 10,68\%$$

Така структура джерел формування майна Хлібокомбінату №11 відбиває консервативну політику фінансування майна, тобто власний капітал перевищує позиковий. Ця політика фінансування передбачає використання власного капіталу підприємства задля формування необоротних активів, системної (постійної) частини поточних активів та половини змінної частини поточних активів. Такий підхід забезпечує мінімізацію ризику втрати капіталу, позаяк короткострокові пасиви використовуються у незначних обсягах задля формування половини змінної частини поточних активів. Однак з метою оптимізації структури капіталу підприємству потрібно

перейти до компромісної політики фінансування, котра передбачає використання власного капіталу задля формування необоротних активів та системної частини поточних активів. Відповідно вся змінна частина поточних активів буде формуватися за рахунок поточних зобов'язань. Ця політика фінансування дозволить забезпечити компроміс між вартістю капіталу та ризиком його втрати.

Проаналізуємо динаміку та структуру окремих складових власного капіталу Хлібокомбінату №11 у 2016 – 2018 роках.

Як свідчать дані табл. 2.7, статутний капітал Хлібокомбінату №11 протягом досліджуваного періоду 2016 – 2018 роках залишався без змін й становив 1418,10 тис. грн. Це можна пояснити тим, що Хлібокомбінат №11 не залучав додаткового обсягу фінансових ресурсів задля подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

**Склад окремих форм функціонування власного капіталу  
Хлібокомбінат №11 впродовж 2016 – 2018 роках, тис. грн.\***

Складові власного капіталу	На 2016р., тис.грн.	На 2017р., тис.грн.	На 2018р., тис.грн.	Відхилення		
				2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.	2018р. до 2016р.
Статутний капітал (акціонерний)	1418,10	1418,10	1418,10	0,0	0,0	0,0
Додатковий вкладений капітал	6310,20	6310,20	6310,20	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2016,70	-1409,80	-3,70	-604,90	-1406,10	-2013,00
Всього власного капіталу	5713,60	6318,50	7691,30	-604,90	-1406,10	-2013,00

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Непокритий збиток Хлібокомбінату №11 зменшився в 2017 р. порівняно з 2016 р. на 604,90 тис. грн. в 30,02 рази, а у 2018 р. зменшився порівняно з 2016 р. на 2013,00 тис. грн. в 99,82 разів, тобто збільшилася сума прибутку. Це є позитивним моментом.

Аналізуючи структуру окремих форм функціонування власного капіталу Хлібокомбінату №11 станом на 2016 р. – 2018 р. (табл. 2.8), зазначимо, що найбільшу питому вагу займав додатковий вкладений капітал, причому його частка була незмінною.

Наявність непокритого збитку зумовлена збитковою роботою підприємстві в роки, попередні до 2016 р..

Також нерозподілений прибуток створює фіктивне враження про наявність значних запасів власного капіталу. Якщо порівняти данні отримані в табл.2.8 та данні табл.2.4 стає зрозумілим, що спостерігається ріст коефіцієнтів фінансового стану саме за рахунок несплачених дивідентів співвласникам.

Питома вага окремих складових власного капіталу розраховується як питома вага відповідних строк першого розділу пасиву до його ітогу.

*Таблиця 2.8*

**Структура окремих форм функціонування власного капіталу  
Хлібокомбінат №11 станом на 2016 – 2018 роках,%\***

Складові власного капіталу	На 2016р.	На 2017 р.	На 2018р.,%
Статутний капітал	24,82	22,44	18,44
Додатковий вкладений капітал	110,44	99,87	82,04
Резервний капітал	-	-	-
Непокритий збиток	-35,26	-22,31	-0,48
Всього власного капіталу	100,00	100,00	100,00

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Статутний капітал = С.300\*100/1ПБ

Статутний капітал2016 = 1418,1\*100/5713,6 = 24,82%

Статутний капітал2017 = 1418,1\*100/6318,5 = 22,44%

Статутний капітал2018 = 1418,1\*100/7691,3 = 18,44%

Додатковий капітал = С.320\*100/1ПБ

Додатковий капітал2016 = 6310,2\*100/5713,6 = 110,44%

Додатковий капітал2017 = 6310,2\*100/6318,5 = 99,87%

Додатковий капітал2018 = 6310,2\*100/7691,3 = 82,04%

Непокритий збиток = Ст.350\*100/1ПБ

Непокритий збиток 2016 = -2016,7\*100/5713,6 = -35,26%

Непокритий збиток 2017 = -1409,8\*100/6318,5 = -22,31%

Непокритий збиток 2018 = -37,0\*100/7691,3 = -0,48%

Питома вага додатково вкладеного капіталу Хлібокомбінату №11 протягом періоду дослідження дещо коливалася. Найбільше її значення було у 2016 р. — 110,44 %, що пов'язано із зменшенням статутного капіталу, найменш у 2018 р. — 82,04 %. Середнє значення частки додатково вкладеного капіталу Хлібокомбінату №11 у 2016–2018 роках складало 97,45 %.

Розрахуємо наступні показники:

Коефіцієнт маневреності власного капіталу = власні обігові кошти / власний капітал (р.380 + 480 - р.080 ф.1 / р.380):

$5713,6 + 162,9 - 5683,2 / 5713,6 = 0,03$  (2016р.)

$6318,5 - 6101,4 / 6318,5 = 0,03$  (2017р.)

$7691,3 - 7302,1 / 7691,3 = 0,05$  (2018р.)

Коефіцієнт структури залученого капіталу = довгостр. зоб. / позичк.

Капітал (р.480 / 480 + 620 ф.1):

$162,9 / 162,9 + 512,7 = 0,24$  (2016р.)

У 2017 та 2018 роках показники рівні 0,0, позаяк підприємство не мало довгострокових зобов'язань в цей період.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами = власні обор. кошти /запаси (р.380 + р.430 - р.080 / р.100 + р.120 + р.130 + р.140 ф.1):

$$5713,6 - 5683,2 / 282,7 + 126,2 = 0,07 \text{ (2016р.)}$$

$$6318,5 - 6101,4 / 276,5 + 96,3 = 0,58 \text{ (2017р.)}$$

$$7691,3 - 7302,1 / 411,9 + 48,5 = 0,85 \text{ (2018р.)}$$

Значення коефіцієнту концентрації кредитного капіталу, яке повинно перевищувати 0,5, також перевищує й становило в 2016р. 0,11, в 2017р. 0,8, а в 2018р. теж 0,11. Коефіцієнт фінансової залежності дещо менше від його оптимального значення ( $> 1,5$ ) й складав 1,12.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами перевищив нормативне значення й у 2018р. становив 0,85, а коефіцієнт маневреності власного капіталу майже не змінювався й був меншим оптимального значення й становив лише 0,05.

Таку ситуацію, знову ж таки, можна пояснити досить консервативною політикою фінансування майна Хлібокомбінату №11, коли власні джерела перевищують кредитні. Це й спричинило диспропорції в значеннях розрахованих коефіцієнтів.

Необхідно відмітити, що значення коефіцієнтів структури покриття довгострокових зобов'язань, кредитного капіталу та фінансового важелю протягом періоду дослідження для Хлібокомбінату №11 дорівнювали нулю, проте підприємство не використовувало довгострокових зобов'язань. Тим не менш значення даних показників «нуль» відповідало оптимальності критерію даних показників.

Таким чином, виходячи з вищенаведеного аналізу відносних коефіцієнтів фінансової стійкості Хлібокомбінату №11 станом на 2016–2018 роках, можна зробити висновок: використання підприємством даної політики фінансування майна спричинило диспропорції в значеннях розрахованих коефіцієнтів, що відхилялися від оптимальних значень у бік незначного

збільшення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У цілому можна сказати, що формування власного капіталу в Хлібокомбінату №11 є досить ефективним з точки зору кредиторів та не досить ефективним з точки зору забезпечення компромісу між вартістю капіталу та ризиком його втрати.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників використання капіталу Хлібокомбінату №11  
протягом 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	На 2016р.	На 2017р.	На 2018р.	Відхилення		
					2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.	2018р. від 2016р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власний капітал, тис. грн.	5713,60	6318,50	7691,30	604,90	1372,80	1977,70
2	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	162,90	–	–	–	–	–
3	Поточні зобов'язання, тис. грн.	512,70	579,00	919,30	66,30	340,30	406,60
4	Доходи майбутніх періодів, тис. грн.	–	–	–	–	–	–
5	Необоротні активи, тис. грн.	5683,20	6101,40	7302,10	418,20	1200,70	1618,90
6	Оборотні активи, тис. грн.	706,00	796,10	1308,50	90,10	512,40	602,50
7	Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	–	–	–	–	–	–
8	Всього майна (валюта балансу), тис. грн.	6389,20	6897,50	8610,60	508,30	1713,10	2221,40
9	Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,24	0,00	0,00	-0,24	0,00	0,24
10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,11	0,08	0,11	-0,02	0,02	0,00

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Проаналізуємо абсолютні показники фінансової стійкості Хлібокомбінату №11. Задля цього розрахуємо наступні показники:

Наявність власних оборотних коштів:  $ВOK = BK - HA$

$$ВOK (2016р.) = 5713,60 - 5683,20 = 30,40 \text{ тис. грн.}$$

$$ВOK (2017р.) = 6318,5 - 6101,40 = 217,1 \text{ тис. грн.}$$

$$ВOK (2018р.) = 7961,30 - 7302,10 = 389,20 \text{ тис. грн.}$$

Наявність власних й довгострокових кредитних джерел фінансування запасів:  $ВДДФЗ = ВOK + ВДЗ$

$$ВДДФЗ (2016р.) = 30,40 + 162,90 = 193,30 \text{ тис. грн.}$$

Позаяк підприємство не мало у 2017 та 2018 роках довгострокових зобов'язань, то ВДДФЗ становитиме відповідно 217,10 тис. грн. та 389,20 тис. грн.

Загальна величина основних джерел формування запасів:

$$ОДФЗ = ВДДФЗ + Пзоб$$

$$ОДФЗ (2016р.) = 193,30 + 512,70 = 706 \text{ тис. грн.}$$

$$ОДФЗ (2017р.) = 217,10 + 579 = 796,10 \text{ тис. грн.}$$

$$ОДФЗ (2018р.) = 389,20 + 919,30 = 1308,50 \text{ тис. грн.}$$

Надлишок (нестача) загальної величини основних джерел покриття запасів:  $\Delta ОДФЗ = ОДФЗ - З$

$$\Delta ОДФЗ (2016р.) = 706 - 408,90 = + 297,10 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ОДФЗ (2017р.) = 796,10 - 372,80 = + 423,30 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ОДФЗ (2018р.) = 1308,50 - 460,40 = + 848,10 \text{ тис. грн.}$$

Надлишок (нестача) власних й довгострокових джерел фінансування запасів:  $\Delta ВДДФЗ = ВДДФЗ - З$

$$\Delta ВДДФЗ (2016р.) = 193,30 - 408,90 = -215,60 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ВДДФЗ (2017р.) = 217,10 - 372,80 = -155,70 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ВДДФЗ (2018р.) = 389,20 - 460,40 = -71,20 \text{ тис. грн.}$$

Надлишок (нестача) власних оборотних коштів:  $\Delta ВOK = ВOK - З$

$$\Delta ВOK (2016р.) = 30,40 - 408,90 = -378,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ВOK (2017р.) = 217,10 - 372,80 = -155,70 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ВOK (2018р.)} = 389,20 - 460,40 = -71,20 \text{ тис. грн.}$$

Як свідчать дані табл. 2.10, Хлібокомбінат №11 стан фінансової стійкості свідчить про порушення нормальної платоспроможності. Вдається взнаки нерозподілений прибуток. Задля формування певної частини фінансової стійкості використані джерела фінансування, що не можуть бути визнані за нормальні (кредитні ресурси, отримані з іншою метою, кредиторська заборгованість нетоварного характеру тощо).

Тому в результаті аналізу абсолютних показників фінансової стійкості ми можемо бачити, що у підприємства мають місце неефективні фінансові рішення.

Таблиця 2.10

**Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості  
Хлібокомбінату №11 станом на 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	На кінець 2016 р.	На кінець 2017 р.	На кінець 2018р.
1	2	3	4	5
1	Власний капітал, тис. грн.	5713,60	6318,50	7961,30
2	Необоротні активи, тис. грн.	5683,20	6101,40	7302,10
3	Оборотні активи, тис. грн.	706,00	796,10	1308,50
4	Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	30,40	217,10	389,20
5	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	162,90	–	–
6	Наявність власних й довгострокових кредитних джерел фінансування запасів (ВДДФЗ), тис. грн.	193,30	217,10	389,20
7	Забезпечення наступних витрат й платежів, тис. грн.	–	–	–
8	Поточні зобов'язання, тис. грн.	512,70	579,00	919,30
9	Доходи майбутніх періодів, тис. грн.	–	–	–

## Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
10	Загальна величина основних джерел формування запасів (ОДФЗ), тис. грн.	706,00	796,10	1308,50
11	Загальна сума запасів, тис. грн.	408,90	372,80	460,40
12	Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (ДВОК), тис. грн.	-378,50	-155,70	-71,20
13	Надлишок (+), нестача (-) власних й довгострокових джерел фінансування запасів (ДВДДФЗ), тис. грн.	-215,60	-155,70	-71,20
14	Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел покриття запасів (Д ОДФЗ), тис. грн.	+297,10	+423,30	+848,10

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Виникає необхідність потребує розробки плану організаційно-економічних заходів з нормалізації розміру матеріальних запасів підприємства чи збільшення періоду кредитування.

