

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Product Competitiveness Management of LLC «Urozhay»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

Д.А. Кулеш

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С.Павлюк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І.Полусмяк

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кулеш Дар'ї Андріївні

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай»

керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТОВ «Урожай».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Основні теоретичні засади конкурентоспроможності продукції – складається з 3 підрозділів: 1.1 Визначення та теоретичні основи понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»; 1.2 Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства; 1.3. Основи управління конкурентними перевагами підприємства; 2 Розділ – Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Урожай» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України; 2.2 Загальна характеристика ТОВ «Урожай» та дослідження конкурентного середовища підприємства; 2.3. Дослідження головних конкурентних переваг та конкурентної стратегії ТОВ «Урожай»; 3 Розділ – Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю

продукції ТОВ «Урожай» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Дослідження сучасних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі; 3.2 Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2020 р.	10.10.2020 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2020 р.	28.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Д.А.Кулеш
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 115 сторінок, 17 таблиць, 27 рисунків, 8 формул.
Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасному світі бізнесу конкуренція являє собою не лише невід'ємну частину господарського процесу, а й є рушійною силою подальшого розвитку підприємств, удосконалення технологічних процесів та покращення якості продукції.

Фахівці вважають конкуренцію складовою частиною маркетингового середовища підприємства, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного аналізу та дослідження. Спостереження за поведінкою конкурентів і розробка конкурентної стратегії подальшої боротьби за місце на ринку дає додаткові можливості зростанню частки підприємства на даному сегменті ринку. Аналізуючи сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити не лише їх потенціал, а й визначитися зі своїми конкурентними перевагами та посилити свої сильні сторони. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства дає змогу у майбутньому покращувати якісні характеристики їх виробів та керувати витратами на їх виробництво. Все це вище зазначене обґрунтовує мету і завдання проведеного дослідження в рамках написання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції україно-іспанського підприємства ТОВ «Урожай» та розробка рекомендацій щодо удосконалення цієї системи.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- Проаналізувати теоретичні засади поняття конкурентоспроможність;
- Дослідити основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності;
- Навести основні параметри визначення конкурентоспроможності підприємства та скласти блок-схему аналізу конкурентоспроможності продукції;

- Дослідити ринок хлібобулочних виробів України та Запорізької області;
- Провести аналіз фінансових та економічних показників УІ ТОВ «Урожай» та дослідити конкурентне середовище підприємства;
- Визначити головні фактори успіху УІ ТОВ «Урожай», які підтримують достатній рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів;
- Розробити рекомендації, щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції ТОВ «Урожай».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти та чинники формування конкурентних переваг та можливостей ТОВ «Урожай».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо конкурентоспроможності продукції підприємства; системний підхід – для оцінки всієї сукупності складових досліджуваної теми; статистичний аналіз – для оцінки фактичних даних про результативність діяльності підприємства; метод графічного зображення – для наочного представлення показників.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЧИННИКИ ВПЛИВУ, ПІДПРИЄМСТВО, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ХЛІБ ТА ХЛІБОБУЛОЧНІ ВИРОБИ.

ABSTRACT

Qualification work: 115 pages, 13 tables, 17 figures, 10 formulas. The list of links includes 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the modern world of business, competition is not only an integral part of the economic process, but also is the driving force of further development of enterprises, improvement of technological processes and product quality.

Experts consider competition to be an integral part of the company's marketing environment, so it should always be the subject of thorough analysis and research. Observing the behavior of competitors and developing a competitive strategy for further struggle for a place in the market provides additional opportunities for the growth of the enterprise in this market segment. By analyzing the strengths and weaknesses of competitors, you can not only assess their potential, but also to determine their competitive advantages and strengthen their strengths. The study of the competitiveness of the company's products allows in the future to improve the quality characteristics of their products and manage the cost of their production. All of the above justifies the purpose and objectives of the study in writing a qualifying work.

The purpose of the qualification work is to study the system of product competitiveness management of the Ukrainian-Spanish enterprise LLC " Urozhay " and develop recommendations for improving this system.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were identified:

- Analyze the theoretical foundations of the concept of competitiveness;
- Investigate the main methodological approaches to assessing competitiveness;
- Give the main parameters for determining the competitiveness of the enterprise and make a block diagram of the analysis of product competitiveness;
- Investigate the market of bakery products in Ukraine and Zaporozhye region;

- To analyze the financial and economic indicators of UI LLC " Urozhay " and to investigate the competitive environment of the enterprise;

- To determine the main factors of success of UI LLC " Urozhay ", which maintain a sufficient level of competitiveness of the company's products in the market of bread and bakery products;

- Develop recommendations for improving the mechanism for managing the competitiveness of products of LLC " Urozhay ".

The object of the study is the competitiveness of the products of LLC «Urozhay».

The subject of research - theoretical, methodological and applied aspects and factors of formation of competitive advantages and opportunities of LLC " Urozhay ".

