

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності  
підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-2  
Турчин Роман Миколайович

Керівник Капінус Лариса Василівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Безпалько О.В.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Петухова О.М.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Турчина Романа Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Капінус Л.В., к.е.н., доц.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року № 109–КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретично-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ». Висновки. Список використаної літератури.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»; Основні конкуренти ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» в Київській області; Характеристика конкурентів підприємства; Вихідні дані для побудови матриці GE/MCKINSEY; Конкурентна позиція ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» по відношенню до його основних конкурентів; Багатокутник конкурентоспроможності підприємств очікувані результати від рекламної кампанії. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 10.02.2020 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Зміст. Вступ	12.02.2020	Виконано
2	Розділ 1. Теоретично-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства.	05.03.2020	Виконано
3	Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».	26.03.2020	Виконано
4	Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».	22.04.2020	Виконано
	Висновки. Список використаної літератури	18.05.2020	Виконано
	Оформлення роботи	28.05.2020	Виконано

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ Турчин Р.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Капінус Л.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота складається з теоретико-методичних засад оцінювання рівня конкурентоспроможності та їх застосування у діяльності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».

В роботі детально розглянуто аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності та методики визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за матрицею GE/McKinsey та методикою маркетингового багатокутника конкурентоспроможності.

На основі аналізу запропоновано рекламну кампанію з метою підвищення конкурентних переваг ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та збільшення попиту на продукцію. Надано рекомендації для можливих напрямків впливу на споживачів продукції підприємства.

Бакалаврська робота складається зі вступу, основної частини, яка включає три розділи, висновків, списку використаної літератури. Повний обсяг роботи складає 81 сторінку, включаючи 20 таблиць і 7 рисунків. Список використаної літератури нараховує 50 позицій.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкуренція, маркетингові інструменти, рекламна кампанія.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.1. Зміст та значення поняття «конкурентоспроможність» в сучасній ринковій економіці .....	7
1.2. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	24
1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	27
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» .....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	37
2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства шляхом побудови матриці GE/Mc Kinsey.....	51
2.3. Графічне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» методом «Радіальної діаграми».....	58
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».....	64
3.1. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	64
3.2. Розрахунок очікуваних результатів від проведення рекламної кампанії.....	66
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».....	70
Висновки.....	74
Список використаної літератури.....	77

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний стан ринкової економіки вимагає застосування маркетингових інструментів з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. У зв'язку з цим зростає важливість комплексного вивчення рівня конкурентоспроможності підприємств та формування тих маркетингових інструментів, які б могли покращити імідж підприємства, надати йому конкурентних переваг. Підприємство, яке проводить дослідження власних конкурентних переваг та недоліків, обов'язково досягне успіху на ринку та заволодіє увагою та довірою споживачів.

Загалом багато вітчизняних і зарубіжних вчених працювали і працюють над дослідженням конкурентоспроможності підприємств, зокрема: В. Апопій, Л. Балабанова, З. Борисенко, С. Гаркавенко, З. Герасимчук, В. Дедков, Б. Кваснюк, С. Клименко, В. Кравченко, М. Соломон, Л. Таборова, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун та ін.

*Метою* бакалаврської роботи є розроблення основних напрямів та пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі *завдання*:

- вивчено теоретичні та методичні засади дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»;
- охарактеризовано та визначено основні методи дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»;
- визначено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» за матрицею GE/McKinsey та методом маркетингового багатокутника конкурентоспроможності;
- запропоновані основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання маркетингових інструментів;

- розраховано очікувані результати від проведення рекламної кампанії та вивчено вплив маркетингового заходу на основні показники роботи ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».

*Об'єктом* бакалаврської роботи є ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та його конкурентоспроможність.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та методичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку борошняних виробів.

Методами дослідження конкурентоспроможності є:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, експеримент);
- методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції;
- методи науково-економічного аналізу (матричний, статистичний, графічний).

*Інформативною базою* роботи є положення сучасної маркетингової теорії. Статистичні данні регіональних підприємницьких та державних організацій та наукові роботи зарубіжних та вітчизняних спеціалістів, а також інформаційні дані ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ».

*Структура і обсяги роботи.* Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Включає в себе 81 сторінку, 20 таблиць та 7 рисунків. Список використаної літератури нараховує 50 позицій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Зміст та значення поняття «конкурентоспроможність» в сучасній ринковій економіці

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» лат. *concurrentia* означає змагання, суперництво.

Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоспроможності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності. Термін «конкуренція» не застосовувалася в радянській економіці. Так у словнику політичної економії конкуренція визначалася як «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів. Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції» [3].

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг,

сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним

регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Неокласична школа політекономії, розквіт якої припадає на ХІХ ст., точніше та повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Особливо значними в цьому сенсі можна вважати неокласичні концепції А. Маршалла, який, розвиваючи основні положення класиків, повніше обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Ним уперше були піддані критиці умовності моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової і довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також врахування розвитку технології і споживчих переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії нової моделі конкуренції - монополістичної.

В цілому весь кінець ХІХ - початок ХХ ст. є періодом, що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію і її роль в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції – ціновій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф. Хайек) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, – економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі відбити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала

важливість тимчасового чинника і обходилася поверхневою мотивацією активності конкурентів.

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту, збільшення могутності монополій і інші наслідки економічної кризи на початку ХХ ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929-1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж. М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

Основною сферою протиборства неокласичної школи і нового напрямку стали дискусії навколо питань ціноутворення, що почалися з появи роботи П. Сраффі «Закони отримання доходів в умовах конкуренції». Автор на конкретних прикладах показав, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, лише порушуючи дію механізму чистої конкуренції і роблячи безпосередній вплив на ціноутворення.

Роботи Дж. Робінсон і Э. Чемберлена підсумували дискусію про характер ціноутворення в умовах монополії і про виникнення нецінових форм конкуренції. Основний недолік в описі монополії класичною і неокласичною школами полягав в тому, що в дослідженнях приділялася велика увага координуючій ролі ціни в довгостроковій рівновазі. У зв'язку з цим монополія, що має всі ознаки короткострокового періоду, не представляла особливого інтересу [7].

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А.О. Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монополюю ціною та запропонував на цій основі теорію чистої монополії і дуополії (пізніше - олігополії). Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монополюна влада і її оцінка), К.

Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек і ін. [4].

У цілому, до середини ХХ в. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Дані моделі і сьогодні є відправним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг. Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції. В даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:

✓ Наукова школа США, і, Гарвардська школа бізнесу. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

✓ Школа, представлена науковими центрами Японії. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції; велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

✓ Європейська школа дослідження конкуренції. Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії.

Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі (глобальна конкуренція).

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
АзоєвГ.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний механізм боротьби на ринку між підприємствами з метою одержання найбільшого прибутку та задоволення потреб та вимог покупців.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Фатхутдінов Р.А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Джерело: [2, 5, 7, 16, 19, 23, 39]

Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору

теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

Економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Закон конкуренції – один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати - тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливорює завоювання ринку [4].

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких - об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. У доступних для самостійного опрацювання джерелах ці питання або не акцентовані взагалі, або ж трактуються суперечливо, що вимагає докладного їх розгляду (рис.1.1).

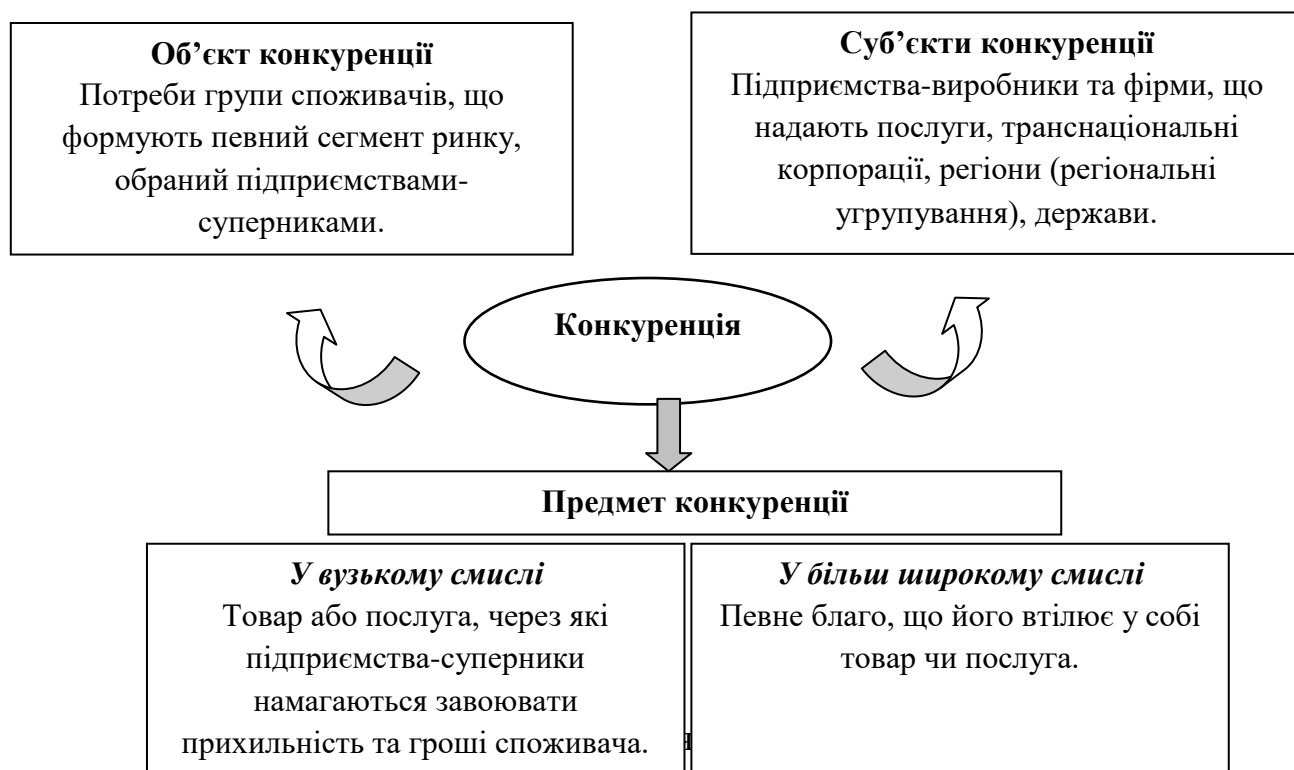


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія

Джерело: [4]

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача), буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів. Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, в якості основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів та товарів-замінників. Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів до уваги будуть прийматися всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку

іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача. Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», хоч вони тісно пов'язані між собою [4]. Виокремлюють три види конкурентної поведінки. Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

Конкурентна поведінка між покупцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за якнайнижчою ціною. У цьому випадку активна роль споживача полягає в можливості сплачувати за один і той самий товар вищу чи нижчу ціну. Кількість і якість продукції, що пропонується в даний конкретний момент на ринку, від покупця не залежать - тут активнішу роль відіграє продавець [26, 39].

Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набирати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). В такому разі вони не борються за перемогу на ринку, а ділять ринкову владу у відповідних пропорціях. Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купляти за встановленою на ринку ціною. З іншого боку, коли таким самим чином домовляються покупці, то продавцю нічого не залишається, як реалізувати товар за встановленою ними ціною.

Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця – виторгувати найнижчу ціну.

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

✓ мікрорівень конкуренції (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;

✓ мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;

✓ макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

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

У ринковій економіці конкуренція виконує в ринковій економіці певні функції (табл.1.2).

### Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
1	2
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція – шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Джерело: [2, 4, 45, 49]

У цілому, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

✓ за територіальною ознакою – внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та міжгалузева (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді

міграції капіталів з одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

✓ за видом конкурентної поведінки – конкуренція між продавцями та покупцями; між виробниками (обумовлена існуванням «ринку покупця» – пріоритет на ринку покупців над виробниками-продавцями); між споживачами (обумовлена існуванням «ринку продавця» – пріоритет на ринку продавців над споживачами-покупцями).

✓ з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

✓ за критерієм результативності – ефективна та неефективна конкуренція;

✓ з дотриманням норм законодавства – добросовісна та недобросовісна;

✓ за методами конкурентної боротьби - цінова і нецінова.

Розглянемо детальніше основні види конкуренції. Ефективна конкуренція це динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту; можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію.

Основними методами добросовісної конкуренції є: підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до- і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників чи проникнення на новий ринок.

Недобросовісна конкуренція визначається як дії суб'єктів господарювання з дискредитації конкурентів і за основні методи має є: економічне та промислове шпигунство; поширення помилкових або неточних даних про конкурента; незаконне використання товарного знаку, фірмового найменування чи маркірування конкурента – підробка продукції;

підкуп і шантаж; введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості та реклама товару, що не відповідає вимогам якості; махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації; приховування дефектів тощо; демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах; створення таємних картелів; корупція тощо.

Коротко охарактеризуємо прийоми цінової і нецінової конкуренції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Прийоми цінової та нецінової конкуренції

Приєм / Різновид конкуренції	Характеристика
1	2
Цінова конкуренція	<p>Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.</p> <p>Неминучі втрати цінової конкуренції: пониження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту. Межі: цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу.</p>
Цінова війна	<p>Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів.</p> <p>Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» — процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.</p>

1	2
Утримання цін	<p>Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів</p> <p>Приєм ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпорتنій сировині</p>
Маневрування цінами	<p>Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості.</p> <p>Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо. Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом.</p>
Ціновий прорив	<p>Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку.</p> <p>Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупця досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.</p>
Нецінова конкуренція	<p>Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).</p>
Конкуренція, заснована на проміжку часу	<p>Полягає в тому, щоб перетворити на фактор конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно.</p>

1	2
<p>Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару</p>	<p>Конкуренція витікає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом тобто все, що відноситься до дозвілля) і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найом працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВЧ.) особистий час покупців.</p> <p>Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки - збір інформації (проглядання різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки і оплати товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо).</p> <p>Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхропія) - поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, перегляд телепередач за вечерею).</p> <p>Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» - створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидку установку товару.</p>

*Джерело: [12, 14, 35, 41]*

Залежно від обставин, фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

Виокремлюють також глобальну конкуренцію, за якої ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою, і термін «світовий», або «глобальний», ринок дійсно має сенс [6]. У глобальних

галузях конкурентна позиція фірми в одній країні істотно впливає на її позиції в інших країнах. Між компаніями-конкурентами боротьба відбувається на ринках різних країн, але найбільшої гостроти вона досягає на тих ринках, де обсяги продажу великі і присутність стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.

Конкурентні переваги, які фірма отримала, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що розповсюджується за межі однієї країни). Сила позицій фірми в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинника, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно з чисто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Наприклад, в готельній справі сегмент недорогих готелів характеризується конкуренцією лише в межах своєї країни, оскільки в основному вони обслуговують її мешканців. У сегменті готелів для ділових зустрічей і розкішних готелів конкуренція має глобальний характер.

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без конкуренції, тому необхідним є розуміння умов виникнення конкуренції: наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу; свобода вибору господарської діяльності виробників; відповідність між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію (якщо попит перевищує пропозицію, існує дефіцит товарів – вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва.

Прийнято виділяти наступні також форми конкуренції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Форми економічної конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами.	Потреба споживача – відпочинок після роботи Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними фірмами.	Аналогічні товари різних фірм – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - фірм Adidas, Reebok, O’Neill, Nike, Columbia.
Видова	Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо).	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням.

Джерело: [9, 17, 31, 49]

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без конкуренції, тому необхідним є розуміння умов виникнення конкуренції: наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу; свобода вибору господарської діяльності виробників; відповідність між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію (якщо попит перевищує пропозицію, існує дефіцит товарів – вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва.

З одного боку, конкуренція – це економічні змагання за досягнення найкращих результатів у сфері певної діяльності, боротьба товаровиробників за більш вигідні умови господарювання, отримання найбільшого прибутку, з іншого, – це невід’ємна складова та найважливіший елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію різних суб’єктів ринку.

## **1.2. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність в наш час це не тільки здатність фірми перемогти конкурента в обсязі продаж за рахунок якості, або ціни, це також і використання всіх наявних можливостей фірмою на всіх етапах виробництва та реалізації продукції для забезпечення конкурентних переваг.

Є багато інструментів забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві зазвичай вони всі відносяться до таких етапів: розробка товару; виробництво товару; збут товару; після продажне обслуговування товару [12].

По-перше, на етапі розробки товару зазвичай забезпечується основні технічні параметри товару, якісні відмінності від інших товарів, рині сервісів які будуть надавати при покупці цього товару, всі потреби які цей товар зможе задовольнити і навіть функції які будуть приємними для споживача. Всі ці характеристики товару надають йому конкурентні переваги, що до самого виробництва товару і його опробування. Також на етапі розробки товару після його розроблення та затвердження яким він має бути, проводиться пробне тестування товару, а саме його реалізація на малих сегментах, для оцінки того як споживач буде купувати новий товар, чи зверне споживач на нього увагу, як споживач відреагує на новий товар, захоче чи не захоче купити знову. Після пробного тестування товар

випускають на ринок без змін, або з внесеними змінами які відповідають бажанням споживача, що забезпечує додаткові конкурентні переваги.

По-друге, на етапі виробництва товару реалізується досить багато конкурентних переваг, а саме:

- якість продукції, що була закладена на етапі розробки товару, реалізується безпосередньо в процесі виробництва і від того наскільки якісно буде вироблена продукція в процесі виробництва найбільше залежить її привабливість для споживача, а відтак і її конкурентоспроможність.

- швидкість виробництва продукції, на етапі виробництва товару, швидкість з якою він виробляється має досить велике значення, так як чим швидше фірма зможе задовольнити існуючий попит тим вірогідніше, що вона стане лідером на сегменті де цей попит був і матиме змогу отримати постійних споживачів та виграти конкурентну боротьбу.

- обсяги виробництва, чим більше продукції здатна виготовити компанія тим більше сегментів з існуючим попитом вона зможе задовольнити, та більше прибутків вона зможе отримати за рахунок продаж.

- упаковка, вона задумується на етапі розробки товару і реалізується на етапі виробництва, але проявляє себе тільки на етапі збуту товару.

Загалом на етапі виробництва компанія матеріалізує всі задумки які були допущені до виробництва товару та виробляється товар який буде задовольняти бажання споживачів.

По-третє, на етапі збуту товару використовуються всі його характеристики, що були заплановані та реалізовані. На етапі збуту найголовнішим є привернути та утримати увагу споживача на товарі змусивши його придбати товари підприємства, саме тому на етапі збуту використовується найбільша кількість маркетингових інструментів по реалізації конкурентоспроможності підприємства:

1. Тип збуту, посередники. Компанія вибирає типи збуту, ті торгові мережі, посередників та безпосередні канали збуту продукції по яких продукцію буде доставлено до споживача. Зазвичай обираються ті торгові

посередники та торгові мережі які вже користуються популярністю серед споживачів та мають велику кількість відвідувачів. Такі торгові мережі самі зазвичай використовують методи просування у власній мережі та можуть рекламувати продукцію для споживача без додаткових затрат з боку виробника. Також компанія на етапі вибору посередників не завжди може співпрацювати з найкращими в цій галузі тому вона повинна забезпечувати умови кращі ніж конкуренти, це можуть бути постійні поставки, великі обсяги поставки, поставка за власні кошти, відвантаження продукції власними силами та інше, ці умови створюються для кращих угод з посередниками [4].

2. Упаковка. Упаковка вже згадувалась раніше, адже вона є однією з рушійних сил для покупки товару. Покупець вибираючи товар не завжди може оцінити якість товару та про дегустувати його, тому він зазвичай вибирає товар за візуальними показниками і саме до цієї категорії входить упаковка. Упаковка повинна бути яскравою та привертати увагу покупця, виділяючи товар серед всіх подібних товарів конкурента, також упаковка повинна бути якісно оформлена, містити в собі всю необхідну інформацію про товар(термін зберігання, спосіб приготування для харчових продуктів, інформацію про виробника та інше). Упаковка може також використовуватись для реклами самої фірми та розміщення рекламної інформації. Також упаковка повинна бути екологічною та зручною для споживача і головне вона повинна виконувати основну свою функцію, а саме збереження товару [7].

3. Імідж. Імідж компанії виробника також відіграє велику роль, адже те к споживач реагує на продукцію компанії, те як він віддає перевагу продукції та інші чинники досить залежні від іміджу товару та самої компанії. Імідж може бути створений за рахунок певних виставок та ярмарків на яких буде виставлятися продукція, за рахунок спонсорства певних заходів на яких буде фігурувати назва компанії та за рахунок реклами та якості продукції, яку запам'ятовує споживач та потім намагається купувати якісний товар.

4. Реклама. Реклама для підприємства є основною ланкою в його конкурентоспроможності, адже споживач сприймає продукти на емоційному рівні більше ніж на якісному, тобто якщо правильно побудувати рекламну кампанію та викликати у споживача почуття довіри до товару то можна отримати постійного клієнта. Рекламу можна поділити на декілька частин. По-перше, це реклама безпосередньо підприємства, висвітлення всіх його переваг над конкурентами, якості продукції та можливостей підприємства, це дозволяє привабити нових посередників та споживачів. По-друге, реклама продукції підприємства, тут можна використовувати всі відомі прийоми реклами, створюючи стереотип у свідомості споживача, що продукція якісна, хороша, за доступною ціною, а головне краща ніж у конкурентів. По-третє, реклама на місцях продажу, для того щоб споживач звернув увагу на продукт, та безпосередньо його придбав. По-четверте, реклама цінової доступності товарів та їх якості [10].

По-четверте, після продажне обслуговування, також має досить високу роль, для товарів харчової промисловості воно звісно не є суттєвим, але для товарів таких як аудіотехніка та відеотехніка воно є невід'ємним. До після продажного обслуговування входить гарантія, тобто документ який завіряє про термін придатності певного товару, та про гарантовані сервіси, якщо за цей термін щось відбудеться з товаром. Також сюди входить можливе обслуговування з установки або збирання товару кваліфікованими працівниками.

### **1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони

підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється таким чином: коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв оцінки; шкали на радіальних прямих градуюються так, аби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, яка і формує багатокутник. Отриманий в результаті рисунок показує, як відрізняються порівнювані підприємства одне від одного за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що за його допомогою не має змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці — в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найконкурентоспроможнішими вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки; як недолік зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey). На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «GeneralElectric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп

зростання ринку» — на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність»;

- матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM). Модель, розроблена Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell/DPM (DirectPolicyMatrix) - матриця спрямованої політики. Матриця Shell/DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість;

- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel). Модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис – відносна конкурентна позиція окремого виду;

- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC). У моделі ADL/LC (LifeCycle – життєвий цикл), розробленої консалтинговою компанією Артур Д. Літтл, розвивається підхід, який базується на зіставленні положення організації на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту. Основна передумова даної моделі полягає в тому, що кожен вид бізнесу компанії може бути на одній зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, старіння), і тому його потрібно аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших. Концепція моделі, подана матрицею,

складається з 20 чарунок, полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим. Основне достоїнство моделі в тому, що вона дає можливість скласти уявлення про розподіл різних бізнесів диверсифікованої компанії по стадіях розвитку галузі.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають:

- 1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства. Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції.

Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни.

Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності.

Переваги: ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару.

Недоліки: дає змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів,

конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару;

2) метод, що ґрунтується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Метод базується на положеннях теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю чи підприємством, є виробничі витрати.

Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток.

Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне.

Переваги: метод достатньо простий у використанні.

Недоліки: не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком;

3) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб.

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника:

- ефективність виробничої діяльності підприємства ;

- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товарів;
- конкурентоспроможність товару.

Переваги: допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо усунення слабких місць.

Недоліки: досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки;

4) інтегральний метод. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).

У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник.

Переваги: простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

Недоліки: може бути застосованим лише для оцінювання конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні за видами та структурою продукції, нереально;

5) метод самооцінювання діяльності. Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю само оцінювання – Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності, яка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів.

Результати самооцінювання уможливають формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів.

Переваги: метод дає можливість розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організації з вирішенням завдань її безперервного вдосконалення, використовувати процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визначених критеріїв, виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах упровадження вдосконалень.

Недоліки: необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників підприємства. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами).

Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Він успішно використовується у практичній діяльності японських, американських, західноєвропейських та інших компаній [4, 5, 8].

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств. Для більшості компаній він не є новим, оскільки здійснюється в рамках конкурентного аналізу і є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж метод конкурентного аналізу.

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку.

Основними цілями бенчмаркінгу є:

- 1) визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- 2) усвідомлення необхідності змін;
- 3) добір ідей щодо кардинального покращення бізнес-процесів;
- 4) виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
- 5) сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, які значно перевищують поточні;
- 6) розробка нових заходів з метою підвищення якості надання послуг та ефективності роботи;
- 7) переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

Впровадження бенчмаркінгу може здійснюватися на різних рівнях: на мікро-, мезо- і макрорівнях. Основна мета бенчмаркінгу на макрорівні — зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На мезорівні він здійснюється за чинниками, характерними для галузі в цілому. На найвищому, макрорівні, зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Переваги методу: передбачає використання показників діяльності, підприємства-еталону (лідера) для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності. Недоліки методу: адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів [3, 4, 6, 7, 9].

В першому розділі бакалаврської роботи досліджено поняття конкурентоспроможності. Його сутність полягає в тому, що це синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів – від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь-якої

господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Визначено інструменти забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві, які зазвичай відносяться до таких етапів: розроблення товару; виробництво товару; збут товару; післяпродажне обслуговування товару.

Вивчено методи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Серед методів виділяють: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Одним із поширених методів дослідження конкурентоспроможності є графічний метод, який і базується на побудові так званої радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності». Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії. До переваг методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між товарами-конкурентами по окремо взятому критерію. Однак метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Серед матричних методів широко використовують матрицю «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey), яка, порівняно з іншими методами портфельного аналізу, відзначається гнучкістю, тому що компоненти та чинники оцінюють, враховуючи особливості конкретної ситуації. Водночас зростає загроза суб'єктивізму, яка виявляється при виборі компонентів і чинників для аналізу, визначення вагових коефіцієнтів тощо. Тому рекомендації мають тільки загальний характер і вимагають уточнення [16, 18, 22, 34].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОРОШНОМЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ТЕВІ»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та аналіз його основних техніко-економічних показників**

ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» бере початок ще з 1915 року, коли на околиці селища Кагарлик Київської області, поряд з красень-парком, був побудований найсучасніший на той період млин. Обладнання було зарубіжним і приводилося в дію одним потужним двигуном, який працював на нафті.

За сторіччя свого існування млин був націоналізований, потім приватизований та декілька раз змінював власників. За весь цей період на підприємстві було проведено декілька реконструкцій та заміну застарілого обладнання. Остання реконструкція з повною заміною обладнання, а також введення в експлуатацію ще однієї лінії по переробці, була здійснена ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» в 2012-2013 роках.

Основна діяльність підприємства – це переробка зерна пшениці з отриманням пшеничного борошна найбільш затребуваних сортів готової продукції: борошно пшеничне вищого сорту; борошно пшеничне першого сорту; борошно пшеничне другого сорту; борошно пшеничне обойне; пшеничні висівки; борошно житнє сіяне; борошно житнє обдирне; борошно житнє обойне; кормовий зернопродукт; пшеничні зародкові пластівці; пшеничні висівки дієтичні.

Головний офіс компанії знаходиться в місті Кагарлик Київської області. На сьогоднішній день виробничі потужності двох борошномельних комплексів дають змогу переробляти жито та пшеницю в кількості 50 та 75 тонн на добу, при цьому отримувати борошно різних гатунків. Якість та

відповідність борошна державним стандартам контролюється лабораторією, атестованою ДЦ «Укргростандартсертифікація».

Для транспортування продовольчого зерна на потреби виробництва та своєчасного забезпечення споживачів борошном підприємство має свій автопарк. Продукція на запит клієнтів може бути розтарована в мішки по 10, 25 та 50 кг, або відправлена борошно вантажними автомобілями ємністю 15, 22 та 30 тонн.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює одноосібний виконавчий орган в особі Генерального директора. На підприємстві ТОВ ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1).

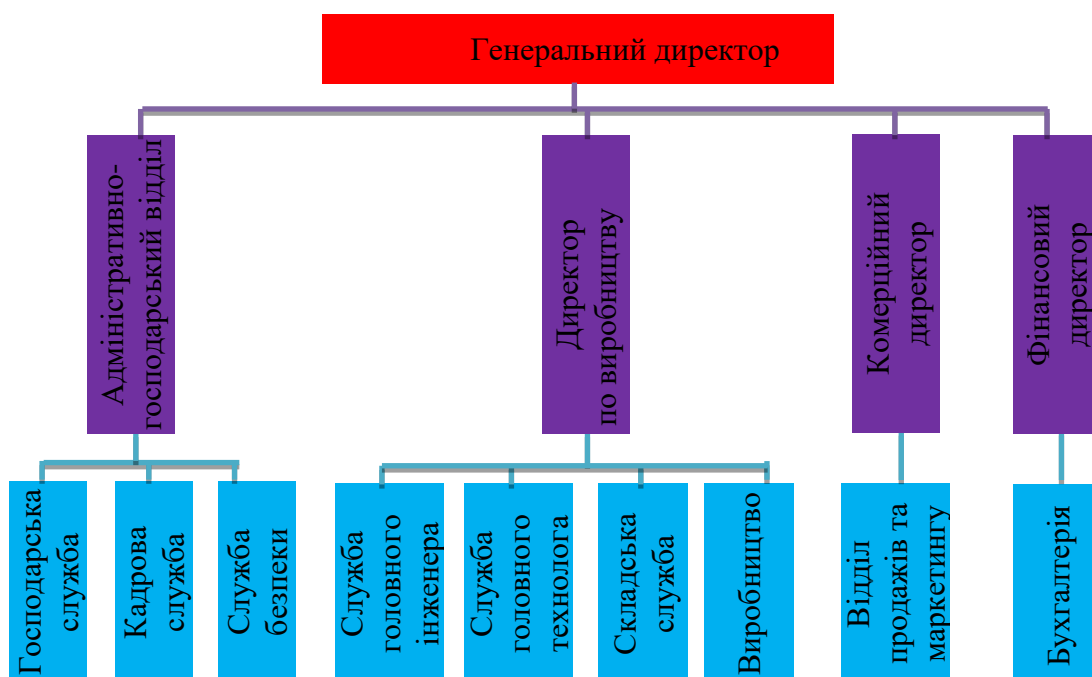


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»

*Джерело: [складено автором]*

Всього співробітників на підприємстві ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» 50 співробітників, з яких 17 працівників входить до складу адміністративного блоку і 33 працівника до виробничого блоку.

Основними видами хлібопекарського борошна, що виготовляється на ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», є борошно пшеничне та житнє. Послідовність технологічних операцій з переробки пшениці на ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» представлена на рис. 2.2

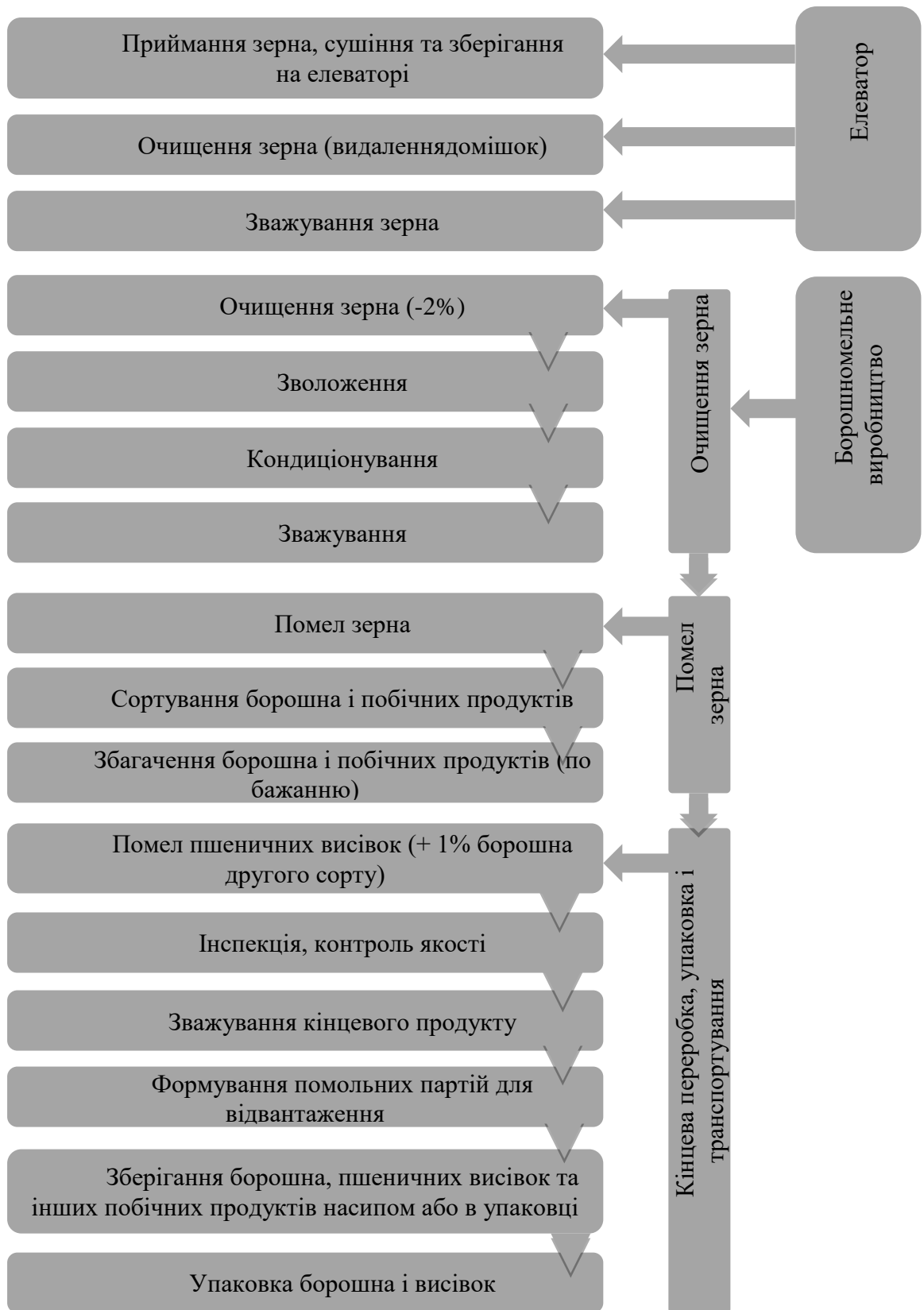


Рис. 2.2. Технологія виробництва борошна на ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»

Джерело: [складено автором]

Джерелами формування асортименту є: споживчий попит на товар і його особливості, а також сировину, що використовується у виробництві, і його постачальники.