У даному випадку Хлібокомбінат №11 обмежує темпи зростання обсягу товарообороту. Підприємство має значну нестачу власних оборотних коштів, а норматив участі власних оборотних коштів в фінансуванні запасів повинен бути на рівні 50 % від потреби у їх формуванні.

Проаналізуємо показники рентабельності та оборотності власного капіталу Хлібокомбінату №11 у 2016 – 2018 роках

Як свідчать дані табл. 2.11, використання власного капіталу Хлібокомбінату №11 було досить ефективним протягом 2016 – 2018 р. Це підтверджує зростання показників рентабельності власного капіталу та оборотності власного капіталу.

Так, рентабельність власного капіталу Хлібокомбінату №11 збільшилася з 12,19 % у 2016 р. до 19,60 % у 2018 р. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, котрий характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на гривню власного капіталу, вкладеного в діяльність підприємства (чим вищий

обсяг реалізованої продукції, тим ефективнішим буде використання власного капіталу), збільшився протягом періоду дослідження 0,90 об. у 2016 р. до 1,33 об. у 2018 р.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності та оборотності власного капіталу Хлібокомбінату №11 протягом 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення					
					Абсолютне			Відносне, %		
					2017р . від 2016р .	2018р . від 2017р .	2018р . від 2016р .	2017 р. від 2016 р	2018 р. від 2017 р	2018 р. від 2016 р
1	Чиста виручка від реалізації товарів й продукції, тис. грн.	4854,90	6910,7	9296,5	2055,8	2385,8	4441,6	42,34	34,52	91,49
2	Чистий прибуток, тис. грн.	659,80	604,90	1372,8	-54,90	767,90	713,00	-8,32	126,95	108,06
3	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	5411,10	6016,0	7004,9	604,95	988,85	1593,8	11,18	16,44	29,45
4	Рентабельність власного капіталу (ряд.2:ряд.3), %	12,19	10,05	19,60	-2,14	9,55	7,41	17,56	95,02	60,79
5	Коефіцієнт обор-ті власного капіталу (ряд.1:ряд.3), число об.	0,90	1,15	1,33	0,25	0,18	0,43	27,78	15,65	47,78

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Зростання оборотності власного капіталу відносно ефективності використання власного капіталу є сприятливою тенденцією. Таким чином, виходячи з вищенаведеного аналізу відносних та абсолютних показників фінансової стійкості, можна зробити висновок, що Хлібокомбінат №11 має достатню суму власного капіталу унаслідок використання консервативної

політики фінансування майна, що обумовлює досить стійкий фінансовий стан, низьку залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Однак задля торговельних підприємств дана політика є не зовсім виправданою з точки зору невикористання переваг, притаманних зовнішньому фінансуванню, обмеження темпів зростання обсягу товарообороту. Тому Хлібокомбінат №11 задля найбільш раціонального використання переваг як власних, так й кредитних джерел фінансування, потрібно перейти до компромісної політики фінансування майна підприємства. Що ж до показників рентабельності та оборотності власного капіталу, то тут спостерігалися сприятливі тенденції до зростання як рентабельності, так й оборотності власного капіталу.

Проаналізуємо показники використання основного й оборотного власного капіталу Хлібокомбінату №11. Задля цього розрахуємо наступні показники:

Капіталовіддача = Виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість основного капіталу:

$$4854,9 / 5683,2 = 0,86 \text{ грн. (2016р.)}$$

$$6910,7 / 6101,4 = 1,14 \text{ грн. (2017р.)}$$

$$9296,5 / 7302,1 = 1,30 \text{ грн. (2018р.)}$$

Коефіцієнт оборотності = реалізована продукція / середні залишки об.

коштів:

$$4854,9 / 5713,6 = 0,85 \text{ об. (2016р.)}$$

$$6910,7 / 6318,5 = 1,09 \text{ об. (2017р.)}$$

$$9296,5 / 7691,3 = 1,21 \text{ об. (2018р.)}$$

Коефіцієнт завантаження = середні залишки об. коштів / реалізована продукція:

$$5713,6 / 4854,9 = 1,18 \text{ грн. (2016р.)}$$

$$6318,5 / 6910,7 = 0,91 \text{ грн. (2017р.)}$$

$$7691,3 / 9296,5 = 0,83 \text{ грн. (2018р.)}$$

Тривалість обороту об. коштів = кількість днів у періоді / коефіцієнт оборотності:

$$360 / 0,85 = 423,53 \text{ дн. (2016р.)}$$

$$360 / 1,09 = 330,28 \text{ дн. (2017р.)}$$

$$360 / 1,21 = 297,52 \text{ дн. (2018р.)}$$

Капіталовіддача основних засобів та інших необоротних активів становила: в 2016р. — 0,86 грн.; в 2017р. — 1,14 грн.; в 2018р. — 1,30 грн. Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів, показує скільки виручки припадає на одиницю середньої вартості основних засобів та інших необоротних активів. Збільшення цього показника у динаміці є позитивною тенденцією. На даному підприємстві бачимо поступове збільшення показника за рахунок зменшення необоротних активів, що свідчить про найбільш інтенсивне їх використання. У 2018 р. на 1 грн. авансованого власного капіталу придбано 1,30 грн. реалізованої продукції, порівняно з 0,86 грн. в 2016 р.

Коефіцієнт оборотності характеризує кількість оборотних коштів за визначений період (табл.2.12). На підприємстві спостерігається збільшення цього показника з 0,85 у 2016 р. до 1,21 у 2018 р., що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт завантаження показує частку оборотних коштів в кожній грошовій одиниці реалізованої продукції, цей показник має тенденцію до зменшення з 1,18 у 2016р. до 0,83 у 2018р. Показник тривалості обороту оборотних коштів теж зменшився й становив у 2016р. 423,53 дн., а у 2018 р. 297,52 дн. Показник відхилення ΔОК зріс з 1458,85 тис.грн. до 15873,72 тис. грн., тобто відбулося залучення коштів на підприємстві. Показник відхилення ΔQ(ОснК) також мав тенденцію до зростання з 77,40 тис.грн. у 2016р. до 666,12 тис.грн у 2018 р. Відхилення Δ(f) з 77,66 тис.грн. зріс до 209,36 тис.грн. у 2018 р.

**Показники використання власного капіталу Хлібокомбінату №11  
протягом 2016 – 2018 роках\***

№ з/п	Показники	2016р	2017р	2018р.	Відхилення					
					Абсолютне			Відносне, %		
					2017 р від 2016 р	2018р. від 2017р.	2018р. від 2016р.	2017 р від 2016 р	2018 р від 2017 р	2018 р від 2016.
1	Капітало-віддача, тис.грн	0,86	1,14	1,30	0,28	0,16	0,44	32,56	38,60	51,62
2	Коефіцієнт оборотності кільк.об.	0,85	1,09	1,21	0,24	0,12	0,36	28,24	11,01	42,35
3	Коефіцієнт завантаження, грн	1,18	0,91	0,83	-0,27	0,08	-0,35	-22,88	8,79	-29,66
4	Тривалість обороту об. коштів, дн.	423,53	330,28	297,52	-93,25	-32,76	-126,01	-22,02	-9,92	-29,75
5	Відхилення ΔOK, тис.грн.	1458,85	2082,09	15873,72	623,24	13791,63	14414,87	42,72	662,39	988,10
6	Відхилення ΔQ(ОснК), тис.грн.	77,40	102,71	666,12	25,31	563,41	588,72	32,70	548,54	760,62
7	Відхилення Δ(f), тис.грн.	77,66	222,91	209,36	145,25	-13,55	131,70	187,03	6,09	269,59

\* Джерело: складено автором за Додатками А,Б

Величина власних оборотних коштів чи величина власного капіталу підприємства, котра є джерелом покриття поточних активів підприємства — збільшилась, це позитивна тенденція в діяльності підприємства. Показники ліквідності також мали позитивну динаміку підвищення, що свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства. Хоча деякі коефіцієнти мають нижчі значення у порівнянні з нормативними, проте тенденція до їх зростання теж є позитивним моментом. Отже, керівництву підприємства необхідно тримати курс на підвищення ліквідності підприємства та зберегти тенденцію її зростання.

Коефіцієнт реальної вартості основних фондів в вартості майна має бути більшим 0,3 й у нашому випадку він абсолютно позитивно відображає ситуацію.

Коефіцієнт автономії відображає питому вагу власного капіталу в результаті балансу. Показник повинен бути більшим 0,5, й у нашому випадку цей показник теж є позитивним.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу обернено пропорційний показнику автономії, й повинен бути менше 0,5. І також звичайно витримує норматив, що є позитивно.

Коефіцієнт фінансової залежності становив 1,12, також відповідає нормативному значенню, що є позитивним явищем й свідчить про те, що підприємство не має тенденції до втрати економічної незалежності, а також про раціональність розподілу та ефективність використання власного капіталу.

Зменшилась маневреність власних оборотних коштів за рахунок зменшення грошових коштів та збільшення чистого оборотного капіталу. У даному випадку тенденція не є позитивною, позаяк значення показника значно знизився. Взагалі підприємство має всі можливості задля підвищення прибутковості.

#### **2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та впливовості інноваційної діяльності цеху компанії «Київхліб» «Хлібокомбінат № 11»**

Задля визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності на підприємстві необхідно виконати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це відбувається на основі критерію максимізації відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім, що ґрунтується на методиці SWOT-аналізу. Тобто особа, що ухвалює рішення про вибір можливих напрямків інноваційного розвитку, перевагу віддаватиме

напрямам, задля яких найбільш повно внутрішні умови розвитку відповідають зовнішнім. Отже, визначимо характеристики Хлібокомбінату №11 (табл.2.13). SWOT-аналіз ми виконаємо у бальній формі, що передбачає формування групи експертів, до яких були залучені провідні спеціалісти підприємства та автор.

Сильні сторони Хлібокомбінату №11:

1) активна роль маркетингу (гнучка цінова політика, система знижок, слідкування за діями конкурентів, реагування на зміни запитів покупців, пошук найефективніших каналів збуту продукції, засобів стимулювання продажу - реклама на радіо, преса);

2) продукція підприємства конкурентоздатна, займає перші місця за якісними й кількісними показниками, користується високим попитом серед покупців в Києві;

3) велика кількість найменувань хлібо-булочної продукції;

4) широка мережа збуту по всій території Київської обл. в вигляді філіалів й дистриб'юторів;

5) висока якість продукції, що випускається та її відповідність міжнародним стандартам якості.

Слабкі сторони:

1) Хлібокомбінату №11 є лідером лише в київському регіоні;

2) з'являються конкуренти в вигляді приватних пекарень, неможливість миттєво випустити продукцію в відповідь на товари конкурентів;

3) Значна залежність від постачальників.

Ринкові загрози:

1) відсутність стабільності на ринку сировини, постійні коливання цін на основну сировину;

2) велика кількість товарів-конкурентів;

3) конкурентні загрози (можливість появи нових вітчизняних конкурентів, активні дії існуючих конкурентів, високий конкурентний тиск як з боку постачальників, так й посередників);

4) соціально-демографічні загрози (невисока купівельна спроможність покупців, зниження кількості населення, виїзд населення за кордон);

5) політичні загрози (зміна влади, законодавства, податкової політики);

б) впровадження конкурентами ефективних технологій виробництва.

Ринкові можливості:

1) покращення соціально-економічної ситуації у Україні (сприятиме розширенню виробничої лінії);

2) розвиток власної мережі роздрібної торгівлі;

3) маркетингові заходи (розширення ринку за рахунок реклами, PR та ін. засобів стимулювання продажу).

Зведений результат представлено в табл.2.13.