Research methods. The following research methods were used in the qualification work: analysis and synthesis, generalization - to generalize existing and form new theoretical provisions on the competitiveness of enterprise products; system approach - to assess the whole set of components of the research topic; statistical analysis - to assess the actual data on the effectiveness of the enterprise; graphic image method - for visual representation of indicators.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

Data processing was carried out with the help of modern information technologies.

Key words: COMPETITIVENESS, INFLUENCE FACTORS, ENTERPRISE, PRODUCT QUALITY, COMPETITIVE ENVIRONMENT, BREAD AND BAKERY WARES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	12
1.1 Визначення та теоретичні основи понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги».....	12
1.2. Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	30
1.3. Основи управління конкурентними перевагами підприємства	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УРОЖАЙ»	55
2.1. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України	55
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Урожай» та дослідження конкурентного середовища підприємства	73
2.3 Дослідження головних конкурентних переваг та конкурентної стратегії ТОВ «Урожай».....	82
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УРОЖАЙ»....	93
3.1. Дослідження сучасних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі.....	93
3.2 Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай».....	98
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

УІ – Україно-іспанське;

НТП – науко-технічний прогрес;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

КС – конкурентоспроможність;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

АТ – акціонерне товариство.

ВСТУП

В умовах сучасного формування конкурентної стратегії підприємств, чи не найголовнішим завданням стає розробка системи стратегічного менеджменту. Конкурентна стратегія має допомагати підприємству адаптуватися до постійних змін як зовнішнього та і внутрішнього середовища. Також грамотно розроблена конкурентна стратегія формує та дає змогу підвищити основні конкурентні переваги та зайняти на ринку найвигіднішу конкурентну позицію.

На українському ринку та хлібобулочних виробів постійно посилюється конкурентна боротьба і це, в свою чергу, вимагає від менеджерів та керівників підприємства цієї галузі посилювати увагу до стратегічного управління в цілому та до аналізу конкурентоспроможності їх продукції зокрема.

Без детального аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства та визначення її головних конкурентних переваг неможливий правильний вибір конкурентної стратегії. Постійний моніторинг ринку та аналіз усіх аспектів діяльності підприємства дає можливість визначати сильні й слабкі сторони підприємства.

Хліб і хлібобулочна продукція є головною харчовою продукцією, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська промисловість, яка забезпечує населення цією продукцією, є стратегічно важливою для життєзабезпечення суспільства і гарантування продовольчої безпеки держави. Хліб і хлібобулочні вироби - особливий вид продуктів харчування, який займає чільне місце на столі українців. Вони мають до 40% від загальної калорійності харчового раціону населення. Завдяки такому співвідношенню, виробництво хлібобулочних виробів можна вважати одним із стратегічних галузей економіки держави.

На сьогоднішньому етапі розвитку національної економіки питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності

вітчизняних товарів. ринку та стануть запорукою загального зміцнення економічних позицій України.

Щодо дослідження саме конкурентоспроможності продукції УІ ТОВ «Урожай», то слід спершу зазначити, що з самого початку заснування компанії та до сьогодні ТОВ «Урожай» дотримуються трьох головних принципів: якість, дисципліна, творчість. І, можливо, саме завдяки цим принципам УІ ТОВ «Урожай» впевнено наздоганяє у конкурентній боротьбі лідерів галузі, а невеличкі пекарні подібного типу взагалі залишили далеко позаду у гонитві за якісною продукцією та значною часткою на ринку хлібопекарських виробів

Для того, щоб детальніше судити про стан конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку, слід, перш за все проаналізувати сучасний стан розвитку ринку в цілому, та місце компанії серед інших учасників ринку. Також необхідно детально визначити конкурентні переваги підприємства, а вже потім формувати чи удосконалювати подальшу його конкурентну стратегію.

Серед вчених, що займалися проблемними питаннями щодо ступеня конкурентоспроможності підприємства та формування шляхів його підвищення варто відмітити таких зарубіжних вчених як А.Сміт, Д.Рікардо, Й.Шумпетер, М.Портер, Сігалс С. та інші. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем конкуренції між підприємствами також внесли Гарачук Ю. О., Фатхутдинов Р.А., І.Должанський, О.Загорна, Д.Лук'яненко, М.Якубовський та інші вчені.

У цілому конкурентоздатність підприємства це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоздатність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ряду таких факторів, як: конкурентоздатність товарів підприємства; вид товару та його асортимент; місткість ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу на ринок; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств; конкурентоздатність галузі; можливість технічних нововведень у галузі тощо.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Визначення та теоретичні основи понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги».

Для реформування економіки України у напрямку створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження поняття конкуренції.

Конкуренція (від лат. *concurrere* - зіштовхуюсь) - економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції. задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція є знаряддям конкурентної боротьби [5,С.36].