Дані для аналізу виробництва асортиментних позицій ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» наведено в табл. 2.1 та табл. 2.2.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій**

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Борошно пшеничне вищий сорт	17172,8	16468,8	-704,1	-4,1
Борошно пшеничне перший сорт	2167,1	2078,3	-88,9	-4,1
Висівки пшеничні	1512,4	1353,6	-158,8	-10,5
Борошно житнє сіяне	1685,1	626,9	-1058,3	-62,8
Борошно житнє обдирне	614,8	293,3	-321,5	-52,3
Кормовий зернопродукт	162,0	165,8	3,7	2,3
Борошно пшеничне обойне	158,1	136,0	-22,1	-14,0
Борошно пшеничне другий сорт	77,3	110,5	33,2	42,9
Пшеничні зародкові пластівці	19,6	10,6	-9,0	-45,9
Борошно житнє обойне	5,5	4,3	-1,2	-21,8
Висівки пшеничні дієтичні	1,6	2,1	0,5	31,3
Разом	23576,4	21250,0	-2326,4	-9,9

*Джерело: [складено автором]*

Згідно даних таблиці, у 2018 році у ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» скоротила загальні обсяги виробництва на 2326,4 тони, майже на 10% менше у порівнянні з 2017 роком. Найбільш суттєво скоротилося виробництво борошна сіяного житнього, борошна житнього обдирного та пшеничних зародкових пластівців.

Спостерігається суттєве зростання виробництва борошна пшеничного другого сорту, на 43% більше у порівнянні з 2017 роком, а також висівок пшеничних – на 33% у порівнянні з показниками 2017 року.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
Борошно пшеничне вищий сорт	662836,0	691300,0	74,31	77,50	3,19
Борошно пшеничне перший сорт	83646,0	87237,6	9,38	9,78	0,40
Висівки пшеничні	58377,0	56820,4	6,54	6,37	-0,17
Борошно житнє сіяне	65043,0	26314,0	7,29	2,95	-4,34
Борошно житнє обдирне	23729,0	12309,6	2,66	1,38	-1,28
Кормовий зернопродукт	6254,0	6957,6	0,70	0,78	0,08
Борошно пшеничне обойне	6104,0	5708,8	0,68	0,64	-0,04
Борошно пшеничне другий сорт	2983,0	4638,4	0,33	0,52	0,19
Пшеничні зародкові пластівці	757,0	446,0	0,08	0,05	-0,03
Борошно житнє обойне	211,0	178,4	0,02	0,02	0,00
Висівки пшеничні дієтичні	62,0	89,2	0,01	0,01	0,00
Разом	910000	892000,0			

Щодо обсягів виробництва ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» у вартісному виразі спостерігається спад. Зростання доходів є від продажу муки пшеничної вищого, першого та другого сорту.

За даними Міжнародної асоціації виробників борошна, структура собівартості (ціни) виробництва борошна приблизно така: вартість зерна - близько 81% витрат, електроенергія - 6,5%, заробітна плата - 4%, витратні матеріали та інші витрати - 8,5%. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» наведено в таблиці 1.3.

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції в натур. виразі у розрізі осн. асорт. груп:	т	23576,4	21250,0	-2326,4	-9,87
Борошно пшеничне вищий сорт	т	17172,8	16468,8	-704,1	-4,1
Борошно пшеничне I сорт	т	2167,1	2078,3	-88,9	-4,1
Висівки пшеничні	т	1512,4	1353,6	-158,8	-10,5
Борошно житнє сіяне	т	1685,1	626,9	-1058,3	-62,8
Борошно житнє обдирне	т	614,8	293,3	-321,5	-52,3
Кормовий зернопродукт	т	162,0	165,8	3,7	2,3
Борошно пшеничне обойне	т	158,1	136,0	-22,1	-14,0
Борошно пшеничне II сорт	т	77,3	110,5	33,2	42,9
Пшеничні зарод. пластівці	т	19,6	10,6	-9,0	-45,9
Борошно житнє обойне	т	5,5	4,3	-1,2	-21,8
Висівки пшеничні дієтичні	т	1,6	2,1	0,5	31,3
2.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн	910000,0	892000,0	-18000,0	-1,98
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1023700,0	1118900,0	95200,0	9,30
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	879000,0	899000,0	20000	2,28
5.Адміністративні витрати	тис. грн	19200,0	17050,0	-2150,0	-11,20
6.Витрати на збут	тис. грн	4080,0	4050,0	-30,0	-0,74
7. Повні витрати на вир-во і реалізацію продукції	тис. грн	902280,0	920 100,0	17820,0	1,97
8.Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн	121420,0	198800,0	77380,0	63,73
9.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	112870,4	127938,0	15067,6	13,35
10.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	тис. грн	88,14	82,23	-5,91	-6,70
11.Рентабельність діяльності (продаж)	%	11,03	11,43	0,41	-
12.Рентабельність продукції	%	13,46	21,61	8,15	-

Виробництво борошна – це важлива сфера харчової промисловості України. Розвиток та успіх ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» залежить від ситуації на ринку пшениці, який визначає вартість сировини, від підприємств хлібопекарської та кондитерської промисловості, а також ресторанів і інших споживачів борошна. ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» доводиться враховувати їхні вимоги і готовність платити за борошно.

Для розвитку промислового підприємства в умовах сучасного ринку необхідно приділяти велику увагу маркетингової діяльності, що дозволяє просувати продукцію в ринковому середовищі.

Відділ маркетингу ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» є самостійним підрозділом і очолюється начальником відділу продажів і маркетингу. Основними функціями відділу маркетингу є:

- вивчення конкурентів підприємства, споживчого попиту;
- пошук ринків збуту готової продукції;
- розробка дизайну етикеток, рекламної продукції, каталогів, буклетів.

Одним із засобів, що застосовуються підприємством для боротьби з конкурентами, є реклама своєї продукції.

Маркетингова політика підприємства спрямована на збільшення обсягу продажів усередині регіону і за його межами. Ведеться рекламна кампанія, активно проводяться маркетингові дослідження з вивчення ринку Київської області та сусідніх регіонів. В даний час проводяться роботи по закріпленню ніші ринку Київської області. Активно проводиться аналіз конкурентів, їх методів роботи, цін, системи знижок.

Методи, які використовуються в маркетингових дослідженнях: замовні дослідження, проведені маркетинговими агентствами; запит інформації в галузевих організаціях та союзах, в ДЦ «Украгростандартсертифікація»; каталоги, прайс-листи і брошури конкурентів.

Регулярно проводиться вивчення попиту покупців. Аналізуються листи споживачів, які приходять в маркетинговий відділ, проводиться робота з клієнтами по телефону гарячої лінії. Це необхідно для підвищення обсягів реалізації продукції. З цією ж метою організуються і рекламні заходи: акції, лотереї, брошури, листівки, реклама в засобах масової інформації та ін.

Від споживачів на підприємство надходять пропозиції щодо поліпшення смакових якостей продукції, пропозиції по виробництву абсолютно нового товару. Відповідно до цих даних підприємство практикує випуск товарів-новинок. Від надходження пропозиції до випуску продукції на ринок проходить час від двох місяців до року залежно від потреб підприємства, запитів споживача і завантаженості лінії. Спочатку проводиться дегустація, потім можливе корегування деяких властивостей, потім випуск контрольної партії.

ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» укладає контракти з постачальниками зерна задовго до фізичних поставок товару. Контракти на фізичне нерідко підписують за шість-дев'ять місяців до збирання врожаю, відвантаження та доставки товару на борошномельне підприємство. Стандартні умови контрактів на поставку зерна (якість товару, умови поставки, вимоги до супровідних документів, умови платежу, страховка, штрафні санкції в разі невиконання контракту, відшкодування збитків та вирішення спорів), а також правила і процедури зважування зерна і відбору та аналізу зразків розроблені авторитетними міжнародними організаціями, такими як Асоціація з торгівлі зерном та комбікормами (GAFTA).

Результати оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» за допомогою матриці аналізу внутрішнього середовища (по бізнес-функцій) відображені в таблиці 2.4.

**Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Борошномельна компанія  
«ТЕВІ»**

<b>Бізнес-функція</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність вільних виробничих потужностей;</li> <li>- реконструкція та оновлення виробничих потужностей;</li> <li>- наявність під'їзних залізничних колій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неповне завантаження виробничих потужностей;</li> <li>- сезонність;</li> <li>- висока зношеність основних засобів підприємства</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька плинність кадрів;</li> <li>- розвиток персоналу підприємства (навчання, підвищення кваліфікації)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність залучення висококваліфікованих кадрів;</li> <li>- низька частка молодих фахівців</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивний імідж у контрагентів і органів місцевого самоврядування;</li> <li>- проведення гнучкої цінової політики на ринку;</li> <li>- налагоджена система постачання і збуту;</li> <li>- конкурентоспроможність цін по відношенню до конкурентів</li> </ul>	-
Організація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвідчений управлінський персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні;</li> <li>- складність вертикальної комунікації і, як наслідок, формування нераціональних інформаційних потоків</li> </ul>
Фінанси	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;</li> <li>- недолік власних оборотних коштів і ліквідності;</li> <li>- низька рентабельність діяльності</li> </ul>
Інноваційна діяльність	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький інноваційний потенціал</li> </ul>

*Джерело: [складено автором]*

Слід зазначити, що сильні сторони, такі як реконструкція виробничих потужностей, досвідчений керівний склад, розвиток персоналу, позитивна репутація підприємства і стійкі економічні зв'язки з контрагентами формують конкурентні переваги ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ». Однак наявність слабких сторін (неповне завантаження виробничих потужностей, висока зношеність фондів, низька інноваційна активність) є значними стримуючими факторами розвитку підприємства.

Для збільшення частки охоплення ринку та зміцнення конкурентних позицій, у ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» необхідно впровадити енергозберігаючі технології, що забезпечують глибоку переробку зерна, підвищують вихід готової продукції і її ефективність. Так, якщо при традиційній переробці зерна вартість кінцевої продукції зростає в півтора рази в порівнянні з вихідною сировиною, то при глибокій переробці – в 7 разів.

Доцільно здійснити впровадження нових технологій з утилізації відходів круп'яного виробництва з отриманням кормових продуктів і сировини для фармацевтичної промисловості. Також можливо оснастити мукомельне виробництво лініями зі збагачення пшеничного борошна вищого і першого сортів вітамінами і мінеральними добавками; забезпечувати поліпшену підготовку зерна до помолу.

В зв'язку з невеликими обсягами виробництва Підприємство ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» орієнтоване спочатку на Київську область. В результаті сегментації за географічною ознакою виявлено, що основними покупцями муки є жителі м. Києва та Київської області, які складають 82% в обсязі продажів.

Продукція ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» реалізується на території всієї Київської області. В якості основних споживачів виступають кондитерські, хлібопекарські підприємства, комбінати. Меншу частку займають такі споживачі, як роздрібні магазини, оптові фірми і приватні підприємці.

Реалізація по Київській області здійснюється через м. Київ, м. Богуслав, м. Біла Церква, м. Буки, м. Буча, м. Васильків, м. Обухів, м. Ржищів, м. Українка, м. Узин, м. Тараща, м. Тетіїв, м. Сквир, м. Фастів.