Таблиця 2.13

**SWOT-аналіз задля підприємства Хлібокомбінату №11**

	Ринкові можливості				Ринкові загрози						КУ <sub>1</sub>
	Активний маркетинг	якісний асортимент	Ефективний збут	Нестабільність сировинного ринку	Товарна конкуренція	Агресивна конкурентна політика	Соціально-демографічні фактори	Політичні загрози	Інноваційна конкуренція		
<b>Сильні сторони</b>	1	0,8	0,7	0,9	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,6	0,5	0,2777
	2	0,4	0,6	0,8	0,2	-0,4	0,1	0,3	0,2	-0,2	0,2222
	3	0,7	0,9	0,8	-0,3	0,6	-0,4	0,5	-0,1	-0,3	0,2667
	4	0,5	0,7	0,9	-0,4	0,5	0,6	-0,4	-0,1	-0,1	0,2444
	5	0,6	0,9	0,7	-0,3	0,5	-0,1	0,4	-0,4	0,5	0,3111
	6	0,6	0,8	0,9	-0,6	-0,2	-0,3	0	-0,1	0,3	0,1556
<b>Слабкі сторони</b>	Обмежене представлення	Тиск конкурентів	Залежність від постачальників	Посилення маркетингу	Розширення мережі збуту	Товарні інновації	Перехід до активної конкурентної стратегії	Пом'якшення тиску соці.-дем. фактору	Управлінська політика		
	1	-0,5	-0,3	-0,1	-0,4	-0,6	-0,7	-0,5	-0,1	-0,1	-0,5222
	2	-0,1	0,1	-0,6	-0,7	-0,5	-0,8	-0,6	-0,1	-0,2	-0,3889
3	-0,5	-0,3	-0,7	-0,6	-0,9	-0,7	-0,4	-0,5	-0,3	-0,5444	
<b>КУ<sub>2</sub></b>	0,2778	0,5556	0,4	-	0,3889	-0,016	-0,2778	-0,0889	-0,0667	0,0111	

\* Джерело: складено автором

$$K_0 = -0,5444 + 0,0111 = 0,4.$$

Підсумковий коефіцієнт упевненості дорівнює 0,4, говорить про те, що більше свідчень «за», ніж «проти» щодо відповідності внутрішніх можливостей розвитку Хлібокомбінату №11 зовнішнім та реалізації напрямку.

Визначимо провідні фактори успіху Хлібокомбінату №11. Критерії оцінки рейтингу ставляться з точки зору привабливості підприємства по кожному ключовому фактору успіху за 5-бальною шкалою: 5 – дуже привабливо; 4 – привабливо; 3 – досить привабливо; 2 - мало привабливо; 1 – «тримайся подалі»).

Таблиця 2. 14

**Вагомість ключових факторів успіху по Хлібокомбінату №11 (думка експертів)**

Показники	Експерти										Сер. оцінка фактору
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Якість	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4,5
Технологія (обладнання)	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4,2
Ціна	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4,2
Потужність	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3,9
Асортимент	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	3,9
Інвестиційна привабливість	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3	3,8
Упаковка	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3,7
Фінансові можливості	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3,5
Частка ринку	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,3

Побудуємо матрицю конкурентного профілю. Для цього використаємо рейтинг оцінок експертів (провідні фахівці Хлібокомбінату №11) щодо ключових факторів успіху в галузі.

**Матриця конкурентного профілю Хлібокомбінат №11\***

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Кулінічи		Хлібні інвестиції		Формула смаку/ Флінт		Хлібокомбінат №11	
		рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка
Якість продукції	0,35	4,6	1,61	4,1	1,435	4	1,4	4,4	1,54
Технологія	0,25	4,3	1,075	4,6	1,15	3,8	0,95	4,2	1,05
Частка ринку	0,15	3,5	0,525	3,8	0,57	3,1	0,465	3,3	0,495
Фінансові можливості	0,1	3,8	0,38	4,5	0,45	3,3	0,33	3,5	0,35
Інвестиційна привабливість	0,15	4,4	0,66	4,4	0,66	3,9	0,585	3,8	0,57
Всього:	1		<b>4,25</b>		<b>4,265</b>		<b>3,73</b>		<b>4,005</b>

\*Укладено автором

За результатами проведеної оцінки можна заключити, що провідне управлінське завдання підприємства полягає в нейтралізації загроз, посиленні слабких сторін та використанні ринкових можливостей. Вирішення цього завдання, на наш погляд, є можливим за рахунок зміни ринкової стратегії на більш активну, свідоме посилення конкурентоспроможності за рахунок товарних інновацій, що спроможне надати підприємству можливість реалізувати завдання з розширення частки контрольованого ринку.

Зазначимо, що ринкове розширення є можливим за рахунок популярних продуктів тривалого зберігання. Адже відомо, що близько 20% поставленої в торгівельні мережі свіжої хлібобулочної продукції підлягає щоденному повертанню (данні відділу маркетингу підприємства).

Оцінимо стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE – аналізу. SPACE – аналіз – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації і вибору стратегії; дозволяє застосовувати багатокритеріальний підхід, ідентифікує та веде пошук репрезентативної

вибірки характеристик, їх об'єднань в групи, присвоює їм конкретні оцінки (вагові коефіцієнти) у межах присвоєної шкали [1].

В даному методі виокремлюють 4 групи системних критеріїв оцінки організації: економічний потенціал компанії(фінансова сила, FS); конкурентні переваги (CA); привабливість галузі (IS); стабільність середовища (ES).

В свою чергу, для побудови матриці SPASE – аналізу складаємо таблицю з визначенням її складових, кожному з обраних критеріїв в межах однієї групи виставляється експертом оцінка за 5-бальною шкалою. Критерії оцінки визначаються за ступенем впливу на діяльність даного ВАТ: 5 – високий, 4 – вище середнього, 3 – середній, 2 – нижче середнього; 1 – незначний.

Вагомість фактору визначає значущість кожного критерію щодо всієї їхньої сукупності (сума значень має = 1).

Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм, визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Таблиця 2.16

### Визначення складових для побудови матриці SPASE – аналізу

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал				Стабільність середовища			
1. Чистий прибуток,	3	0,35	1,05	1. Вплив сировинного ринку на розвиток галузі	4	0,35	1,4
2. Виробничі витрати,	3	0,25	0,75	2. Ступінь залежності галузі від соц.-дем. чинників	1	0,05	0,05
3. Обсяг дебіторської заборгованості,	3	0,2	0,6	3. Ступінь впливу НТП	4	0,25	1
4. Здатність до залучення капіталу із зовнішніх джерел,	2	0,2	0,4	4. Ступінь впливу держави	4	0,35	1,4
Усього:		1	2,8	Усього:		1	3,85
Конкурентні переваги				Привабливість галузі			

1. Рівень якості продукції	5	0,35	1,75	1. Рівень привабливості галузі	2	0,2	0,4
2. Структура асортименту продукції	4	0,2	0,8	2. Рівень конкуренції	5	0,25	1,25
3. Ступінь впливу цінової політики на залучення нових споживачів	4	0,25	1	3. Стабільність прибутків галузі	2	0,35	0,7
4. Рівень розвитку маркетингу	3	0,2	0,6	4. швидкість обертання	2	0,2	0,4
Усього:		1	4,15	Усього:		1	3,15

Отримані результати наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є відображенням загального критерію за групою (рис.2. 7).

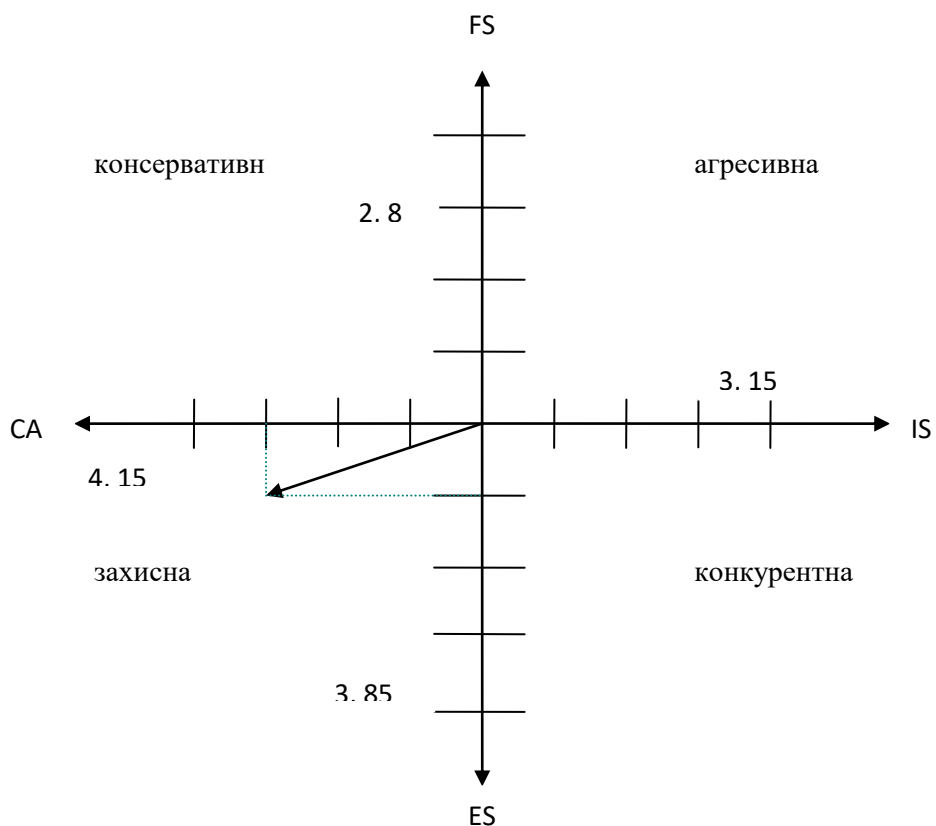


Рис. 2.7. Матриця SPACE – аналізу Хлібокомбінату №11

Для того, щоб визначати, який саме продукт більш доцільно виробляти і реалізовувати проаналізуємо асортимент Хлібокомбінат №11 за допомогою модифікованої матриці БКГ.

Таблиця 2.17

### Розрахунок показників матриці БКГ для Хлібокомбінату №11

СБО	частка ринку відносно найбільшого конкурента (координата X)	річний темп приросту ринку,% (координата Y)	Розмір СБО відносно середнього розміру Z	Радіус "бульбашки" $R=\sqrt{Z/\pi}$
Оригінальні види хб виробів	0,298	1,17	0,93	$\sqrt{0,93/3,14}=0,54$
Соціальний хліб, батон	0,682	1,33	1,39	$\sqrt{1,39/3,14}=0,66$
Сухарно-бараночні вироби	0,498	1,04	0,54	$\sqrt{0,54/3,14}=0,41$
печиво	0,653	1,25	1,22	$\sqrt{1,22/3,14}=0,63$

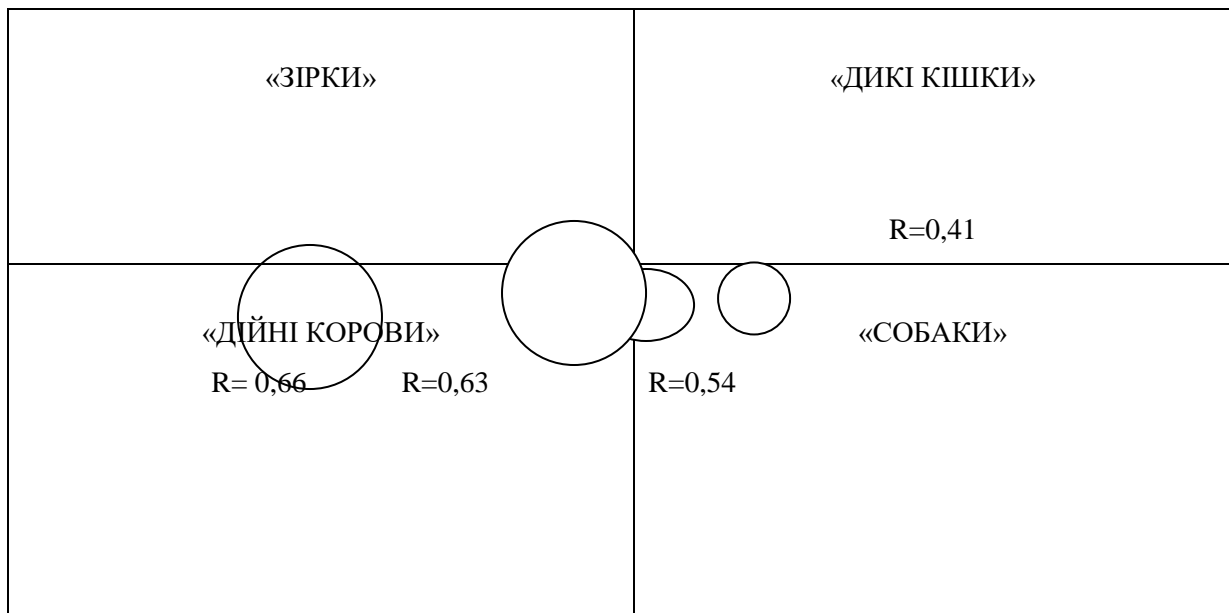


Рис. 2.8. Матриця БКГ для Хлібокомбінату №11

Як стає зрозумілим з рис.2.8. найбільш прибутковими для підприємства є групи соціального хліба та батону, які дають понад 60% сукупного доходу через масовість їх вживання, а також група печиво, при цьому традиційним попитом користуються «прости» сорти, до яких споживач звик роками і які не

зазнали суттєвих цінових змін (дається в знаки чергове зниження платоспроможності населення).