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [5,С.105].

Також зазначимо, що конкуренція – це суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. [36; с. 14]

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «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».

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [5, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [3, с. 39].

Азарян Е.М. під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавлених в одній і тій же меті [9, С.105].

Должанський І.З. стверджує, що ринкова конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку [13, С.11].

Фатхудинов Р.А. вважав, що конкуренція - процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних, суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [35, С.72].

Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

Таким чином, слід наголосити, що конкуренція представляє собою суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, задля отримання в результаті цього прибутку.

Завдяки конкуренції досягається загальна ефективність підприємництва. Адже вона дає змогу виявити відповідність обсягу і структури вироблених підприємцями благ та послуг обсягу і структурі суспільних потреб. Іншими словами, конкуренція перевіряє підприємницьку діяльність на її відповідність потребам і інтересам суспільства.

Виходячи з вищенаведеного, зазначимо, що основними функціями конкуренції є наступні:

- формуванні рушійних сил підприємництва;
- удосконаленні виробництва й оновленні товарів та послуг;
- саморегуляції ринкової системи;
- знаходженні нових форм задоволення потреб споживачів.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств,

раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників монополістів по відношенню до споживача.

Деякі науковці виокремлюють дещо по-іншому основні функції конкуренції, а саме:

- функція регулювання;
- функція мотивації;
- функція розподілу;
- функція контролю [12; 3].

Функція регулювання. Для того, щоби утриматися 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. Для підприємця конкуренція означає шанс та ризик одночасно:

- підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду в 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 в вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але і дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу нагородження за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна [12; 3].

Щодо різновидів конкуренції, то наголосимо, що перш за все, конкуренцію поділяють за кількісними ознаками та за якісними. Більш детально класифікацію різновидів конкуренції представлено на рисунку 1.1.

Внутрігалузева конкуренція являє собою суперництво підприємств однієї галузі, що випускають однакову продукцію: взуття, тканини, продукти харчування тощо. Вона спричинює виникнення ринкової вартості товару.

Міжгалузева конкуренція складніша: охоплює суперництво за сфери більш вигідного застосування капіталу. Внаслідок постійних переливів капіталу зі сфер менш прибуткових до сфер більш прибуткових, формуються ціни виробництва, які відбивають ці умови.

Вихід продукції великих корпорацій на міжнародні ринки є свідченням міжнародної конкуренції. Цей вид суперництва пов'язаний з глобалізацією світової економіки, пануванням транснаціональних об'єднань.



Рисунок 1.1 – Класифікація різновидів конкуренції

Чиста (або досконала) конкуренція відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни. Товари мають

чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні і продаються за цінами, які визначаються тільки співвідношенням між попитом і пропозицією.

Така ситуація зустрічається на промислових ринках уніфікованих товарів типу сировинних харчових продуктів і мінеральної сировини, а також металів. Ринки такого типу звичайно є організованими, як, наприклад, Лондонська біржа металів. За чистої конкуренції детермінантою є гра попиту та пропозиції. Для фірми важливими змінними є ціна та пропонована кількість.

В свою чергу олігополія - це ситуація, коли число конкурентів мале або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. На таких ринках кожна фірма добре знайома з діючими силами і маневри будь-якого конкурента відчуються іншими фірмами.

Взаємозалежність між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари. Таку недиференційовану олігополію можна протиставити диференційованій олігополії, коли товари, на думку покупця, мають важливі відмінні властивості. Ситуація олігополії частіше за все зустрічається на ринках товару в стадії їх зрілості, коли первинний попит не розширюється.

Монополістична (або недосконала) конкуренція займає середнє положення між чистою конкуренцією та монополією. Конкуренти багаточисельні, і їх сили зрівноважені. Однак їх товари диференційовані, тобто, з точки зору покупця, вони мають відмінні якості, які сприймаються всім ринком [47,С.43].

Монополія - це така конкурентна ситуація, коли, на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великому числу покупців. Монополія є граничним випадком, протилежним чистій конкуренції. Протягом короткого часу товар такого виробника не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора.

Подібна ситуація спостерігається у фазі життєвого циклу, що відповідає введенню товару на ринок у секторах, які народжуються і характеризуються технічними інноваціями. Проте на ринку найчастіше зустрічаються випадки

державної монополії, логіка яких відрізняється від логіки приватних фірм. Це вже логіка не прибутку, а суспільного блага.

Отже, конкуренція є дуже тонким та гнучким механізмом. Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь-яку зміну ситуації. Конкуренція - одна з існуючих ознак ринків, механізм регулювання виробництва [9; 289].

Конкуренція відображає систему взаємовідношень між виробниками з приводу встановлення цін, обсягів пропозиції товарів на ринку та споживачами певного товару. З розвитком конкуренції виникла необхідність впровадження понять конкурентоспроможність та конкурентоздатність товару і підприємств.