Збутові канали підприємства діляться на відкриті і закриті, які, в свою чергу, ще поділяються на три сегменти.

До відкритих каналів збуту відносяться всі місцеві та іногородні роздрібні магазини, а закритими є переважно навчальні заклади; столові і внутрішні магазини промислових підприємств, великих організацій.

Місією ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» виступає постійний розвиток сільськогосподарського виробничого комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників.

Стратегічні цілі компанії:

- забезпечення виконання стабільного виробництва;
- зниження собівартості на 1,5% в 2020 році;
- пошук і залучення клієнтів;
- розробка цікавих проєктів;
- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Для того, щоб компанія чіткіше виявила можливі комбінації для найкращої віддачі, доцільно побудувати дерево цілей (рис. 2.3). Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури (від старшої до молодшої), отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі. Метод дерева цілей орієнтований на отримання щодо стійкої структури цілей, проблем, напрямків. Цей метод широко застосовується для прогнозування можливих напрямків розвитку науки, техніки, технологій. Так зване дерево цілей тісно пов'язує між собою перспективні цілі та конкретні завдання на кожному рівні ієрархії.

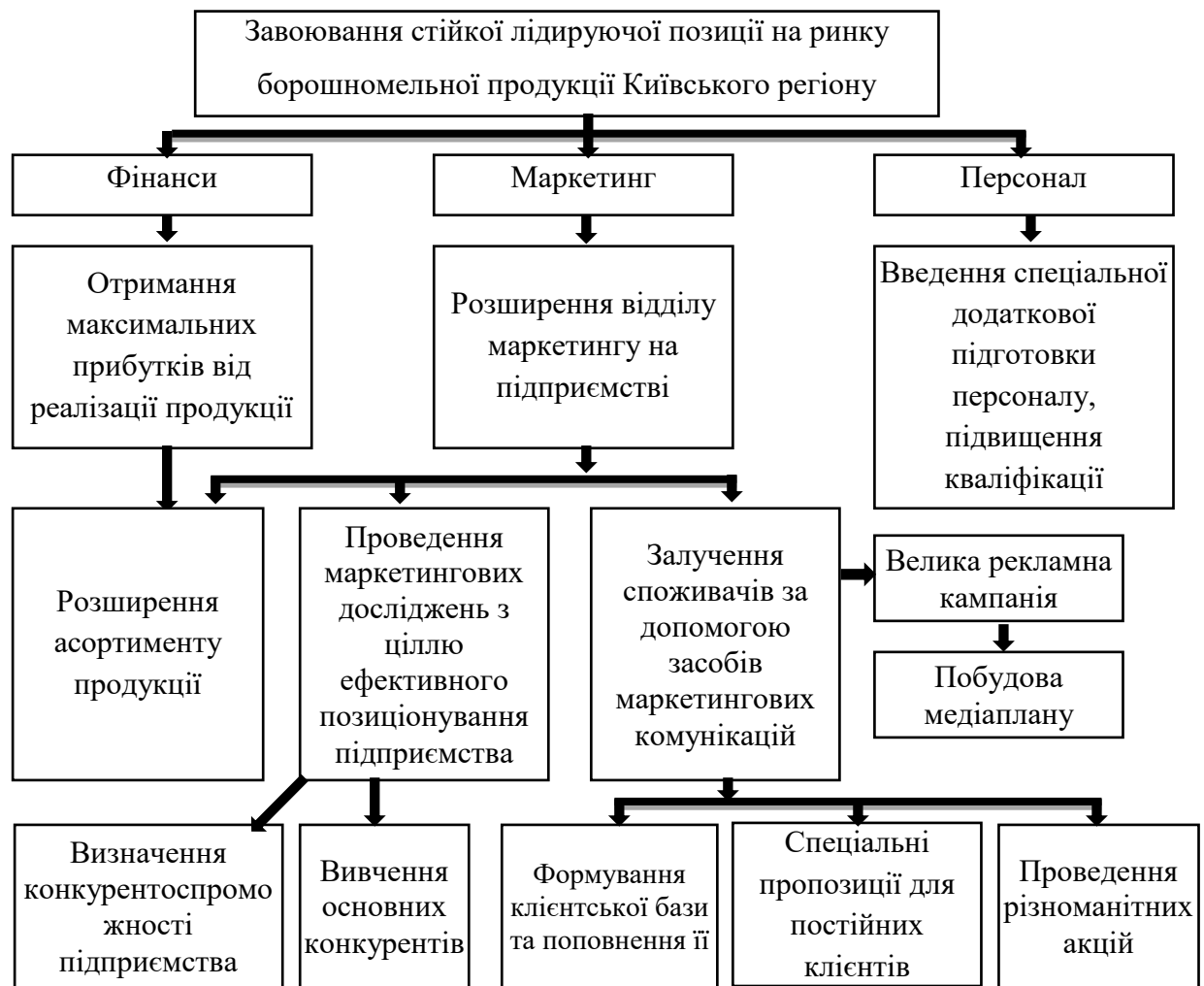


Рис. 2.3. Дерево цілей ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»

Джерело: [складено автором]

При цьому ціль вищого порядку відповідає вершині дерева, а нижче в кілька ярусів розташовуються локальні цілі (завдання), за допомогою яких забезпечується досягнення цілей верхнього рівня. Складене дерево цілей має систему рішень на папері, тобто план по досягненню основної мети.

ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» займає досить незначну частку на ринку борошна України, тому аналіз конкурентів доцільно виконати в рамках Київської області. Головними конкурентами ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» в Київському регіоні є ПрАТ «Столичний млин», ТОВ «Васильківхлібпродукт». Характеристика зазначених конкурентів наведена в табл. 2.5.

## Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	ПАТ «ДПЗКУ»	ПрАТ «Столичний млин»	ТОВ «Васильків хлібпродукт»
1	2	3	4
<p>1. Цілі конкурентів:</p> <p>– щодо товарів;</p> <p>– щодо збуту продукції;</p> <p>– щодо реклами;</p> <p>– щодо розвитку компанії у майбутньому.</p>	<p>– нарощення обсягів виробництва борошна до 400 тис. тонн на рік</p> <p>– створити сталі взаємовигідні стосунки з партнерами, розширюючи свою присутність на ключових ринках збуту</p> <p>– зміцнення ділової репутації підприємства на державному та міжнародному рівнях</p> <p>– побудова нового глибоководного чорноморського портового елеватора</p>	<p>– розширення продукції, що випускається, в основному дієтичного призначення</p> <p>– розширення ринків збуту, збільшення експорту</p> <p>– здійснення маркетингових заходів щодо нової продукції дієтичного призначення</p> <p>– перспективні розробки нових ресурсозберігаючих, екологічно нешкідливих і безвідхідних технологічних процесів для переробки</p>	<p>– освоєння нових технологій виробництва</p> <p>– розширення ринків збуту</p> <p>-</p> <p>– запровадити нові технології очищення зернової сировини і контролю готової продукції</p>
<p>2. Сильні сторони конкурентів</p>	<p>До складу Державної продовольчо-зернової корпорації України входить 2 портових елеватори – Одеський і Миколаївський - сумарні потужності з перевалки на експорт яких складають 2,38 млн тонн зернових вантажів на рік в абсолютному обчисленні, або 11,9% усього обсягу пікових експортних відвантажень українського зерна і 19,8% середніх обсягів експортних поставок за останні 5 років</p>	<p>Потужність переробки понад 250 тис. тонн зерна щороку та понад 1000 тонн щоденно. Широкий асортиментний ряд продукції</p>	<p>Високотехнологічне виробництво завдяки повній заміні старого обладнання на нове від кращого турецького виробника - компанії Alapala Group</p>

1	2	3	4
3. Слабкі сторони конкурентів	Необхідність модернізації наявних потужностей зі зберігання, переробки та перевалки зерна.	Працюють на обладнанні, розробленому і виробленому ще наприкінці 70-х років німецькою компанією «Buhler»	Малий вплив на вільний ринок, так як в першу чергу підприємство призначено для покриття потреб в борошні компанії «Кулиничі»

Джерело: [складено автором]

Результати оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «Борошномельна компанія «ГЕВІ» за допомогою матриці аналізу внутрішнього середовища (по бізнес-функцій) відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Борошномельна компанія «ГЕВІ»

Бізнес-функція	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	-Наявність вільних виробничих потужностей -Реконструкція та оновлення виробничих потужностей -Наявність під'їзних залізничних колій	-Неповне завантаження виробничих потужностей -Сезонність -Висока зношеність основних засобів підприємства
Персонал	-Низька плинність кадрів -Розвиток персоналу підприємства (навчання, підвищення кваліфікації)	-Складність залучення висококваліфікованих кадрів -Низька частка молодих фахівців
Маркетинг	-Позитивний імідж у контрагентів і органів місцевого самоврядування -Проведення гнучкої цінової політики на ринку -Налагоджена система постачання і збуту -Конкурентоспроможність цін по відношенню до конкурентів	-
Організація управління	-Досвідчений управлінський персонал	-Відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні -Складність вертикальної комунікації і, як наслідок, формування нераціональних інформаційних потоків
Фінанси	-	-Залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування -Недолік власних оборотних коштів і ліквідності -Низька рентабельність діяльності
Інноваційна діяльність	-	-Низький інноваційний потенціал

Слід зазначити, що сильні сторони, такі як реконструкція виробничих потужностей, досвідчений керівний склад, розвиток персоналу, позитивна репутація підприємства і стійкі економічні зв'язки з контрагентами формують конкурентні переваги ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ». Однак наявність слабких сторін (неповне завантаження виробничих потужностей, висока зношеність фондів, низька інноваційна активність) є значними стримуючими факторами розвитку підприємства.

Для збільшення частки охоплення ринку та зміцнення конкурентних позицій, у ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» необхідно впровадити енергозберігаючі технології, що забезпечують глибоку переробку зерна, підвищують вихід готової продукції і її ефективність. Так, якщо при традиційній переробці зерна вартість кінцевої продукції зростає в півтора рази в порівнянні з вихідною сировиною, то при глибокій переробці - в 7 разів.

Доцільно здійснити впровадження нових технологій з утилізації відходів круп'яного виробництва з отриманням кормових продуктів і сировини для фармацевтичної промисловості. Також можливо оснастити мукомельне виробництво лініями зі збагачення пшеничного борошна вищого і першого сортів вітамінами і мінеральними добавками; забезпечувати поліпшену підготовку зерна до помолу.

## **2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства шляхом побудови матриці GE/McKinsey**

Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак Кінсі - Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Етапи побудови матриці:

1. Формуємо показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» залежно від специфіки певного СГП підприємства.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі. Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99. Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти. Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг «1», найвищим — «5».

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

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

6. Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1», на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5».

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67.

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

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці.

10. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

Дотримуючись даних етапів побудуємо матрицю «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та двох її конкурентів: ПрАТ «Столичний млин» та ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці GE/McKinsey для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»**

№ п/п	Показники	Коефіцієнт вагомості (К)	Ранг (Р)	Заг. оцінка
За фактором «привабливість ринку»				
1.	Ємність ринку аграрної продукції	0,1	5	0,5
2.	Темп росту ринку	0,15	4	0,6
3.	Рентабельність підприємства	0,1	4	0,4
4.	Рівень конкуренції	0,1	4	0,4
5.	Купівельна спроможність покупців	0,1	4	0,4
6.	Доступність матеріально-технічних ресурсів	0,15	4	0,6
7.	Технологічна укомплектованість	0,1	4	0,4
8.	Схильність до змін навколишнього середовища	0,1	4	0,4
9.	Державне регулювання ринку	0,1	4	0,4
Всього		1	-	4,1
За фактором «конкурентоспроможність»				
1.	Якість товару	0,2	4	0,8
2.	Ринкова частка підприємства в аграрному секторі	0,1	3	0,3
3.	Темпи зростання ринкової частки	0,1	4	0,4
4.	Привабливість асортименту	0,05	3	0,15
5.	Ефективність каналів збуту	0,2	4	0,8
6.	Ефективність рекламної діяльності	0,05	2	0,1
7.	Рівень ціни	0,1	3	0,3
8.	Фінансові ресурси	0,1	3	0,3
9.	Виробничі можливості	0,1	4	0,4
Всього		1	-	3,55

За даними табл. 2.7, для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» загальна оцінка за фактором «привабливість ринку» становить 4,1, а загальна оцінка за фактором «конкурентоспроможність» становить 3,55.