Мають значну конкурентну перспективу товарні групи «сухарно-бараночні» вироби та «оригінальні сорти» хлібобулочних виробів. Але за попередніми приблизними оцінками розширення виробництва оригінальних сортів потребує закупівлі екзотичних, часто імпортних домішок, або витрат на заміну обладнання у зв'язку із специфікою виробництва.

Як ми встановили із аналізу фінансово-економічного стану підприємства, Хлібокомбінат №11 через недостатність коштів змушений вкрай обережно підходити до витратних новацій. Це, звичайно, віддзеркалюється у провідній стратегії підприємства. Проте аналіз показав наявність ринкових резервів у вигляді сухарно-бараночного товарного сегменту.

Виконаємо стислий аналіз щодо управлінського інструменту досягнення ринкової переваги та підняття конкурентоспроможності підприємства.

Для цього скористаємось методом оцінки С. А. Єфімова, та Т. В. Гринько [68]. Означений індексний метод дозволяє визначити рівень інновативності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У таблиці 2.18 ми можемо побачити результати розрахунків для кожного індексу.

Таблиця 2.18

### Показники інноваційної діяльності Хлібокомбінату №11\*

Питома вага індексу	Назва індексу	Метод розрахунку	Значення
1	2	3	4
0,1	Індекс інноваційної інтенсивності	$Y_{1.1} = C/D$	$Y_{1.1} = 11/350 = 0,03$
де С – чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР; D – загальна чисельність працівників			
0,1	Індекс інтелектуального розвитку персоналу (Iip)	За шкалою Харрінгтона	0,4

## Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4
0,1	Індекс професійного розвитку персоналу (Іпр)	За шкалою Харрінгтона	0,6
0,12	Індекс освітнього рівня персоналу (Іорп)	За шкалою Харрінгтона	0,6
0,13	Індекс зовнішнього співробітництва (Ізс)	$Y_{5.1} = I_d/X_d$	$Y_{5.1} = 75/6800 = 0,01$
Де $I_d$ – кількість інноваційних договорів; $X_d$ – загальна кількість господарських договорів (включаючи інноваційні)			
0,15	Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці (Ііт оп)	$Y_{6.1} = V_{in}/V_{zag}$	$Y_{6.1} = 3800 \text{ тис. грн.} / 59280 \text{ тис. грн.} = 0,06$
де $V_{in}$ – витрати на НДДКР, навчання персоналу, автоматизацію управління; $V_{zag}$ – загальні витрати на інновації			
0,15	Індекс конкурентоспроможності підприємства (Ікп)	$Y_{7.1} = G_p/G_z$	$Y_{7.1} = 62000 \text{ грн.} / 74400 \text{ грн.} = 0,8$
де $G_p$ – реалізована інноваційна продукція; $G_z$ – обсяг виробленої інноваційної продукції			
0,15	Індекс фінансової результативності інновацій (Іфр)	$Y_{8.1} = P_{in}/P_z$	$Y_{8.1} = 62000 \text{ грн.} / 281818 \text{ грн.} = 0,22$
де $P_{in}$ – прибуток від реалізованих проектів; $P_z$ – загальні інноваційні витрати підприємства			

\*Складено: складено автором із частковим використання даних відділу маркетингу підприємства

Отже за результатами з таблиці 2.12 ми можемо розрахувати індекс інноваційної діяльності:

$$I_{i.d.} = ((\sum Y_k * g_i) / b) = ((0,03 * 0,1 + 0,4 * 0,1 + 0,6 * 0,1 + 0,6 * 0,12 + 0,01 * 0,13 + 0,06 * 0,15 + 0,8 * 0,15 + 0,22 * 0,15) / 8) = ((0,03 + 0,06 + 0,072 + 0,0013 + 0,009 + 0,15 + 0,009 + 0,033) / 8) = 0,3643 / 8 = 0,0455 \text{ або } 4,55\%$$

Це дуже низький рівень використання інноваційної складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ми вважаємо, що саме низький чинник інновативності не дозволяє підприємству дотримувати прибутки, розширювати частку ринку та протистояти тиску конкурентів.

## Висновки до розділу 2

1. Проведене дослідження ринку хлібобулочних виробів на основі опрацювання результатів аналітичних агенцій та власного аналізу дозволяє зробити наступні висновки:

- за даними статистики ринок хліба і хлібобулочних виробів скорочується в натуральному вираженні, але у вартісному вимірі продовжує зростати за рахунок попиту на більш дорогі та якісні продукти. потреби внутрішнього ринку у хлібі та хлібобулочних виробах задовольняються повністю;

- для забезпечення конкурентоспроможності підприємства змушені розширювати асортиментний ряд і проводити модернізацію виробництва;

- якісні характеристики продукції хлібопекарської галузі потерпають від низької якості сировини (борошно забруднене мікробіологічними домішками);

- основними критеріями при виборі для покупців залишаються ціна та смак.

2. Слід зазначити, що законодавче регулювання не носить системного та стратегічно виваженого характеру. КМУ впровадив в кінці 2016 р., а в 2017 р. офіційно затвердив відмову від державного контролю за ціноутворенням на соціально значущі товари, що призвело до стрімкого росту цін на соціальні види продукції також. Аналіз діючої законодавчої та законопроектної бази показав системну неухвагу до соціально важливої галузі та нехтування соціально значущою регуляторною діяльністю на державному рівні.

3. Відбулось зростання чистої виручки в 2018 р. в наслідок відміни державного регулювання цін та кратного підвищення кінцевих відпускних цін на продукцію. В наслідок цього чиста виручка збільшилась у два рази ніж зросла собівартість виробництва продукції.

В наслідок відміни регуляції рентабельність реалізованих товарів й продукції Хлібокомбінату №11 у 2018 р. склала 59,53 %, що більше

порівняно з 2016 р. на 20,03 %, а порівняно з 2017 р. більше на 27,27 %. Стан фінансової стійкості свідчить про порушення нормальної платоспроможності. Вдається взяти нерозподілений прибуток. Задля формування певної частини фінансової стійкості використані джерела фінансування, що не можуть бути визнані за нормальні (кредитні ресурси, отримані з іншою метою, кредиторська заборгованість нетоварного характеру тощо). Тому в результаті аналізу абсолютних показників фінансової стійкості ми можемо бачити, що у підприємства мають місце неефективні фінансові рішення.

4. За результатами аналізу конкурентоспроможності Хлібокомбінату №11 встановлено:

-SWOT-аналіз підтвердив наявність реальних можливостей ринкового розвитку, потенціал більше ніж загрози;

- аналіз ключових факторів успіху Хлібзаводу №11 та основних конкурентів показав наявність слабких місць, які не дозволяють розширювати присутність на ринку, це: слабка інноваційна активність, нестача фінансових коштів для модернізації; значний вплив на якість товару вхідної сировини та неувага до конкурентного потенціалу товарної групи «сухарно-бараночні вироби»;

- не дозволяє реалізувати потенціал конкурентоспроможності і застаріла стратегія ринкової поведінки. За методом SPACE вона визначена як захисна;

- за результатами оцінки перспектив асортиментного розвитку за допомогою матриці БКГ встановлено, що потребує розвитку асортиментна група виробів тривалого зберігання: це знову відсилає нас до товарної групи сухарно-бараночних виробів.

5. За допомогою індексного методу визначено рівень інновативності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено його вкрай низький рівень. Індекс інноваційної діяльності підприємства становить лише 4,55%.

**РОЗДІЛ 3**  
**ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕХУ КОМПАНІЇ «КИЇВХЛІБ»**  
**«ХЛІБОКОМБІНАТ № 11»**

**3.1. Обрання напрямку підвищення конкурентоспроможності цеху «Хлібокомбінат №11»**

Ефективне впровадження інновацій дозволяє створити суттєві стратегічні переваги в найбільш конкурентних напрямках діяльності підприємства. Сучасна економічна теорія виділяє п'ять основних типів інновацій:

- виробництво нового виду продукції (продуктова інновація);
- розробка нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів чи послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела поставки сировини і напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- організаційні (організаційно-управлінські зміни). Організаційно-управлінські інновації можуть здійснюватися як окремо, так і в рамках технологічних інновацій. Як правило, вони стосуються широкого кола питань за наступними напрямками:
  - Розробка та реалізація нової або значно зміненої корпоративної (акціонерної) стратегії в організації (групі організацій);
  - впровадження сучасних (на основі інформаційних технологій) методів управління організацією;
  - розробка і впровадження нових або значно змінених організаційних структур в організації;
  - нововведення у використанні змінного режиму робочого часу;
  - застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації продукції (послуг), включаючи використання сучасних вітчизняних і

зарубіжних (наприклад, ISO 9000) стандартів якості;

- розробка нових або значно змінених методів і прийомів організації праці на підприємстві;
- впровадження сучасних систем логістики та поставок сировини, матеріалів, комплектуючих;
- створення спеціалізованих підрозділів з проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень (технологічні та інжинірингові центри, малі інноваційні підприємства);
- організація та вдосконалення маркетингової служби в організації.

Процесні інновації - розробка та впровадження технологічно нових або технологічно значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Інновації такого роду можуть бути засновані на використанні:

- нового виробничого обладнання;
- нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності;
- результатів досліджень і розробок.

Саме інновації формують конкурентні переваги в ринковій боротьбі [69]. Тому навіть невеликі зрушення у бік забезпечення або розширення інноваційних інструментів в середині підприємства стають основою переходу до загальної конкурентної стратегії.

Підвищення ефективності діяльності Хлібокомбінату №11 ґрунтується на досягненнях науки і техніки, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду, підвищенні технологічного рівня й організації виробництва, його ефективності, якості продукції і усієї діяльності.

План технічного розвитку та організації виробництва Хлібокомбінат №11 охоплює наступні основні питання:

- створення й освоєння нових видів продукції і підвищення якості продукції, що випускається;
- впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва;

- удосконалення планування, організації, контролю й управління в цілому;
- капітальний ремонт і модернізація основних фондів;
- заходи щодо економії праці, матеріалів, сировини та всіх енергетичних ресурсів;
- основні техніко-економічні показники організаційно-технічного розвитку;
- основні показники техніко-економічного рівня виробництва і продукції, що випускається;
- соціальний розвиток підприємства.

План створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції Хлібокомбінат №11 включає систему заходів, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції.

Весь цей комплекс дій потребує послідовної реалізації і ґрунтується на використанні інноваційного розвитку підприємства.

План створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції у цеху Хлібокомбінат №11 включає систему заходів, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції.

Приймаючи до уваги ці підходи пропонується впровадження модифікованого товарного продукту в групі «сухарно-бараночних» виробів, а саме: сухарики з кавовим смаком – «Ріо». Для випуску цього продукту нам потрібно нове обладнання (рис. 3.1) оскільки ми плануємо виробляти сухарики із смаком кави.



Рис.3.1. Лінія обсмаження сухариків і снєків

*Розрахунок початкових інвестицій.*

*Таблиця 3.1*

**Зведений кошторисно-фінансовий розрахунок нового обладнання  
NORMIT FOOD**

Основні засоби	Сума, тис.грн.
1. Первісна вартість нового обладнання (без ПДВ)	515
2. Витрати на транспортування нового обладнання (5% від вартості обладнання)*	25,8
3. Заготівельно-складські витрати (1,25% від вартості обладнання)*	6,5
4. Витрати на монтаж ( 10% від вартості обладнання)*	51,5
<b>Всього вартість нового обладнання</b>	<b>598,8</b>

\* послуги здійснюють сторонні організації.

Розмір витрат вказаний без урахування ПДВ

Вартість устаткування (без ПДВ) – 598,8 тис. грн.

Вартість устаткування (з ПДВ) = 598,8 · 1,2 = 720 тис. грн.

За проектом виробництва передбачається випуск виробу в обсязі 102,9 т.

Розрахуємо необхідне зростання обігових коштів, якщо сума обігових коштів підприємства повинна збільшуватись пропорційно збільшенню обсягів виробництва. За даними балансі (Додаток А) обігові кошти становили 1308,5 тис.грн.

За проектом передбачається ріст виробництва на 102,9 т, що за базисною ціною дорівнює 5 560,2 т/грн. Тоді зміна обсягів виробництва буде становити:

$$\Delta OB = 5560,2 * 102,9 / 1000 = 572,14 \text{ тис.грн.}$$

Тоді приріст оборотних активів становитиме:

$$1308,5 * 572,14 / 2642,3 = 283,33 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо загальну вартість початкових інвестицій, використовуючи наступну формулу:

$$K_{ЗАГ}(III) = K_{НОВ} + Д - B_{РЕАЛ} - B_{БР} + B_{ЗАЛ} \pm \Delta ОК \quad (3.1)$$

де  $K_{ЗАГ}(III)$  – загальні капітальні витрати (початкові інвестиції), тис. грн.