В свою чергу, слід детальніше розібратися з поняттям конкурентоспроможності. В цілому, конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді виступає комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності за певний проміжок часу.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливає мода, сервіс під час продажу і після нього, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

Інакше кажучи, під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто переваги цього товару порівняно з іншими пропозиціями конкурентних товарів-аналогів. Оскільки за товарами стоять їхні виробники, то можна впевнено говорити про конкурентоспроможність відповідних підприємств, об'єднань, фірм, а також країн, у яких вони базуються.

В умовах переходу України до відкритої ринкової економіки боротьба за споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках потребує створення і

виробництва дійсно конкурентоспроможних товарів. У зв'язку з цим виникає проблема пошуку економічно раціональних рівнів конкурентоспроможності товарів і витрат на їх досягнення. Більш детально основні підходи до тлумачення поняття конкурентоспроможність продукції наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення
1	2
В. Васильков	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність.
С.Гаркавенко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.
Р. Дименко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.
О. Зозульов	Конкурентоспроможність продукції організації – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність
Г.Кіндрацька	Конкурентоспроможність продукції підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
М. Саєнко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу.
А. Чернявський	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на чотири групи: продукція; підприємство (як виробник товарів); галузь (як сукупність підприємств, що пропонує товари або послуги); регіони (райони, області, країни або їх групи).

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме / невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри має у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції).

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, які підлягають задоволенню.

Так, отримавши річну премію, споживач (приватна особа) може вибрати, що купити на ці гроші (нові меблі на кухню, нову пральну машину або путівку до екзотичної країни), саме в цей момент спостерігається міжгалузева конкуренція. Як тільки споживачем віддається пріоритет конкретній галузі, конкуренція з точки зору споживача переходить в площину конкуренції підприємств, а потім і товарів [9; 289-291].

У ринковій економіці вирішальним чинником комерційного успіху товару є конкурентоспроможність. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більше того, важливою складовою частішою конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період його експлуатації.

Підсумовуючи, слід сказати, що конкурентоспроможним є той товар, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого визначає його успіх на ринку, тобто здатність даного товару бути обмінним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну інших конкуруючих товарів-аналогів.

Також слід поділяти чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності, а саме всі чинники поділяються на:

- зовнішні – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне.

До них, в свою чергу відносяться:

- діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство);
- господарська кон'юнктура. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів;
- розвиток родинних та підтримуючих галузей. Йдеться про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Впровадження їх у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства;
- параметри попиту. Вони включають зростання попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дають можливість підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку.

Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

- внутрішні:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.);
- система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції з сировини (це особливо характерно для харчової промисловості). Некомплексне її перероблення призводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, через що не можна розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, поліпшення використання сировини, її комплексна переробка знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.
- збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непродуману збутову політику. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажі продукції, необхідної ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з одного боку, на основі формування «свого» покупця, проведення ефективної ціпової політики і т. п., а з іншого – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням за доступними цінами.

У рамках попередніх тверджень потрібно додатково наголосити на тому, що дійсно підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте не все залежить від продукції, оскільки подекуди конкурентоспроможність власної продукції підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами. Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;

- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

Таким чином, на нашу думку, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління. Необхідно зазначити, що наведене твердження поєднує в собі протилежні погляди науковців, одні з яких вважають, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси які проходять у внутрішньому середовищі підприємства, а інші дотримуються думки, що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. У нашому випадку з'єднувальною стратегічною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю. Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані на рис. 1.2.

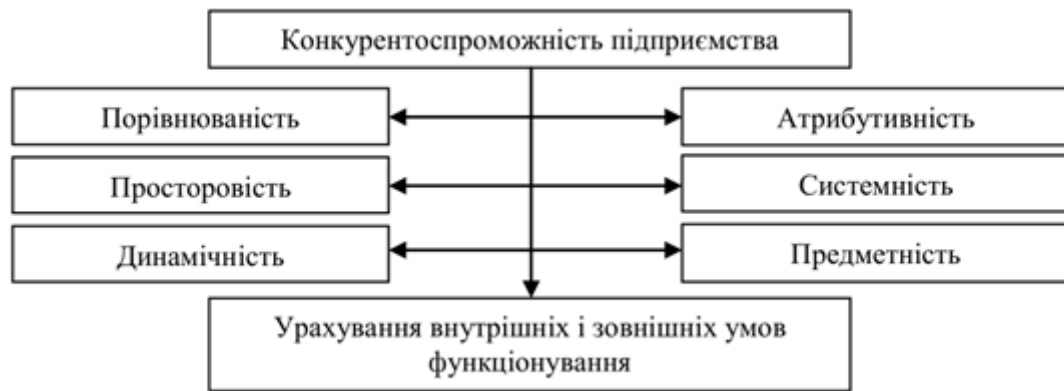


Рис. 1.2 – Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

[17]

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку). Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне на іншому. Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Ця властивість вказує також і на те, що дослідження у сфері конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно. Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо. Атрибутивність

вказує на те, що виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо). Системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

В умовах конкуренції при реалізації своїх конкурентних переваг, підприємство прагне забезпечення конкурентоспроможності. Загальна логічна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає ієрархію досліджуваних понять, представлена на рис. 1.3 .