Аналогічно виконуємо розрахунок загальних оцінок для ТОВ «Васильківхлібпродукт». Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці для ТОВ «Васильківхлібпродукт» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці  
GE/McKinsey для ТОВ «Васильківхлібпродукт»**

№ п/п	Показники	Коефіцієнт вагомості (К)	Ранг (Р)	Загальна оцінка
За фактором «привабливість ринку»				
1.	Ємність ринку аграрної продукції	0,1	4	0,4
2.	Темп росту ринку	0,1	5	0,5
3.	Рентабельність підприємства	0,15	3	0,45
4.	Рівень конкуренції	0,1	4	0,4
5.	Купівельна спроможність покупців	0,15	4	0,6
6.	Доступність матеріально-технічних ресурсів	0,1	5	0,5
7.	Технологічна укомплектованість	0,1	3	0,3
8.	Схильність до змін навколишнього середовища	0,1	4	0,4
9.	Державне регулювання ринку	0,1	4	0,4
Всього		1	-	3,95
За фактором «конкурентоспроможність»				
1.	Якість товару	0,15	4	0,6
2.	Ринкова частка підприємства в аграрному секторі	0,1	4	0,4
3.	Темпи зростання ринкової частки	0,15	3	0,45
4.	Привабливість асортименту	0,05	3	0,15
5.	Ефективність каналів збуту	0,1	4	0,4
6.	Ефективність рекламної діяльності	0,05	2	0,1
7.	Рівень ціни	0,2	3	0,6
8.	Фінансові ресурси	0,1	4	0,4
9.	Виробничі можливості	0,1	4	0,4
Всього		1	-	3,5

Як бачимо з табл. 2.8 для ТОВ «Васильківхлібпродукт» загальна оцінка за фактором «привабливість ринку» складає 3,95, а за фактором «конкурентоспроможність» 3,5.

Таким самим чином виконуємо розрахунки для побудови матриці для ПрАТ «Столичний млин». Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці для ПрАТ «Столичний млин» подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови матриці  
GE/McKinsey для ПрАТ «Столичний млин»**

№ п/п	Показники	Коефіцієнт вагомості (К)	Ранг (Р)	Загальна оцінка
За фактором «привабливість ринку»				
1.	Ємність ринку аграрної продукції	0,1	3	0,3
2.	Темп росту ринку	0,15	4	0,6
3.	Рентабельність підприємства	0,1	4	0,4
4.	Рівень конкуренції	0,1	4	0,4
5.	Купівельна спроможність покупців	0,1	5	0,5
6.	Доступність матеріально-технічних ресурсів	0,15	4	0,6
7.	Технологічна укомплектованість	0,1	4	0,4
8.	Схильність до змін навколишнього середовища	0,1	3	0,3
9.	Державне регулювання ринку	0,1	4	0,4
Всього		1	-	3,9
За фактором «конкурентоспроможність»				
1.	Якість товару	0,1	4	0,4
2.	Ринкова частка підприємства в аграрному секторі	0,1	4	0,4
3.	Темпи зростання ринкової частки	0,15	3	0,45
4.	Привабливість асортименту	0,05	4	0,2
5.	Ефективність каналів збуту	0,15	4	0,6
6.	Ефективність рекламної діяльності	0,05	3	0,15
7.	Рівень ціни	0,15	3	0,45
8.	Фінансові ресурси	0,1	4	0,4
9.	Виробничі можливості	0,15	4	0,6
Всього		1	-	3,65

За даними табл. 2.9 бачимо, що для ПрАТ «Столичний млин» загальна оцінка за фактором «привабливість ринку» складає 3,9, а за фактором конкурентоспроможність 3,65

Для наочності зведемо дані табл. 2.7, 2.8 та 2.9 в загальну таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

### Вихідні дані для побудови матриці GE/McKinsey

№ п/п	Показники	Загальна оцінка		
		ТОВ «Борошномель на компанія «ТЕВІ»	ТОВ «Васильків хліб-продукт»	ПрАТ «Столичний млин»
За фактором «привабливість ринку»				
1.	Ємність ринку аграрної продукції	0,5	0,4	0,3
2.	Темп росту ринку	0,6	0,5	0,6
3.	Рентабельність підприємства	0,4	0,45	0,4
4.	Рівень конкуренції	0,4	0,4	0,4
5.	Купівельна спроможність покупців	0,4	0,6	0,5
6.	Доступність матеріально-технічних ресурсів	0,6	0,5	0,6
7.	Технологічна укомплектованість	0,4	0,3	0,4
8.	Схильність до змін навколишнього середовища	0,4	0,4	0,3
9.	Державне регулювання ринку	0,4	0,4	0,4
Всього		4,1	3,95	3,9
За фактором «конкурентоспроможність»				
1.	Якість товару	0,8	0,6	0,4
2.	Ринкова частка підприємства в аграрному секторі	0,3	0,4	0,4
3.	Темпи зростання ринкової частки	0,4	0,45	0,45
4.	Привабливість асортименту	0,15	0,15	0,2
5.	Ефективність каналів збуту	0,8	0,4	0,6
6.	Ефективність рекламної діяльності	0,1	0,1	0,15
7.	Рівень ціни	0,3	0,6	0,45
8.	Фінансові ресурси	0,3	0,4	0,4
9.	Виробничі можливості	0,4	0,4	0,6
Всього		3,55	3,5	3,65

Отже, за даними табл. 2.10 можна зробити наступні висновки: ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» має найбільшу загальну оцінку за фактором «Привабливість ринку», а саме 4,1. ТОВ «Васильківхлібпродукт» та ПрАТ «Столичний млин» мають оцінки 3,95 та 3,9 відповідно. Що ж до фактору «конкурентоспроможність», то тут першість належить ПрАТ «Столичний млин», а саме 3,65, ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» має загальну оцінку 3,55, а ТОВ «Васильківхлібпродукт» 3,5.

На основі отриманих даних будуємо матрицю «Привабливість ринку/конкурентоспроможність», яку зображуємо на рис. 2.5.

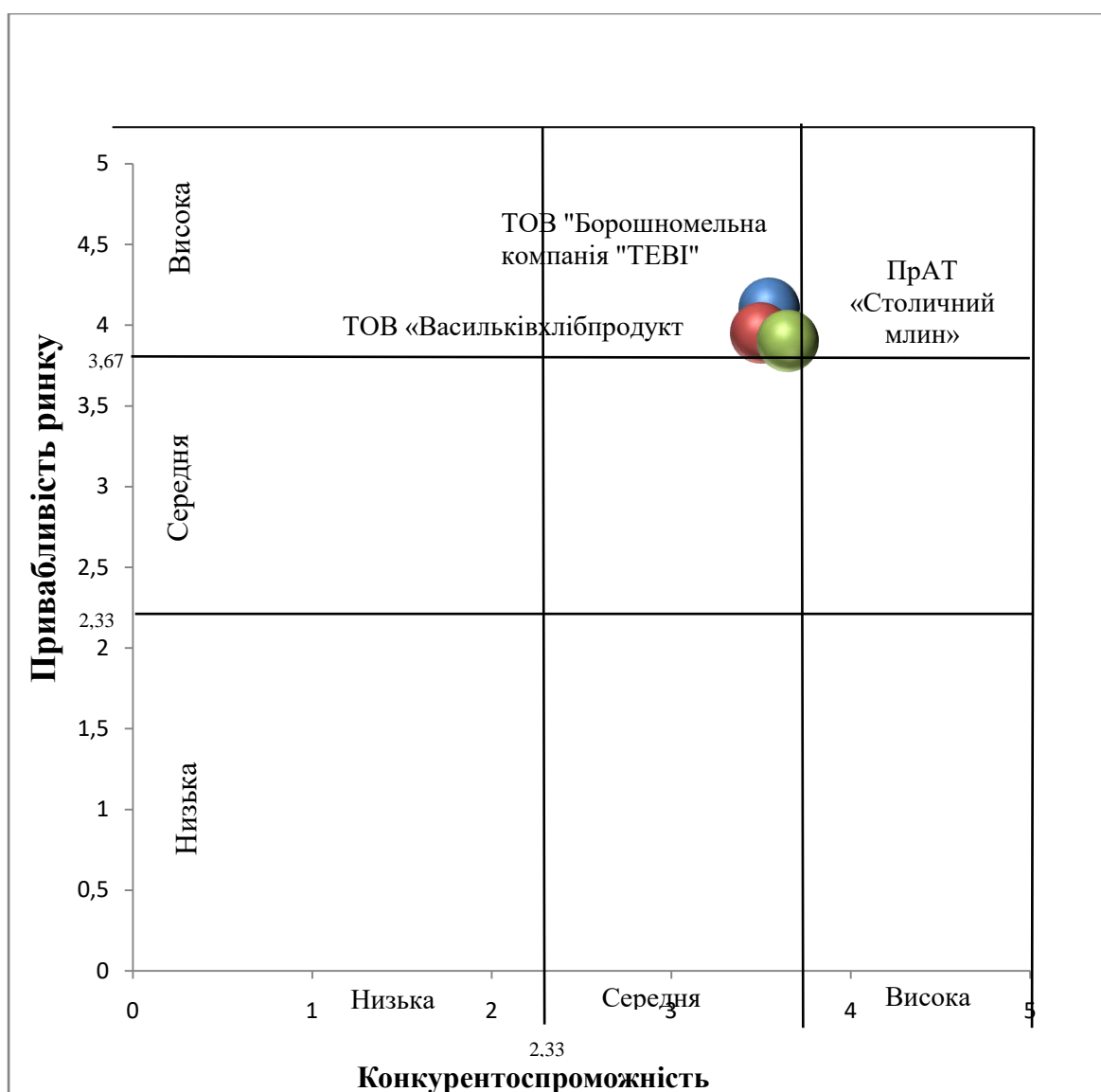


Рис. 2.5. Конкурентна позиція ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» по відношенню до його основних конкурентів

Як бачимо з рис. 2.5 ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та основні її конкуренти знаходять в одній зоні матриці, якій характерні висока привабливість ринку та середній рівень конкурентоспроможності. Це пояснюється тим, що специфіка роботи даних підприємств майже ідентична. Тому для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» доцільно буде запропонувати в подальшому інвестувати кошти для підвищення конкурентоспроможності, а звідси й збільшення своєї ринкової частки та отримання більшого прибутку.

### **2.3. Графічне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» методом «Радіальної діаграми»**

Багатокутник конкурентоспроможності – це графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріях) і дозволяє порівнювати ці критерії. Накладаючи один багатокутник на іншій, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції відносно один одного.