$K_{НОВ}$  – витрати на будівництво (добудівництво), придбання нового обладнання, тис. грн.

$Д$  – витрати на демонтаж обладнання, тис. грн.

$B_{РЕАЛ}$  – вартість реалізованого обладнання, тис. грн.

$B_{БР}$  – вартість обладнання, що реалізується за ціною металобрухту, тис. грн.

$B_{ЗАЛ}$  – залишкова вартість замінюваного обладнання

$\Delta ОК$  – зміна нормативу обігових коштів, тис. грн.

Отже, інвестиційні витрати загалом будуть становити:

$$720,0 + 283,33 = 1000,33 \text{ тис.грн}$$

На наступному кроці розрахунку визначимо число днів роботи підприємства.

**Розрахунок числа днів роботи за рік**

Обладнання за закріпленим асортиментними групами	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Інший		
Обладнання з снєків	365	114	-	6	120	245

Тепер можна визначити виробничу програму виготовлення сухариків із смаком кави «Ріо».

Таблиця 3.3

**Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі**

Асортиментна група	Добова потужність т,	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т,	Річний обсяг виробленої продукції
Сухарі-снеки (новий продукт) «Ріо»	0,84	0,5	0,42	102,9

*Розрахунок собівартості модифікованої продукції: випуск сухариків із смаком кави – «Ріо»*

Розрахунок витрати на виробництво і реалізацію продукції відбувається відповідно до Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у хлібопекарській промисловості за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

До складу елемента *«Матеріальні витрати»* належать витрати на: сировину та основні матеріали, які використані в діяльності підприємства і входять до складу продукції, що виготовляється; допоміжні матеріали, які використовуються у виготовленні продукції, придбане у сторонніх організацій будь-яке паливо та енергія всіх видів, які використовуються на технологічні та інші операційні види; тара й тарні матеріали, інші матеріальні витрати. Розрахунок складається на кожний вид та розфасовку виробу.

Вартість матеріальних ресурсів формується з цін їх придбання (без ПДВ), кількості спожитих ресурсів та транспортно-заготівельних витрат.

У хлібопекарській промисловості основним видом сировини є борошно, що використовується на виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів. Крім борошна до основних матеріалів відносяться: цукор, жири, сіль, дріжджі, патока, олія на змащування форм і листів, меланж, яєчний порошок, сода, мак, лимонна та молочна кислоти, фруктові підварки та інші основні матеріали, передбачені рецептурою.

До допоміжних матеріалів (ДМ) належать пакувальні матеріали (пакувальний папір, етикетки, коробка, шпагат, поліетиленова плівка, пакети, тощо). Витрати на пакування виробів включаються безпосередньо у виробничу собівартість, якщо готові вироби пакуються у виробництві.

1. Розрахуємо програму випуску сухариків «Ріо».

Тепер можна перейти до розрахунку витрат на виробництво сухариків-снєків «Ріо». Загальна потреба в борошні розраховується як відношення добутку виробітку за планом на 100 кг борошна до норми виходу за планом у відсотках.

$$\Pi = 102900/140*100=73500 \text{ кг}$$

Тоді потреба в борошні на 1 т продукції складатиме:

$$73500/0,9=66,15 \text{ т}$$

Ціна борошна 1 гат становить 4150 грн/т. Тоді вартість борошна 1 гат дорівнюватиме:

$$4150*66,16 = 274,52 \text{ тис.грн}$$

Висівки складають 10%:

$$73,5*0,1*3100=22,78 \text{ тис.грн.}$$

Витрати іншої сировини на 100 кг борошна становлять: 9 кг олії соняшникової:

$$\text{Потреба складає } 73500*9/100 = 6616 \text{ кг або } 6,6 \text{ т}$$

Аналогічним розрахуємо потреби в інших складових виробництва снєків за стандартною рецептурою, врахувавши додатковий компонент – кавовий підсилювач смаку.

Таблиця 3.4

**Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво  
сухариків «Ріо»**

Вид сировини та основних матеріалів	Од. виміру	Норми витрат на 100 кг борошна	Норми витрат на 1т продукції	Ціна одиниці сировини, грн./кг	Вартість сировини на 1 т продукції, тис.грн	Вартість сировини на весь обсяг продукції, тис. грн
1	2	3	4	6	7	8
Борошно всього: в т.ч.	кг	х	714,29	х	2889,27	297,3
1 гат	кг	90,000	66150	4,15	2667,87	274,52
Висівки	кг	10,000	7276	3,1	22,5	22,78
Олія	кг	9,000	64,29	24,05	1546,18	159,09
Дріжджі	кг	1,500	9,01	18,50	198,14	20,38
Маргарин	кг	0,300	2,14	29,9	64,0	6,58
Сіль	кг	2,300	14,28	5,0	71,4	7,35
Кавовий підсилювач смаку	кг	0,38	2,66	349,0	0,247	25,42
Разом борошно та інші основні матеріали	кг	х	х	Х	5015,57	516,12
Пакувальні матеріали	м	Х	х	х	1124	115,76
<b>Загалом сировина і матеріали</b>	-	х	х	х	<b>6140,72</b>	<b>631,88</b>
Транспортно-заготівельні витрати*	-	х	х	х	307	31,59
<b>Всього по статті</b>	-	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>6447,71</b>	<b>663,47</b>

\* транспортні витрати – 5% від суми допоміжних матеріалів і сировини разом.

Потреба інших основних матеріалів розраховується як відношення добутку кількості борошна, що використовується на виробництво виробу (т)

на норму витрат і-го виду основних матеріалів, згідно рецептури на 100 кг борошна (т), розраховано згідно Методичних вказівок.

Тепер можемо розрахувати вартість електроенергії на випуск сухариків «Ріо».

Таблиця 3.5

### Розрахунок вартості енергоресурсів на випуск сухариків «Ріо»\*

Вид енерговитрат	Од. виміру	Обсяг виробництва продукції за рік, т	Витрати енергоресурсів		Вартість од. енергоресурсів грн.	Витрати на 1 т продукції, грн.	Витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн.
			на 1 т продукції	на весь обсяг			
Паливо	тис.м <sup>3</sup>	102,9	13,91	1431,34	5,5	691,93	7,12
Електроенергія	кВт/год	102,9	29,56	4866,76	1,8	53,45	5,5
Всього	х	х	х	х	х	123,05	

\*Джерело: Складено та розраховано автором [70]

Складемо баланс робочого часу одного середньо облікового робітника.

Таблиця 3.6

### Баланс робочого часу одного робітника\*

№ п/п	Показник	Кількість днів
1	2	3
1	Число календарних днів	365
2	Неробочі та святкові дні:	114
3	Номінальний фонд роботи за рік, дні	251
4	Середнє число невиходів всього, днів	45
5	у т.ч. чергова відпустка	28
	додаткова відпустка	3
	відпустка в зв'язку з вагітністю і пологами	0,6
	на навчання	1
	по хворобі	12
	з виконання громадських і державних обов'язків	0,4
11	Явочний (ефективний) фонд робочого часу, днів	206
12	Номінальне число годин в зміну	8
13	Кількість робочих годин	8
14	Ефективний фонд робочого часу за рік, год.	1 648,0

\*Джерело: Складено на основі даних наданих підприємством

Ефективний фонд робочого часу за рік становитиме 1648 годин при 8 годинному робочому дні.

Розрахунок фонду оплати праці робітників складається із основної заробітної плати (за тарифними ставками та відрядними розцінками), додаткової заробітної плати (доплати за роботу в нічний і вечірній час, вихідні і святкові, премії, відпустки) та інших витрат на оплату праці (оплата праці позаштатних працівників, тощо). За технічними характеристиками обладнання для його обслуговування потрібно 5 робітників [75].

Таблиця 3.7

**Чисельність та фонд оплати праці робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці з виготовлення сухариків «Ріо»\***

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка за ЄТС 2020 [72]	Явочне число		Основна з/п за рік, тис. грн.	Доплати до тарифного фонду заробітної плати (90%)	Всього фонд оплати праці, тис. грн.
			За зміну	За добу			
Машиніст тісто-місильних машин	IV	38,95	1	1	76,34	68,71	145,05
Пекар	IV	38,95	2	2	152,7	137,42	290,12
Машиніст нарізної машини	III	33,42	1	1	64,83	58,95	123,78
Укладальник нарізаних	II	27,89	1	1	54,11	48,7	102,81
Всього	x	x	x	x	347,98	313,78	661,76

\*Джерело: Складено та розраховано автором.

Тривалість зміни складає 8 годин, кількість змін на добу становить 1 зміну, число відпрацьованих діб – 245 на рік.

Тепер розрахуємо соціальні відрахування, оскільки норматив відрахувань становить 22% від фонду оплати праці, тоді ми отримуємо:

$$661,76 \cdot 22 / 100 = 145,59 \text{ тис.грн.}$$

Відрахування на 1 т продукції становитимуть:

$$145,59 \cdot 1000 / 102,9 = 1414,87 \text{ грн.}$$

Тепер врахуємо згідно нормативів витрати:

1. на утримання обладнання – 60% від основної заробітної плати.

На весь обсяг продукції:

$$347,98 \cdot 0,6 = 208,79 \text{ тис.грн.}$$

На 1 т виготовленої продукції:

$$208,79 \cdot 1000 / 102,9 = 2029,06 \text{ грн.}$$

2. Загальновиробничі витрати – 70% від основної заробітної плати.

на весь обсяг:

$$347,98 \cdot 0,7 = 243,59 \text{ тис.грн.}$$

На 1 т виготовленої продукції:

$$243,59 \cdot 1000 / 102,9 = 2367,25 \text{ грн.}$$

3. Адміністративні витрати – 10% від виробничої собівартості.

Тепер визначимо виробничу собівартість (табл.3.8)

*Таблиця 3.8*

**Визначення виробничої собівартості виготовлення сухариків «Ріо»  
з кавовим смаком за розрахунками\***

Статті витрат	Витрати на плановий обсяг, тис.грн.	Витрати на 1т, тис. грн
Сировина і матеріали	663,47	6,45
Паливо та електроенергія	12,62	0,12
Основна зарплата робітників	347,98	3,38
Додаткова зарплата	313,78	3,05
Єдиний соціальний внесок	145,59	1,41
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	208,79 в розрахунку	4,05
Загальновиробничі витрати	243,59 в розрахунку	4,73
Інші витрати	6,78	65,9
Виробнича собівартість	2387,97	23,19

\*Розраховано автором

Адміністративні витрати:

$$\text{На весь обсяг продукції: } 2387,97 \cdot 0,1 = 239,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{На 1 т продукції: } 239,0 \cdot 1000 / 102,9 = 2322,64 \text{ грн.}$$

## 4. Розрахунок витрат на збут.

Витрати на збут – 21% від виробничої собівартості (ВСВ).

На весь обсяг продукції:  $2387,97 \cdot 0,21 = 501,47$  тис. грн.

На 1 т продукції:  $501,47 \cdot 1000/102,9 = 4873,08$  грн.

Тепер можемо визначити планову калькуляцію виробництва сухариків «Ріо».

Таблиця 3.9

**Планова калькуляція виробництва сухариків «Ріо»\***

№п/п	Найменування статей калькуляції, матеріалів	Витрати на 1 т продукції, грн.	Витрати на весь обсяг, тис. грн.
1	Сировина і матеріали	6140,72	663,47 розрах.
	в т.ч. борошно	2889,27	297,3
	Борошно 1 гат.	2667,87	274,52
	Висівки	22,5	22,78
	пакувальні матеріали	1124	115,76
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	123,05	12,62
	Паливо	691,93	7,12
	Електроенергія	53,45	5,5
3	Зворотні відходи	1080	1,08
4	Заробітна плата робітників	6431,1	661,76
5	Відрахування на соціальні заходи	1414,87	145,59
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4050,0	417,5
7	Загальновиробничі витрати	4733,06	487,03
8	Виробнича собівартість	23190,1	2355,3
9	Адміністративні витрати	2322,64	239,0
10	Витрати на збут	4806,78	494,61
11	Повні витрати	30085,23	3095,77
12	Витрати на 1 упаковку вагою 0,04 кг	2,8	x
13	Прибуток	4512,83	464,37
14	Відпускна ціна підприємства	34598,0	3560,14
15	ПДВ	6919,6	712,02
16	Відпускна ціна	41 517,6	4272,16
17	Відпускна ціна за 1 пакетик вагою 40 г, грн.	3,9	x

\*Джерело: Складено та розраховано автором на основі вище проведених розрахунків.