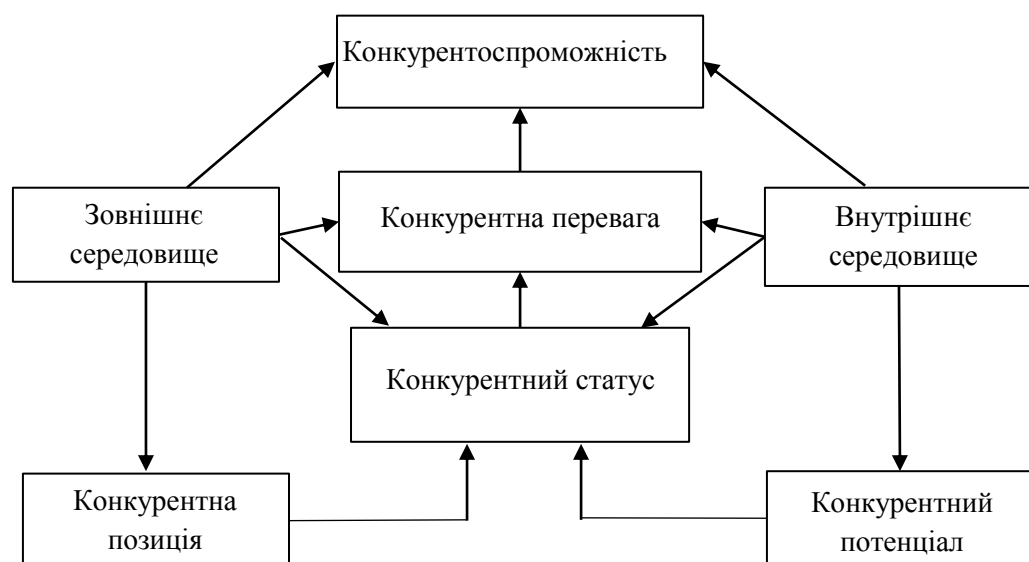


Рис. 1.3 Загальна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства [16]

Варто звернути увагу на те, що ключовим елементом зовнішнього середовища, що визначає умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, є стан його конкурентного середовища

КС організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому

середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього можна стверджувати, що КС організації — це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. [13]

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Вважаємо, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

Щодо чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, то найбільш поширеним є виокремлення груп чинників конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками, як:

- місце виникнення (внутрішні та зовнішні);
- сфера походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні)
- тривалість дії (постійні та тимчасові).

Так, залежно від місця виникнення чинники конкурентоспроможності підприємства поділяються на дві основні групи (рис.1.4).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значимою для забезпечення

стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства [11].