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді точок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності продукції. З'єднавши ці точки по конкретній продукції, одержуємо багатокутник. До переваг методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між товарами-конкурентами по окремо взятому критерію. Однак, цей метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Побудова багатокутників здійснюється таким чином: коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 8); шкали на радіальних

прямих градуюються так, аби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, яка і формує багатокутник.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та двох його основних конкурентів: ТОВ «Васильківхлібпродукт», ПрАТ «Столичний млин». Для побудови багатокутника були відібрані критерії конкурентоспроможності та проведено опитування експертів, які оцінили підприємства за кожним критерієм (максимальна оцінка 10, мінімальна 1). Результати опитування експертів подано в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємств**

№ п/п	Критерій	Результати опитування експертів		
		ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»	ТОВ «Васильківхліб-продукт»	ПрАТ «Столичний млин»
1.	Якість продукції	9	8	9
2.	Дотримання термінів постачання	8	9	7
3.	Імідж підприємства	7	6	8
4.	Політика маркетингу	5	4	5
5.	Кваліфікація персоналу	8	6	7
6.	Виробничі можливості	7	5	8
7.	Рівень ціни	9	7	6
8.	Наявність постачальників	9	8	8

Отже, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та двох її конкурентів за результатами табл. 2.11.

Площа багатокутника дорівнює сумі площини трикутників. Площа трикутників, коли відома величина його сторін і кут, знаходиться за формулою 2.1:

$$S = 1/2a*b*\sin(\alpha) \quad (2.1)$$

$$\text{Якщо, } \sin(\alpha) = 360^\circ/8 = 0,707$$

Визначимо площу для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ»:

$$S_1 = 1/2*9*8*0,707 = 24,45$$

$$S_2 = 1/2*8*7*0,707 = 19,80$$

$$S_3 = 1/2*7*5*0,707 = 12,37$$

$$S_4 = 1/2*5*8*0,707 = 14,14$$

$$S_5 = 1/2*8*7*0,707 = 19,80$$

$$S_6 = 1/2*7*9*0,707 = 22,27$$

$$S_7 = 1/2*9*9*0,707 = 28,63$$

$$S_8 = 1/2*9*9*0,707 = 28,63$$

$$\sum S = 24,45 + 19,80 + 12,37 + 14,14 + 19,80 + 22,27 + 28,63 + 28,63 = 170,09$$

Визначимо площу для ТОВ «Васильківхлібпродукт»:

$$S_1 = 1/2*8*9*0,707 = 25,45$$

$$S_2 = 1/2*9*6*0,707 = 19,09$$

$$S_3 = 1/2*6*4*0,707 = 8,48$$

$$S_4 = 1/2*4*6*0,707 = 8,48$$

$$S_5 = 1/2*6*5*0,707 = 10,61$$

$$S_6 = 1/2*5*7*0,707 = 12,37$$

$$S_7 = 1/2*7*8*0,707 = 19,80$$

$$S_7 = 1/2*8*8*0,707 = 22,62$$

$$\sum S = 125,9$$

Визначимо площу для ПрАТ «Столичний млин»:

$$S_1 = 1/2*9*7*0,707 = 22,27$$

$$S_2 = 1/2 * 7 * 8 * 0,707 = 19,80$$

$$S_3 = 1/2 * 8 * 5 * 0,707 = 14,14$$

$$S_4 = 1/2 * 5 * 7 * 0,707 = 12,37$$

$$S_5 = 1/2 * 7 * 8 * 0,707 = 19,80$$

$$S_6 = 1/2 * 8 * 6 * 0,707 = 16,97$$

$$S_7 = 1/2 * 6 * 8 * 0,707 = 16,97$$

$$S_7 = 1/2 * 8 * 9 * 0,707 = 25,45$$

$$\sum S = 147,77$$

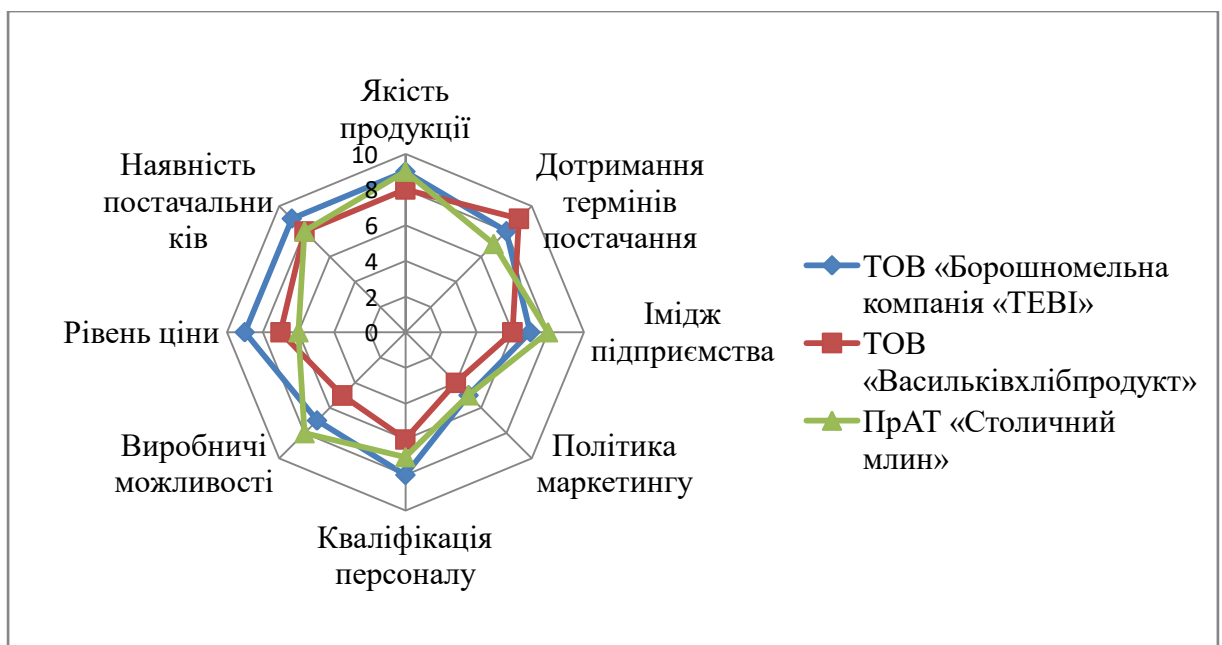


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств

Джерело: [складено автором]

Очевидно, що багатокутник із найбільшою площею є характерним для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності. Тому аналізуючи дані розрахунки, можемо зазначити, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», як видно на рис.2.1, що його площа більша за площу конкурентів. Це зумовлено тим, що ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» є більш конкурентоспроможним за обраними параметрами. Розглянувши за якими саме критеріями ТОВ «Борошномельна компанія

«ТЕВІ» поступається конкурентам, можна розробити заходи щодо зміцнення сильних сторін та подолання слабких.

ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» демонструє свою конкурентоспроможність на агарному ринку. Незважаючи на великі потужності та більш тривалий час існування його конкурентів, підприємство гідно конкурує з ними. Розроблені чіткі стратегії та шляхи підтримки існуючого становища, що не дозволяє поступатись ні на крок попереду. Висококваліфікований персонал та вірно підібрані програми, дозволяють відслідковувати ситуацію на ринку, та при необхідності швидко корегувати її.

У другому розділі бакалаврської роботи проведено аналіз техніко-економічних показників підприємства. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в 2018 році знизився порівняно з 2017 на 2326,4 тис.грн., або на 9,87%, це зумовлено меншою кількістю виробленої продукції, через гірший врожай. Проте, «Чистий прибуток» підприємства зріс на 15067,6 тис. грн. «Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації» зменшилися і становлять 82, 23 коп. у 2018 році. Також зросла і «Рентабельність продаж» на 0,41% та «Рентабельність продукції» на 8,15% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком.

З'ясовано, що основними конкурентами для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» є: ТОВ «Васильківхлібпродукт», ПрАТ «Столичний млин», ПП «Шанс» та інші.

Конкурентну позицію підприємства в порівнянні з основними конкурентами оцінено за матричним та графічним методом.

Згідно побудови матриці GE/McKinsey визначено, що ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та основні її конкуренти знаходяться в одній матричній зоні, якій характерні висока привабливість ринку та середній рівень конкурентоспроможності. Це пояснюється тим, що специфіка роботи даних підприємств майже ідентична.

Досліджено, що серед конкурентів ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» має лідируючу позицію, про що свідчать результати оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства на основі використання методу багатокутника конкурентоспроможності. Площа багатокутника ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» 170,09, в той час, як площа багатокутника ПрАТ «Столичний млин» дорівнює 147,77, а площа багатокутника ТОВ «Васильківхлібпродукт» лише 125,9. Згідно з цих розрахунків, ми бачимо, що максимальна площа багатокутника відповідає підприємству з найвищим рівнем конкурентоспроможності.

Як бачимо, аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» за двома методами нами отримані втішні результати. Підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОРОШНОМЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ТЕВІ»

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

Конкурентоспроможність підприємства являється одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку и посісти провідне місце і втримати його якомога довше. В даний час ринок перенасичений підприємствами, які створюють аналогічну продукцію, але втримуються лише ті, які мають найвигідніші конкурентні переваги відносно інших підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом орієнтації підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш якісного використання ресурсів, у тому числі людських, поліпшення умов роботи та ряду інших факторів.

До організаційних заходів, що підвищують конкурентоспроможність підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;

- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку, можна досягнути за допомогою таких шляхів: подати на ринок новий вид продукції; знизити ціни на продукцію або послуги; через рекламу представити привабливіший вид товару; продавати товар через більшу кількість торгових представників і т. ін.

В результаті оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» було виявлено, що продукція підприємства є досить стандартною для підприємств даної галузі та аналогічною до продукції конкурентів. Тому для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» доцільно буде запропонувати налагодження зв'язків з існуючими клієнтами та залучення нових для охоплення більшої частки ринку, а відповідно і підвищення показників своєї діяльності та конкурентоспроможності.

ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» повинна нагадати про себе вже існуючим споживачам та сповістити про своє існування потенційним. Тому пропонуємо провести рекламну кампанію.

### 3.2. Розрахунок очікуваних результатів від проведення рекламної кампанії

Основною метою запланованої рекламної кампанії буде інформування про діяльність ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», а саме виробництво і реалізацією борошна з різних сортів пшениці та жита.

В рамках даної цілі підприємство ставить наступні завдання: розроблення повідомлення, що інформує споживачів про компанію (про товар); визначення бюджету; вибір засобів поширення рекламних повідомлень, розробка плану реалізації рекламної кампанії.

План реалізації даних рекламних заходів і їх вартість наведено в табл.

3.1.

Таблиця 3.1

#### План реалізації рекламної кампанії

Захід	Опис	Графік реалізації	Вартість, грн
Створення сайту	На сайті буде розміщена загальна інформація про компанію, опис товарів послуг.	Планується у січні 2020 року	20000
Оновлення сайту	Більшатиме інформація: новини підприємства, інформаційні статті.	Оновлення буде здійснюватися щоквартально	7000
Розміщення реклами на банерах, в тому числі:			31000
- Оренда білбордів	Планується оренда 10 білбордів (2 в місті, 8 в області)	Щомісяця	20000
- Друк банерів 3 * 6	Планується друк рекламних банерів 3 * 6 м. щомісяця	Оновлення банерів буде здійснюватися раз на півроку	11000
Розміщення реклами в друкованих виданнях	Рекламні замітки будуть розміщені в газеті «Люблю готувати!» і «Рецепти господині»	Реклама буде друкуватися щомісяця	5000

Джерело: [складено автором]

Рекламна діяльність доповнюватиметься іншими заходами, що входять до складу комплексу маркетингу, а саме заходами щодо стимулювання збуту.

В якості заходів щодо стимулювання збуту ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» планується надання знижок. Розмір знижки буде визначатися індивідуально в кожному конкретному випадку.

Таким чином, передбачається, що дані заходи по просуванню сприятимуть залученню клієнтів і забезпеченню отримання прибутку.