Кількість шт. готової продукції сухариків «Ріо»:

$$102,9 \cdot 1000 / 0,04 = 2\,572\,500,0 \text{ шт.}$$

Рівень рентабельності встановлено у 15% , тоді ціна за 1 пакетик вагою 40 г становитиме

$2,8 * 1,15 = 3,22$  грн. за 1 пакетик сухариків «Ріо» вагою 40 г,

Отже дохід від впровадження буде становити:

$$3095,77 * 1,15 = 3\,560,14 \text{ тис.грн}$$

3,9 грн x 2 572 500,0 шт

А при рентабельності 15% прибуток при цьому складатиме:

$$3095,778 * 15\% = 464,37 \text{ тис.грн.}$$

Тепер вичислимо розмір чистого прибутку:

$$464,37 - 18\% = 380,78 \text{ тис.грн.}$$

Отже, внаслідок налагодження виробництва сухариків «Ріо» із смаком кави цех компанії «Київхліб» Хлібокомбінат №11 може отримати додатковий прибуток.

### **3.2. Прогноз зміни показників економічної ефективності та конкурентоспроможності в наслідок впровадження заходу**

З метою оцінки доцільності впровадження проекту випуску сухариків-сnekів «Ріо» визначимо показники економічної ефективності розроблення нового виду продукції:

Початкові інвестиції склали 720 тис.грн на придбання обладнання сухариків.

Відповідно, визначимо розмір амортизаційних відрахувань:

$$720,0 * 0,2 = 144 \text{ тис.грн.}$$

Амортизація береться лише на обладнання

Тоді термін окупності складатиме:

$$720,0 / (380,78 + 144,0) = 720 / 524,78 = 1,37 \text{ року}$$

А витрати на 1 грн. продукції становитимуть відповідно:

3095,77/3560,14=0,87 грн.

Чистий грошовий потік (ЧГП) розраховується, як отриманий чистий прибуток від реалізації виробленої продукції та врахування амортизаційних відрахувань:

$$\text{ЧГП} = 380,78 + 144 = 524,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Результати техніко-економічних розрахунків проекту зводяться в таблиці і порівнюються із показниками роботи підприємства до впровадження заходів. Наведені дані виносяться на графічний лист за узгодженням із керівником проекту.

Розрахунок та зведення техніко економічних показників, а також їх порівняння (табл.3.10 ).

Таблиця 3.10

**Техніко-економічні показники роботи підприємства\***

Показники	Од. виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				Абсолютне, ±Δ (гр.4-гр.3)	відносне, % ((гр.5/гр.3)*100)
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9296,5	12856,64	3560,14	38,29
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	7761,1	10856,87	3095,77	28,51
Прибуток	тис. грн	1535,4	1999,77	464,37	23,22117
Чисельність ПВП	чол.	350	350	-	-
Продуктивність праці	тис. грн/чол.	26,6	27,9	+1,3	+4,8
Рент прод,%		19,78	18,42	-1,36	
Витрати на 1 грн,грн		0,83	0,84	0,01	1,15

\*Джерело. Складено та розраховано автором

Таким чином, ми бачимо що захід є прибутковим, хоча позитивно впливає не на всі показники. Так, зросла прибутковість – на 5% та продуктивність праці – на 4,8% або на 1,3 тис.грн на працівника.

За результатами попереднього аналізу (Розділ 2) встановлено, що підприємство має проблеми із фінансовою стійкістю.

Тому для фінансування проекту нам потрібно визначити яким шляхом буде здійснюватись інвестування.

Перед розробкою проекту було здійснено декілька кроків:

1. Розглянуто можливість залучення кредитних коштів Ощадбанку[76]. Ставка фінансування на 2 роки складає 9% при сумі запозичення до 1,5 млн.грн., що відповідає потребам проекту.

2. Можливість фінансування цеху Хлібокомбінат №11 за рахунок внутрішньо запозичених коштів під ставку .

*Таблиця 3.11*

**Прогноз змін показників фінансово-економічної діяльності від впровадження альтернативних варіантів фінансування проекту\***

№п/п	Показник	Проект базовий	Банківський кредит (9%)	Внутрішньопозикові кошти (3%)
1	Виручка від реалізації, тис.грн	4272,16	4272,16	4272,16
2	Виробнича собівартість продукції тис.грн	2319	2527,71	2547,92
3	Валові витрати тис.грн	3095,77	3160,67	3117,37
4	Валовий прибуток тис.грн	464,37	422,5	450,4
5	Чистий прибуток тис.грн	380,78	346,5	360,32
6	Рентабельність, %	15	9,8	12,9
7	Грошовий потік (ЧП+А)	524,5	490,5	504,32
8	Період окупності (1:6)	1,37	1,52	1,41

\*Джерело. Складено та розраховано автором.

За даними таблиці ми можемо зробити висновок, що для підприємства більш прийнятний варіант внутрішнього запозичення у компанії «Київхліб», ніж банківська позика. Ми бачимо, що незначним чином знижується рентабельність, тоді як при кредитуванні більш ніж на 60%. Грошовий потік скорочується також незначним чином, що дозволяє говорити про майже

тотожні строки окупності проекту: 1,37 та 1,41 (при внутрішньо позиковому фінансуванні).

Тепер розглянемо як зміняться показники конкурентоспроможності Хлібокомбінату №11 внаслідок модифікації асортименту.

Таблиця 3.12

**Оцінка конкурентоспроможності Хлібокомбінату №11 внаслідок впровадження інноваційних змін**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Кулінічи		Хлібні інвестиції		Формула смаку/ Флінт		Хлібокомбінат №11	
		рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка
Якість продукції	0,35	4,6	1,61	4,1	1,435	4	1,4	<b>4,9</b>	<b>1,72</b>
Технологія	0,25	4,3	1,075	4,6	1,15	3,8	0,95	4,2	1,05
Частка ринку	0,15	3,5	0,525	3,8	0,57	3,1	0,465	3,3	0,495
Фінансові можливості	0,1	3,8	0,38	4,5	0,45	3,3	0,33	3,5	0,35
Інвестиційна привабливість	0,15	4,4	0,66	4,4	0,66	3,9	0,585	3,8	0,57
Всього:	1		<b>4,25</b>		<b>4,265</b>		<b>3,73</b>		<b>4,185</b>

У порівнянні із результатами табл.2.19 рівень підсумкової оцінки зріс на 0,18 пунктів, що скоротило розрив із лідерами в сегменті сухарно-бараночні вироби. Таким чином ми бачимо, що підприємство ще спроможне використати інструменти інноваційної асортиментної політики для посилення власної ринкової позиції та нарощування конкурентоспроможності.

### **3.3. Управлінське рішення щодо реалізації пропонованого заходу в цеху «Хлібокомбінаті №11»**

Плани удосконалення управління діяльністю цеху компанії «Київхліб» Хлібокомбінат №11 охоплюють широке коло завдань, спрямованих на удосконалення загальних ключових функцій діяльності:

- удосконалення стратегічного, тактичного й організаційного планування (використання SWOT-аналізу, методів прогнозів, планування, застосування обчислювальної та іншої техніки);
- удосконалення організації (поліпшення організаційної структури, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, оптимізація режиму роботи і штатного розкладу, спеціалізація, концентрація тощо);
- удосконалення контролю діяльності підприємства (дотримання стандартів і нормативних показників, автоматизація обліку і звітності на базі обчислювальної та оргтехніки);
- удосконалення мотивації як однієї з найважливіших функцій управління, що спонукає працівників бути зацікавленими в результатах власної праці і досягненні цілей організації (моральне і матеріальне стимулювання, система оплати праці і винагород, розподілу прибутків, дивідендів, накладення штрафів і санкцій тощо).

Для успішного виконання проекту його учасників потрібно організувати, тобто створити відповідну організаційну структуру аби уникнути хаосу. Це передбачає: розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проекту; поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу; встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів.

Даний проект відносно невеликий за розмірами, адже не потребує додаткового технологічного процесу, крім вже наявних, а отже організаційна структура відносно проста. Використовується функціональний шлях формування групи та цільовий – всієї команди, коли об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над поставленим

завданням: в групу об'єднані працівники різних відділів (економічного, основного виробництва, ремонтно-механічного, транспортного, збутового).

В структурі невелика кількість рівнів, а отже вона «плоска» - характеризується децентралізованим прийняттям рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру.

На зовнішньому рівні наявна певна структура зв'язків і відносин між окремими виконавцями і групами, залученими для виконання проекту, та їхніми материнськими підрозділами, відділами (рис. 3. 2: «А» – безпосередні виконавці робіт; підпорядкування проекту основній системі управління підприємством).

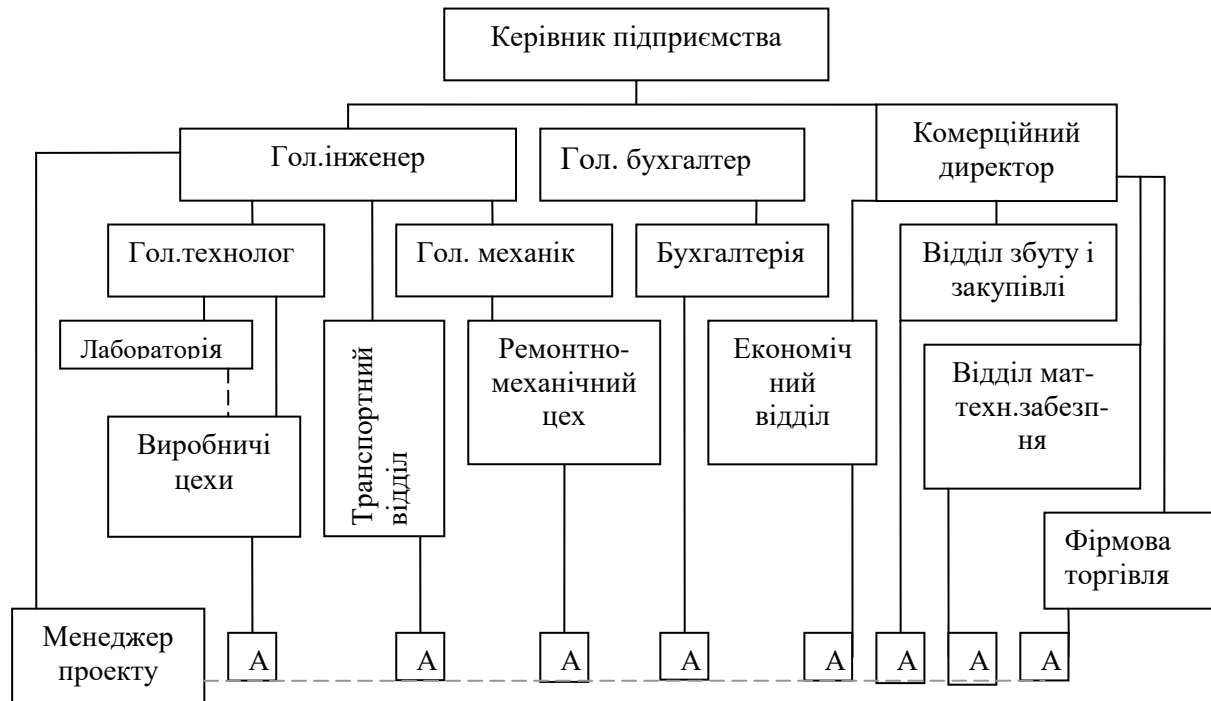


Рис. 3.2. Зовнішня структура проекту [73, с.47].

Після підпорядкування проекту основній ОСУ дещо зміняться внутрішні нормативні документи органів управління: буде деталізуватись не лише проект розробки нового продукту загалом чи план технічного переоснащення (у разі потреби), але й додатково розроблятимуться такі документи, як план виходу на нові ринки, бюджет проекту, програма виробництва, план збутової діяльності, план з номенклатури виробництва певної товарної продукції; плани щодо виконання окремих видів робіт; план

стосовно фонду на оплату праці; плани на закупівлю матеріалів та комплектуючих, тощо.

При виконанні даного проекту проектний менеджер управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдань. Функціональні менеджери за необхідності добирає персонал і проводить технічну експертизу тощо. На даному підприємстві проектний менеджер (головний інженер) є лінійним керівником, звітує перед директором, перебуває вище функціонального управлінця.

Внутрішня організаційна структура значною мірою залежить від розміру проектної команди. На даному підприємстві проектна команда малого розміру. Внутрішня організаційна структура матиме такий вигляд, як показано на рисунку 3.3.



Рис.3.3. Схема внутрішньої організаційної структури

Як видно з наведеної схеми, менеджер проекту безпосередньо керує членами проектної команди – фахівцями різних спеціальностей, які водночас можуть належати своїм функціональним підрозділам у межах зовнішньої організаційної структури.

Пояснимо функції кожного відділу, їх взаємозв'язки та координацію діяльності.

Ремонтно-механічний відділ (технічна сторона), наладчики відповідають за: правильність встановлення реле в пакувальний апарат,

стабільність та безперебійність процесу роботи обладнання, впровадження у виробництво прогресивних технологічних процесів, видів обладнання і технологічного оснащення, засобів автоматизації і механізації, систематичний аналіз прогресивності діючих технологічних процесів і їх вдосконалення в цілях підвищення продуктивності праці, покращення якості, зниження собівартості продукції, контроль конструкторської документації – креслень деталей, вузлів, агрегатів, виробів – на технологічність, коректування технологічних процесів, розробка розрахункових матеріалів для обґрунтування потреби підприємства в обладнанні, участь в реалізації надлишкового обладнання через відповідні служби підприємства, розрахунок і коректування норм розходу допоміжних матеріалів на вироби, норм розходу основних матеріалів.