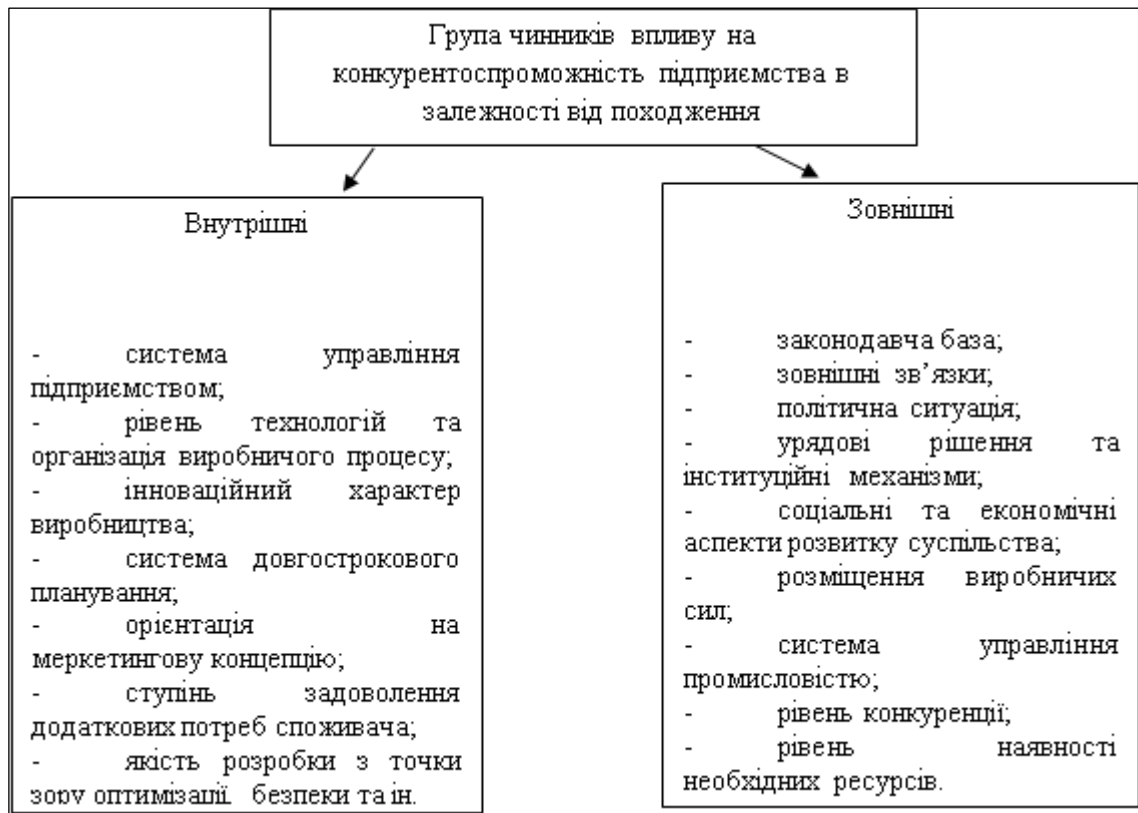


Рис. 1.4 – Групи чинників конкурентоспроможності підприємства (залежно від місця виникнення) [27]

Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи: галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи; макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік; світової економіки (рис. 1.5).

Залежно від сфери походження чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно економічні, соціальні, екологічні, політичні (рис. 1.6).

Науково-технічні чинники – відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

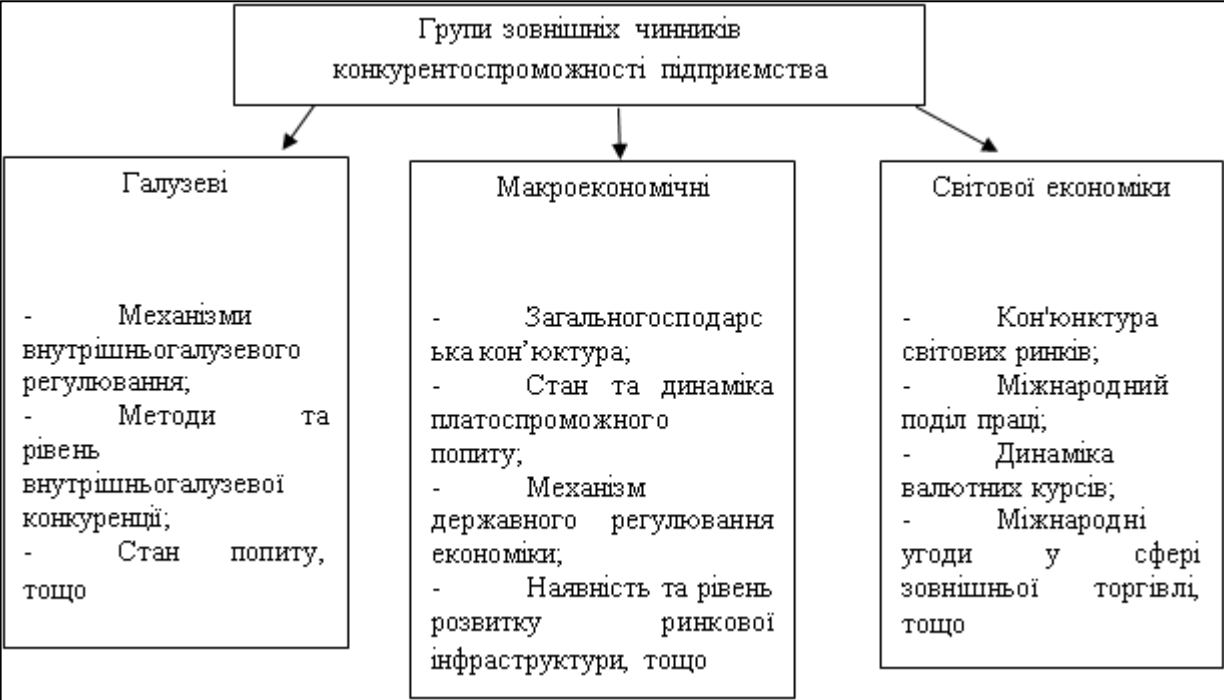


Рис. 1.5 – Групи зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства (за джерелами походження) [28]