Отже, після впровадження заходу «реалізація рекламної кампанії» ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2200

Джерело: [складено автором]

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{н\ddot{a}d}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного  
відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2200	-
3.	$O_{сер}$	1814,29							
4.	Відхилення $\Delta O$ $= O_i - O_{сер}$	-2062,8	-2052,8	-1032,8	-22,8	987,14	1997,14	2187,14	-
5.	$\Delta O^2$	-314,29	-214,29	-114,29	-14,3	85,71	185,71	385,71	348571,4

*Джерело: [складено автором]*

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

$$O_{сер} = (1500+1600+1700+1800+1900+2000+2200)/7 = 1814,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{348571,4}{7}} = 223,15$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер}} \times 100\% = 223,15 / 1814,29 = 12,30\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1800 тис. грн. як середнє значення ряду: 1500; 1600; 1700; 1800; 1900; 2000; 2200, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 2200.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії:

$$\text{ОП} = (\text{О} + 4 * \text{В} + \text{П}) / 6 = (2200 + 4 * 1500 + 1500) / 6 = 1816,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  $1816,67 \text{ тис. грн.} / 1118900 \text{ тис. грн.} * 100\% = 0,162\%$

де 1118900 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  $1816,67 + 1118900 = 1120716,67 \text{ тис. грн.}$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 920100 тис. грн. Постійні витрати – 101211 тис. грн., змінні – 818889 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$818889 * 0,162/100 = 1329,56 \text{ тис. грн.}$$

Рекламна кампанія підприємства потребує витрат у розмірі 94,00 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1329,56 + 94,00 = 1423,56 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$1423,56 + 920100 = 921523,56 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 1816,67 - 1423,56 = 393,10 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$198800 + 393,10 = 199193,10 \text{ тис. грн.}$$

де 198800 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$393,10 * (1 - 0,18) = 322,34 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$127938,00 + 322,34 = 128260,34 \text{ тис. грн.}$$

де 127938,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від проведення рекламної кампанії в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від проведення рекламної кампанії**

Показники	Одиниці виміру	Базове значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	1816,66
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1423,56
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	393,10
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	322,34

*Джерело: [складено автором]*

Отже, внаслідок проведення рекламної кампанії дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1816,66 тис. грн. (або на 0,162 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1423,56 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 393,10 тис. грн., а чистий прибуток – на 1,32 тис. грн. і складе 322,34 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи ТОВ «Борошномельна компанія «ГЕВІ»**

Очікувані результати від рекламної кампанії у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

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

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн.ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$ ):

$$921523,56 / 1120716,67 * 100 = 82,22 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції ( $P_1 = \text{Пр/ПВ} * 100$ ):

$$199193,10 / 921523,56 * 100 = 21,616 \text{ \%}.$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2 = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100$ ):

$$128260,34 / 1120716,67 * 100 = 11,444 \text{ \%}$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1118900,00	1120716,67	1816,67	0,16
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	920100,00	921523,56	1423,56	0,15
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	198800,00	199193,10	393,10	0,20
4. Чистий прибуток	тис. грн.	127938,00	128260,34	322,34	0,25
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,233	82,227	-0,006	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	11,43	11,44	0,01	-
7. Рентабельність продукції	%	21,61	21,62	0,01	-

Джерело: [складено автором]

Отже, на основі розрахунків ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1816,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1120716,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1423,56 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 393,10 тис. грн. (або на 0,20 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,006 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,25% і складе 128260,34 тис. грн., що на 322,34 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

У третьому розділі бакалаврської роботи розглянуто основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку, можна досягнути за допомогою таких шляхів: подати на ринок новий вид продукції; знизити ціни на продукцію або послуги; через рекламу представити привабливіший вид товару; продавати товар через більшу кількість торгових представників і т. ін.

Запропоновано захід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», а саме розроблення рекламної кампанії.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1816,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1120716,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1423,56 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 393,10 тис. грн. (або на 0,20 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від

реалізації зменшаться на 0,006 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,25% і складе 128260,34 тис. грн., що на 322,34 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі бакалаврської роботи досліджено поняття конкурентоспроможності. Його сутність полягає в тому, що це синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів – від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організовувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Визначено інструменти забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві, які зазвичай відносяться до таких етапів: розроблення товару; виробництво товару; збут товару; післяпродажне обслуговування товару.

Вивчено методи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Серед методів виділяють: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Одним із поширених методів дослідження конкурентоспроможності є графічний метод, який і базується на побудові так званої радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності». Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії. До переваг методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між товарами-конкурентами по окремо взятому критерію. Однак метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Серед матричних методів широко використовують матрицю «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey), яка, порівняно з іншими методами портфельного аналізу, відзначається гнучкістю, тому що компоненти та чинники оцінюють, враховуючи особливості конкретної ситуації. Водночас зростає загроза суб'єктивізму, яка виявляється при виборі компонентів і чинників для аналізу, визначення вагових коефіцієнтів тощо. Тому рекомендації мають тільки загальний характер і вимагають уточнення.

У другому розділі бакалаврської роботи проведено аналіз техніко-економічних показників підприємства. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в 2018 році знизився порівняно з 2017 на 2326,4 тис. грн., або на 9,87%, це зумовлено меншою кількістю виробленої продукції, через гірший врожай. Проте, «Чистий прибуток» підприємства зріс на 15067,6 тис. грн. «Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації» зменшилися і становлять 82, 23 коп. у 2018 році. Також зросла і «Рентабельність продаж» на 0,41% та «Рентабельність продукції» на 8,15% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком.

З'ясовано, що основними конкурентами для ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» є: ТОВ «Васильківхлібпродукт», ПрАТ «Столичний млин», ПП «Шанс» та інші.

Конкурентну позицію підприємства в порівнянні з основними конкурентами оцінено за матричним та графічним методом.

Згідно побудови матриці GE/McKinsey визначено, що ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» та основні її конкуренти знаходяться в одній матричній зоні, якій характерні висока привабливість ринку та середній рівень конкурентоспроможності. Це пояснюється тим, що специфіка роботи даних підприємств майже ідентична.

Досліджено, що серед конкурентів ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» має лідируючу позицію, про що свідчать результати оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства на основі використання

методу багатокутника конкурентоспроможності. Площа багатокутника ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» 170,09, в той час, як площа багатокутника ПрАТ «Столичний млин» дорівнює 147,77, а площа багатокутника ТОВ «Васильківхлібпродукт» лише 125,9. Згідно з цих розрахунків, ми бачимо, що максимальна площа багатокутника відповідає підприємству з найвищим рівнем конкурентоспроможності.

Як бачимо, аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ» за двома методами нами отримані втішні результати. Підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

У третьому розділі бакалаврської роботи розглянуто основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку, можна досягнути за допомогою таких шляхів: подати на ринок новий вид продукції; знизити ціни на продукцію або послуги; через рекламу представити привабливіший вид товару; продавати товар через більшу кількість торгових представників і т. ін.

Запропоновано захід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Борошномельна компанія «ТЕВІ», а саме розроблення рекламної кампанії.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1816,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1120716,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1423,56 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 393,10 тис. грн. (або на 0,20 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,006 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,25% і складе 128260,34 тис. грн., що на 322,34 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер А. Девід Стратегія управління брендів: Підручник / Девід А. Аакер: Ексмо, 2008. – 320 с.
2. Акімова І.М. Промышленный маркетинг./ Акімова І. М. - М.: «Знання», КОО, 2000. – 294с.
3. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2013. – №4 (71). – С. 25-38.
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Д.: ДонДУЕТ, 2016. – 294с.
5. Беркіт Х. Маркетинг переможців: Підручник / Х. Беркіт – М.: Група ІДТ, 2008. – 304 с.
6. Белявцев М.І. Маркетингова цінова політика: Підручник / М. І. Белявцев: 2005. – 332 с.
7. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики [Текст]: підручник / З.М. Борисенко. – К.: Таксон, 2014. – 704 с.
8. Бурлаков А.Н. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Еолик С.С., Чаюн Т.И. – Винница, 2011. – 60 с.
9. Буряк П. Ю. Маркетинг: Підручник / П. Ю. Буряк, 2005. – 320 с.
10. Виханський О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханський – М.: Гардарика, 1998. – 292 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів / С. С. Гаркавенко – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
13. Герасимчук В. И. Управление маркетингом / В. И. Герасимчук - К.: КПИ, 1993.

14. Герчикова В.Г. Маркетинг: теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / В.Г. Герчикова– К.: Вища шк., 1995. - 327 с.
15. Голембіовський С.А. Руський маркетинг: Підручник / С.А. Голембіовський – К.:Ось – 89, 2008. – 144 с.
16. Голик С.С. Основи маркетингових досліджень ринку [Текст]: навч. посіб. / Голик С.С., Ортинська В.В., Мельникович О.М. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1995. – 66 с.
17. Дедков В. К. Создание конкурентоспособной промышленной продукции / В. К. Дедков – М.: АНХ СССР, 2000. – 157 с.;
18. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами].– К.: КНЕУ, 2009. – 419 с.
19. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика./ Кардаш В. Я. – К.: КНЕУ, 2000. – 124с.
20. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки [Текст]: навч. посіб. / за ред. Б.Є. Кваснюка. – К:Фенікс, 2005. – 582 с.
21. Кваша С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу України до ССУГ // Економіка України. – 2003. – №10. – С.79-85.
22. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Л.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
23. Корж М. В. Промисловий маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. В. Корж ; Донбас. держ. машинобуд. акад. – Краматорськ : ДДМА, 2011. – 320 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. – [12-е изд.]. – М.; Киев; С.Пб.: Издательский дом "Вильямс", 2009. – 1072 с.
25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н. В. Куденко – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Львів. Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід". – 2002. – 344 с
27. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. – 188с.
28. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: учеб. / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
29. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст]: учеб. пособ. / И.М. Лифиц. –М : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
30. Люткевич О. Конкурентоспроможність продукції і затрати на забезпечення якості / О. Люткевич - 1993. - 687с.
31. Марекич А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / А. І. Марекич - Автореферат дис. канд. екон. наук, Харків, 1996. - 343с.
32. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. - К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
33. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є. В. та ін.]; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009.– 1071 с.
34. Минько З.В. Качество и конкурентоспособность [Текст]: науч. пособ. / Минько З.В., Кричевский М.Л. – СПб.: Гигер, 2004. – 268 с.
35. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. –практ. посіб. / М.І. Мурашко. —К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002.– 311 с.
36. Новошинська Л.В. Міжнародний маркетинг./ Л.В.Новошинська – К.: ЦНЛ, 2004. – 176с.
37. Орешкин В. Производственные затраты и конкурентоспособность продукции обрабатывающей промышленности / В. Орешкин. – 2005. – 283с.

38. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Текст]: підруч. [для вузів]. / Попович П.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 365 с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст]: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер; пер. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390с.
40. Примак Т.О. Маркетинг [Текст]: навч. посіб./ Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
41. Савельєв Є. В. Маркетинг нового продукту / Є. В. Савельєв. – К.: ВІПОЛ, 1994. – 322с.
42. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження / А. О. Старостіна – К.; М.; СПб: Вільямс, 1998. – 453с.
43. Уотермен Р. Фактор оновлення. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.
44. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч.-метод. посібн.] / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст]: науч. пособ./ Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
46. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст]: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
47. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г.Хулей, Д. Сондерс, Н.Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
48. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб.-практ. пособ. / Л.С. Шевченко. – Х.: Консум, 2001. – 671 с.

49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління[Текст]: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 700с.

50. Шкардун В.И. Комплексный метод оденки конкурентоспособности нового товара / В.И. Шкардун // Маркетинг и маркетинговеисследования. – 2001. – №4. – с. 15-24