Транспортний цех зобов'язаний вчасно поставляти сировину та устаткування на виробництво, а в подальшому відповідає за надходження продукції в точки її реалізації.

Відділ збуту і закупівлі відповідальний перед менеджером за якість і своєчасність сировини на виробництві та за збутову діяльність (можливе проведення якої-небудь промоакції, тощо).

Технолог звітується перед керівництвом за правильність процесу дотримання рецептури, тобто за якість кінцевої продукції.

Бухгалтер спільно з економістом веде документацію по проекту.

Створення робочої структури проекту дає змогу визначити весь перелік робіт, які необхідно виконати, проте не відповідає на запитання, хто виконуватиме ці роботи і як. Саме тому дедалі частіше у проектах використовується двоспрямована структуризація, котра поєднує робочу і організаційну структури і передбачає:

1. робочу структуру проекту (WBS);
2. організаційну структуру проекту (OBS);
3. облік витрат;
4. описання робочих пакетів (діяльності);

5. систему кодування;
6. словник використання WBS (каталог CTR).

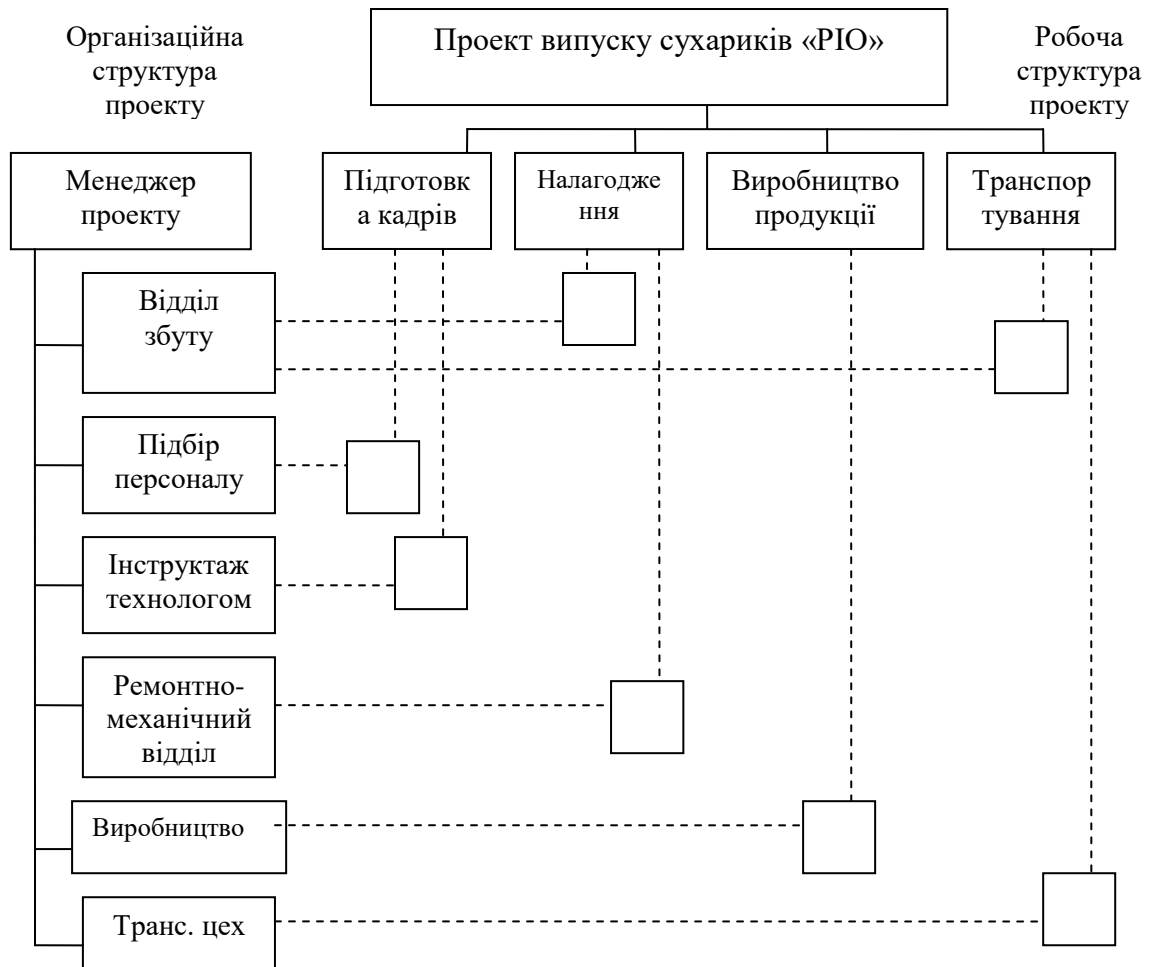


Рис. 3.4. Двоспрямована структура проекту [73, с. 74].

Представимо матрицю відповідальності проекту виробництва продуктів з сироватки (де: Р – первинна відповідальність; S – вторинна відповідальність; + - особа (група осіб), що виконує роботу.).

В зв'язку з тим, що виробництво проходить в уже діючому цеху, на вже діючому обладнанні, то дану роботу виконують працівники даного цеху у кількості 5 осіб (їхню роботу контролює начальник цеху та технолог, за обладнання відповідають 2 наладчики РМЦ (підзвітні начальнику РМЦ), продукція відправляється разом з іншою продукцією у мережу збуту, тобто

додатково персоналу на транспортування не потрібно (крім поставки підсилювача смаку кава – 2 водія-експедитора). За закупку необхідного відповідає начальник ВЗЗ, документацію і розрахунки ведуть разом бухгалтер і економіст. Всі ці люди звітуються менеджерів проекту – головному інженерові.

Таблиця 3. 13

**Матриця відповідальності проекту випуску сухариків «Ріо»\***

Виконавці	Роботи				
	замовлення та поставка необхідної сировини на завод	підбір та інструктаж персоналу	обслуговування обладнання	виробництво сухариків РІО	транспортування у точки збуту
начальник ВЗЗ	P+				
бухгалтер	P				
експедитори	P+				P+
начальник і працівники ЦНМ		+		P+	
наладчики РМЦ	S		P+		
менеджер проекту - інженер	PS				

\*Укладено за джерелом [73, с. 56].

Всього на проекті задіяно: 15 осіб, їм при успішному виконання даної роботи додатково виплачується премія у розмірі по 1200 грн (включено в бюджет проекту).

Втілення даного проекту в життя займає 12 днів.

Для даного проекту характерні такі види ризику:

1) систематичні (нестабільність економіки; можливі інфляційні процеси; зміни вимог споживачів даної продукції; зниження доходів населення);

2) до несистематичних можна віднести зриви в умовах постачання сировини та матеріалів (зриви умов постачання підсилювача смаку, невиконання контрактів, зміна цін на сировину та матеріали тощо).

Ризики можуть мати різні наслідки для реалізації проекту:

- хибне визначення потужності виробництва – неможливість виходу на проектну потужність;
- недостатня кваліфікація робочої сили - випуск продукції нижчої якості;
- підвищення цін на електроенергію, збільшення вартості сировини і обладнання призведе до підвищення вартості самого проекту;
- неправильний вибір товару для проекту - неможливість реалізації продукції;
- виникнення конфліктних ситуацій в середині команди проекту, і, в результаті, незкоординованість дій учасників проекту.

Слід відмітити, що якість борошна, яке поступає на підприємство погіршується (це пов'язане із мікробіологічним забрудненням).

Можна визначити такі можливі заходи запобігання ризикам:

- резервування коштів на покриття непередбачуваних ризиків (встановлюється резерв і при виникненні непередбачуваної ситуації є кошти для покриття втрат);
- страхування ризику (користування послугами страхових компаній).

Але, незважаючи на всі ці ризики, нагадаємо і перспективи для виробників:

- можливість отримання різноманітних продуктів, із різноманітними смаками (не тільки до пива);
- практично безвідходне виробництво;
- можливість встановлення високої маржи при реалізації;
- розширення асортименту із модифікацією;
- посилення конкурентних можливостей продукції та підприємства

у цілому.

Отож, переваги впровадження проекту зрозумілі, ресурси достатньо великі.

Виходячи з загальної чисельності команди, обґрунтуємо принципи формування груп всередині організації. Взагалі, принцип поділу на групи залежить від характеру виконуваних функцій кожною окремою групою. Слід відмітити, що кожною групою керує та контролює начальник певного відділу.

Команда проекту створюється для досягнення певної мети. Саме тому дуже важливе взаєморозуміння всіх членів команди, щоб їх діяльність носила спільний характер. Члени до проектної групи можуть залучатися не всі одразу (щоб не відриватися від своїх постійних відділів), а за мірою необхідності їх участі у проекті, тобто послідовно. Всю відповідальність за здійснення проекту несе його менеджер, який звітує перед директором. Отож, визначимо ролі, які виконують різні робітники.

Взагалі виділяють три основних критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту: риси лідерства (здатність вирішувати проблеми, орієнтація на результат; енергійність, ініціативність, відповідальність; впевненість у собі; перспективність, стратегічне мислення; комунікабельність; уміння вести переговори); використання різних стилів керівництва, використання ситуативного підходу: свій стиль пристосуватись до обставин.

Менеджер даного проекту повинен відповідати даним якостям. Він має бути впевненим в собі та вірити у підлеглих. Працівників слід мотивувати різними преміями та доплатами за результати роботи.

Обґрунтуємо систему корпоративної лояльності команди проекту.

*Призначення.* Начальники різних цехів чітко бачать призначення даного проекту: налагодження робочої програми з метою забезпечення працівників роботою, підвищення рентабельності та прибутковості виробництва, заробітної плати всіх учасників проекту. Підлеглі даних

начальників не завжди чітко розуміють поставлену перед ними ціль. Одним з їхніх головних мотивів виконання проекту є не тільки отримання більшої заробітної плати, але і лояльність до свого підприємства.

Таблиця 3. 14

### Визначення основних ролей, які виконуються учасниками

Конкретний член команди	Виконувана роль
Директор	Заочний контроль за якістю виконання даного проекту. Затвердження планів робіт для кожного з учасників проекту, що складається на кожен день.
Менеджер проекту	Лідер проекту: делегування обов'язків та відповідальність окремим членам команди. Розробка та затвердження планів робіт для кожного учасника проекту на кожний день. Контроль за виконанням поставлених завдань. Звітування перед керівництвом.
Головний бухгалтер	Проведення відповідних бухгалтерських операцій пов'язаних з даними проекту: проведення розрахунків з постачальниками, облік матеріалів, які використовуються при виконанні проекту; нарахування амортизаційних відрахувань та використовуване обладнання, нарахування заробітної плати учасникам проекту та соціальних відрахувань та ін. Складання калькуляції та виведення собівартості випущеної продукції за проектом. Облік первинних документів.
Менеджер з постачання	Згідно з отриманим списком, аналіз групи зовнішніх постачальників відповідно з такими параметрами: якість, ціна, форма оплати, шлях перевезення тощо. Вибір найоптимальнішого постачальника та оплата сировини за рахунками-фактурами.
Транспортний відділ	Отримання оплачуваної сировини за дорученням у зовнішніх постачальників. Доставка отриманої сировини на підприємство. Транспортування готової продукції до замовника (користувача, тощо).
Начальник сухарно-бараночного цеху	Розробка та затвердження планів робіт для кожного з учасників проекту. Контроль за виконанням робіт.
Начальник складу готової продукції	Розробка та затвердження планів робіт для кожного з учасників проекту. Контроль за якістю виконуваних робіт та за якістю готової продукції.
Ремонтно-механічний цех	Ремонт основного та допоміжного обладнання на заводі

*Саморозвиток.* За проектом чітко визначені програми (плани) робіт всіх учасників проекту, відповідальність за виконання яких лежить безпосередньо на виконавцеві.

Одним з можливих конфліктів при втіленні проекту може бути хибна чи неповна інформація, що призведе до прийняття неправильного рішення,

яке може викликати додаткові витрати. Прикладом такого конфлікту може бути: неправильне складання начальником плану роботи працівників, що виконували роботу. Ця ситуація призведе до конфлікту між керівником та підлеглими. Вихід з такої ситуації – обачливе планування планів робіт для працівників та перевірка цих планів керівництвом.

Розробимо заходи щодо запобігання конфліктів. Перш за все це:

- пошук, аналіз, передача правильної інформації між членами проекту у письмовому або електронному вигляді, що була попередньо перевірена керівництвом;

- налагоджена робота всіх працівників, розуміння ними важливості доброзичливого клімату.

Таким чином, було розглянуто напрямки забезпечення і вдосконалення конкурентоспроможності.

### **Висновки до Розділу 3**

Впровадження будь-яких інновацій на підприємстві потребує значної підготовчої та аналітичної роботи.

Нами було запропоновано здійснити захід: впровадити випуск сухариків-снеків із смаком кави «Ріо».

За розрахунками було визначено повні витрати на здійснення випуску продукції у розмірі 3095,77 грн., з яких 720 тис.грн – це початкова інвестиція в нове обладнання.

Чистий прибуток від здійснення заходу становить 380,78 тис.грн.

Рентабельність виробництва снеків із кавовим смаком на Хлібокомбінаті №11 становить 15%, період окупності проекту не тривалий – 1,37 роки.

Зважаючи на не тривалий строк окупності виробництво такого продукту має перспективи. Адже за нашими оцінками впровадження цього

заходу дозволить скорити відстань до найближчих конкурентів і забезпечить посилення конкурентної позиції підприємства на 0,18 бали зваженої оцінки.

Хлібокомбінат №11 має понад 900 договорів на постачання своєї продукції. Останній рік почастишали звернення від розважальних мереж щодо наявності сухариків із оригінальними, в т.ч. фруктовими смаками. Тому нами виконано проектний розрахунок щодо виробництва сухариків із смаком кави.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведено дослідження конкурентоспроможності Хлібокомбінату №11 на основі використання інноваційних підходів та технологій нами отримано наступні висновки:

1. Остаточно сформованого підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність» серед науковців все ще не досягнуто. Тому нами запропоновано уточнення поняття:

*Конкуренція* - це суперництво між суб'єктами діяльності за досягнення своїх цілей в умовах обмеженості способів або засобів досягнення цих цілей.

*Конкурентоспроможність підприємства* - це здатність зберігати і збільшувати свої конкурентні переваги по відношенню до конкуруючих підприємств.

Запропоновано *трактувати «інновацію»* із врахуванням її комерційного впливу, тобто процесу уведення інновації на ринок, що є дуже важливим в умовах ринкової економіки. Тобто розглядати конкурентну інновацію як *результат*, а не як процес;

запропоновано використати поняття «*конкурентна інновація*» - це результат від нововведення (товарного, технологічного або управлінського), який дозволяє укріпити або розвинути ринкову позицію підприємства. Також нами запропоновано схему визначення/розподілу на етапи конкурентної інноваційної діяльності.

2. В результаті проведеного аналізу ринкової і економічної діяльності Хлібокомбінату №11, конкурентоспроможності та методів її забезпечення встановлено та аргументовано:

що ринковий статус підприємства залежить від ряду стандартних чинників: потреби населення в хлібобулочній продукції; існуючих умов господарювання; методів державного регулювання; ступеня модернізації підприємств та ін.;

законодавче регулювання діяльності галузі не носить системного та стратегічно виваженого характеру. Відмова від державного контролю за ціноутворенням на соціально значущі товари, що призвело до стрімкого росту цін на соціальні види продукції також. Аналіз діючої законодавчої та законопроектної бази показав системну неувагу до соціально важливої галузі та нехтування соціально значущою регуляторною діяльністю на державному рівні;

в наслідок відміни регуляції рентабельність реалізованих товарів й продукції Хлібокомбінату №11 у 2018 р. склала 59,53 %, що більше порівняно з 2016 р. на 20,03 %, а порівняно з 2017 р. більше на 27,27 %. Це дозволило збільшити виручку у два рази у порівнянні із ростом собівартості виробництва продукції;

фінансовий стан підприємства є нестабільним, нормальну платоспроможність порушено, в тому числі і в наслідок цього залишився нерозподілений прибуток (не виплачені дивіденти), тому ми вважаємо що мають місце неефективні фінансові рішення;

3. В процесі аналізу конкурентоспроможності встановлено:

- наявність реальних можливостей ринкового розвитку, потенціал більше ніж загрози (SWOT-аналіз);
- аналізуючи ключові фактори успіху виявлено, що підприємство має слабку інноваційну активність, не вистачає фінансових коштів для модернізації; сильно впливає на якість товару якість вхідної сировини; недостатньо уваги до конкурентного потенціалу товарної групи «сухарно-бараночні вироби»;
- провідна стратегія підприємства є «захисною» (метод SPACE), що не дозволяє розвивати конкурентоспроможність на ринку;
- потребує розвитку асортиментна група виробів тривалого зберігання (метод БКГ);
- рівень індексу інноваційної діяльності підприємства становить лише 4,55%.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Редченко К. И. Управленческий контроль: инструменты и решения : [моногр.] / К. И. Редченко. – Saarbrücken : LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 100 с.
2. Ахматова М. В. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] / М. В. Ахматова, Е. В. Попов // Маркетинг. 2003. N 4. С. 25-38
3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. URL: <https://www.twirpx.com/file/71176/>
4. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. URL: [https://www.koob.ru/azoev/competitive\\_firms](https://www.koob.ru/azoev/competitive_firms)
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. Богма О.С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek7-3-2010-PDF/166-170.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/166-170.pdf)
7. Жигалкевич Ж., Онопко А. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1475>
8. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. URL : [www.niss.gov.ua/book/.../index.htm](http://www.niss.gov.ua/book/.../index.htm).
9. Портер М. Конкуренция / М. Портер. — [пер. с англ. / под ред. Я.В. Заблоцкого]. — М. : Вильямс, 2001. — 495 с
10. Чижов С. В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України [Електронний ресурс] / С. В. Чижов // Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. — URL: [iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf)
11. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) / Й.

Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 231с.

12. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Петрозаводск : Петроком, 1993. 319 с.

13. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Петрозаводск : Петроком, 1993. 159 с.

14. Маршалл А. Принципы экономической науки / пер. с англ. М. : Изд.группа Прогресс, 1993. 310 с.

15. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии : в 3 т. Т. 3. Ч. 2. М. : Политиздат, 1978. 573

16. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции /пер. с англ. М. : Прогресс, 1986. 471 с.

17. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / пер. с англ. Э. Г. Лейкина, Л. Я. Розовского. М. : Экономика, 1996. 351 с.

18. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М. : Прогресс, 1978. 494 с.

19. Cournot A. Recherches sur les principes mathematiques de la theorie des richesses. Paris, 1838.

20. Edgeworth F. Y. Mathematical Physics: An essay on application of mathematics to the moral sciences. 1881.

21. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. М. : Дело, 2003. 360с

22. Хайек Ф. А. Дорога к рабству. М. : Экономика, 1992. 175 с.

23. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.

24. Clark J. M. Towards a Concept of Workable Competition // American Economic Review, 1940. Vol. 30 (2). P. 241–256.

25. Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени : монография / под науч. ред. А. И. Татаркина, В. В. Криворотова. М. : Изд-во «Экономика», 2014. 466 с.

26. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического

управления.СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 548 с.

27. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М. : АОЗТ Интерэксперт, 1995. 528 с.

28. Селезнев А. З. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции // Экономист. 1996. № 2. С. 9–25

29. Фазлиахметов Р.Г., Киперман Г.Я. Инновации как способ повышения конкурентоспособности // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 3. – С. 58-74.

30. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / [Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова та ін.]. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.

31. Сутність і види інновацій. URL: [https://stud.com.ua/44989/investuvannya/sutnist\\_vidi\\_innovatsiy](https://stud.com.ua/44989/investuvannya/sutnist_vidi_innovatsiy)

32. Василенко У.О., Шматько У.Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2008. – 439 с.

33. Кирьяков А.Г. Воспроизводство инноваций у рыночной экономике: Теоретико-методологический аспект / Ростовский гос. ун-т.-Ростов-на-Дону : Издательство Ростовского ун-та, 2005. – 168с.

34. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент в ринковій системі господарювання // Економіка України.-2012.-№ 2.-С. 24.

35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О Барабань та ін.]. – [Вид. – 2-ге, без змін]. – К.: КНЕУ, 2009. – 520 с.

36. Позняк С.В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w=>

37. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С.29-35.

38. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Запорізького національного університету №3 (7), 2010, С. 166-170.
39. Закон України про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
40. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України – К.: Знання – Прес, 2010. – 335 с.
41. Медынский У.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С.5
42. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: Монограф.– Київ, НУХТ, 2012. – 266 с.
43. Березянюк Т.В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі : монографія / Т. В. Березянюк. – К. : Вид-во «Кондор», 2014. – 432 с.
44. Казанцева Е.Г. Влияние олигополистических структур на инновационное развитие национальной экономики // Инвестиции и формирование инновационной стратегии развития России / под ред. д-ра экон. наук А.В. Бабкина. - СПб.: Изд-во Политехи, ун-та, 2006. - С. 62-90.
45. Развитие олигополистических тенденций на сырьевых рынках / Е.Г. Казанцева // Инновации в социально-экономических и производственных системах: кн. VII: монография. – Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. Гл. 5.
46. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: в 2 т. / За заг. ред. О.В. Кендюхова. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – Т. 1. – 344 с.
47. Салихова Я. Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учеб. пособ. / Я. Ю. Салихова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
48. Зиновьева И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием. //Менеджмент сегодня. – 2004. – №1. – с. 33.

49. Рубин Ю. Стратегия конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора. //Общество и экономика. – 2005. - №2. – с. 65.

50. Алимов О. М., Ігнатієва І. А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. //Актуальні проблеми економіки. – 2005. - №7(49). – с. 109.

51. Зайцев А. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. // Менеджмент и менеджер. – 2005. - №6. – с. 30.

52. Анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий в Украине. *InVenture Investment Group*. URL: [https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz\\_rynka\\_hleba\\_i\\_hlebobulochnyh\\_izdelij\\_v\\_ukraine](https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz_rynka_hleba_i_hlebobulochnyh_izdelij_v_ukraine)

53. Навольская Н. В. Исследование рынка хлеба и хлебобулочных изделий Украины [Электронный ресурс] URL: [https://maxrise-consulting.com/analiz\\_rynka\\_hleba/](https://maxrise-consulting.com/analiz_rynka_hleba/)

54. Бергер В.В. Дослідження ринку хлібопекарної та кондитерської галузей України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. №1. С. 64–70.

55. Васіна К. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України. URL: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12894/>.

56. Рынок хлебобулочных изделий Украины. Исследования рынков . 2018. URL : <https://pro-consulting.ua/>

57. Сичевський М.П., Коваленко О.В. Хлібопекарська галузь України: тенденції і проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. №5. С.14-21

58. Рибчинський Р. Ринок борошна. Перші кроки на міжнародній арені. URL : <http://propozitsiya.com/ua/rinok-boroshna-pershi-kroki-na-mizhnarodniy-areni>

59. Хліб і хлібобулочні вироби. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL :

<https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/prodovolstvo/pidsumki-diyalnosti-pidpriyemstv-harchovoyi-ta-pererobnoyi-promislovosti/rozvitok-okremih-galuzej-harchovoyi-ta-pererobnoyi-promislovosti/hlib-i-hlibobulochni-virobi>

60. Соколова Н.Ю. Аналіз проблем хлібопекарської галузі: стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту. *Зернові продукти та комбікорми*. 2018. №1-3. С.20-26

61. Сирохман, І.В. Якість і безпечність зерноборошняних продуктів. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

62. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

63. Хлібокомбінат №11. URL : <https://sites.google.com/site/hlibokombinatno11/>

64. Україна сьогодні. URL : <http://rada.com.ua/ukr/catalog/13072/>

65. UA-REGION.INFO. URL : <https://www.ua-region.com.ua/00376353>

66. Єфімова С. А., Гринько Т. В. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип.5 . С 30-36.

67. Цилюрик Г.І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/innovaciyna-diyalnist-v-umovah-ekonomichnoi-konkurencii.html>

68. НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=15985>

69. ТОВ "КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ" URL: <https://koec.com.ua/page?root=23>

70. Посадові оклади за ЄТС 2020. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/posadovi-okladi-za-ets/posadovi-okladi-za-yets-2018-2019-2020/>

71. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

72. Виробництво сухариків соломкою. URL: <https://msd.com.ua/ukr/suhr.html>
73. Фінансування бізнесу. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/business/finansuvannya-biznesu>
74. The Global Competitiveness Report 2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
75. Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем : монография / под науч. ред. А. И. Татаркина и В. В. Криворотова. М. : Экономика, 2014. 466 с.
76. Щербакова Л. В., Тугушева В. Р. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2012. № 28. С. 628–633.
80. Вайсман Е. Д. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе инновационной модели развития : дисс. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2011. 486 с.
81. Ступина Т. А. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства : дисс. ... канд. экон. наук. Орел, 2010. 227 с.
82. Воронов Д. С., Корсунов П. П., Криворотов В. В. Оценка конкурентоспособности // Вестн. УрФУ. Серия экономика и управление. 2016. Т. 16, № 2. С. 179–197.
83. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2012. 300 с.
84. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров. М. : Юрайт, 2015. 447 с.