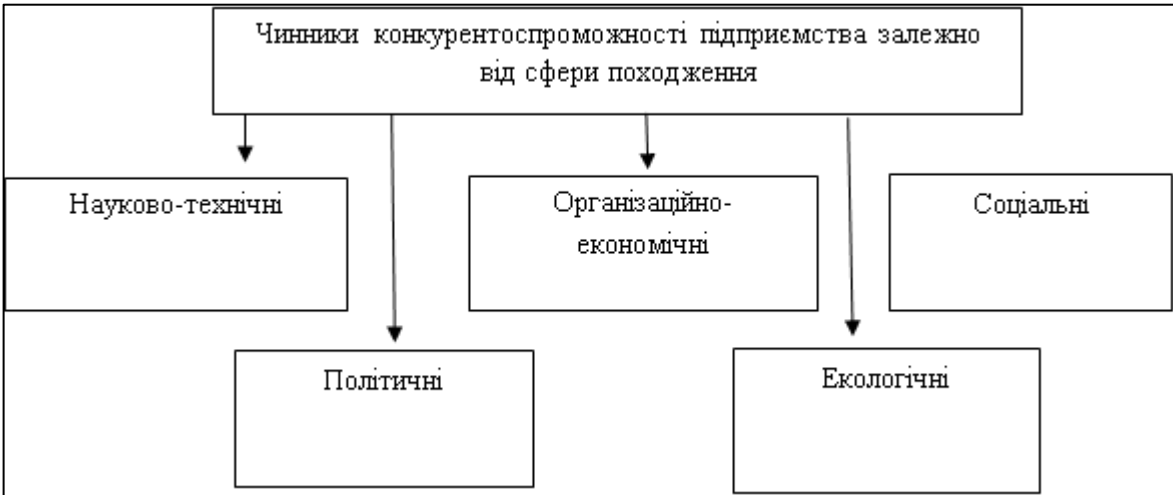


Рис. 1.6 – Групи чинників конкурентоспроможності підприємства (залежно від сфери походження) [30].

Організаційно-економічні чинники – відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо [45].

Також, окремо науковці ще виділяють соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро-рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів. Серед найголовніших політичних чинників конкурентоспроможності можна виділити такі: загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн та ін.

1.2 Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Ефективність виробництва та стабільність функціонування підприємства значною мірою залежать від конкурентоспроможності товарів послуг, які це підприємство виробляє або надає, та можливостей, які забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-виробниками змушує шукати їх нові засоби впливу на рішення покупців. Конкуренція тісно пов'язана з товарним виробництвом, коли виробники пропонують аналогічний товар, а споживач вибирає з них ліпший за прийнятну ціну.

Науковці класифікують основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства по-різному. Узагальнена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена на рисунку 1.7.

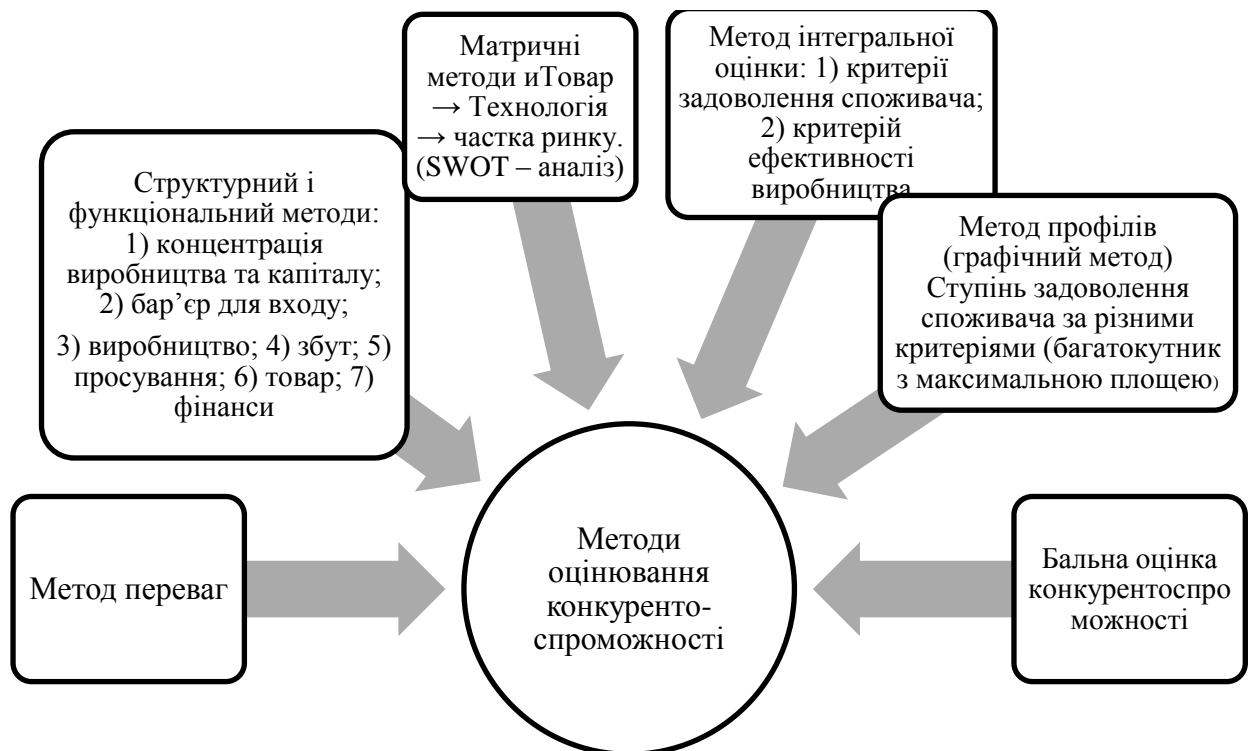


Рисунок 1.7 – Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки підприємств по найбільш розповсюдженій класифікації групуються в такий спосіб:

- ті, що використовують дохідний підхід чи орієнтуються на результати (дисконтування грошового потоку, дисконтування прибутку, капіталізація грошового потоку/прибутку, метод періоду окупності і внутрішньої ставки прибутковості);

- ті, що базуються на вартості майна (балансової чи скоректованої вартості активів, вартості повного заміщення чи часткового відтворення, ліквідаційної вартості);

- методи порівняльної чи ринкової оцінки з застосуванням мультиплікаторів (ціна/балансовий прибуток, ціна/чистий прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виторг), галузевих співвідношень і ін [15, с. 69].

Науковці Болтянська, Андреева і Лисак пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень – дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

Другий рівень – прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Третій рівень – не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Також, на їх думку, серед методів визначення конкурентоспроможності підприємства або продукції розрізняють наступні:

Методи, побудовані на основі теорії міжнародного поділу праці (теорія порівняльних переваг). Виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили нижчі витрати ніж у конкурентів.

Методи побудовані на основі теорії ефективною конкуренції:

– структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства – за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входу у галузь тощо;

– функціональний підхід – мається на увазі, що конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами і таке інше.

Методи, побудовані на основі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити у інший стан. А відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою ніж у конкурентів продуктивністю [16].

Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності підприємства від якості продукції, або якості і ціни. Чим вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність, а, значить, і конкурентоспроможність підприємства.

Метод інтегральної оцінки, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Відповідно до сучасних умов функціонування підприємств у ринковому просторі дуже актуальною є оцінка конкурентоспроможності продовольчих товарів на підставі порівняння її сукупних характеристик з характеристиками товарів-конкурентів:

- за ступенем задоволення конкретних потреб споживачів;
- за ціною споживання [16].

При цьому, по-перше, необхідно оцінити рівень нормативних параметрів. Він може мати тільки два значення: 1 або 0. Якщо товар відповідає обов'язковим нормам та стандартам, то рівень нормативних параметрів дорівнює одиниці, якщо ні, то нулю. Загальний показник відповідності продукції нормативним параметрам (Π) розраховується як добуток (Π) окремих (часткових) показників по кожному параметру:

$$S_n = \prod_{i=1}^m q_i \quad (1.1)$$

де: q_i – окремий (частковий) показник за i -м нормативним параметром;
 m – кількість параметрів, які необхідно враховувати при визначенні конкурентоспроможності.

Якщо один показник дорівнює нулю, то загальний показник теж буде дорівнювати нулю. Це означає, що товар неконкурентоспроможний.

По-друге, необхідно визначити відповідність властивостей товару конкретній потребі.

Для цього доречно встановити, які властивості товару найбільш цінні для споживача та відповідність властивостей існуючого товару цієї потребі або еталону.

$$K_i = R_{ni} + R_{ei} * 100\% \quad (1.2)$$

де: K_i – окремий (частковий) консументний показник за i -м параметром;

R_{ni} – величина i -го параметру товару, який аналізують;

R_{ei} – величина i -го параметру "ідеального" товару.

Основними консументними параметрами товару вважаються такі: якість, ціна та зовнішній вигляд продукції (основні характеристики товарів з точки зору споживачів).

По-третє, необхідно визначити загальний показник за консументними параметрами:

$$K_{kn} = \sum_{i=1}^m K_i * d_i \quad (1.3)$$

де: d_i – частка i -го параметра в загальній кількості параметрів (m);

m – кількість параметрів, за якими здійснюють оцінку конкурентоспроможності.

Загальний показник за консументними параметрами надає уявлення про те, наскільки товар, який виробляється на підприємстві, відповідає «ідеальному» товару за певним параметром (таке співвідношення можливе з товаром-конкурентом). Тому реальне значення повинно бути перевірено на відповідність конкретній потребі:

$$K_{kn} = \sum_{i=1}^m (R_{ni} + R_{ki} * d_i) \quad (1.4)$$

де: R_{ni} – величина консументного параметру товару, який аналізується;

R_{ki} – величина консументного параметру товару конкурента частка i -го параметра в загальній кількості параметрів (m) [16];

Визначення ціни товару та порівняння її з ціною товару-конкурента є наступним етапом оцінки конкурентоспроможності продукції.

Порівняння цін здійснюється за формулою:

$$E = \frac{C_{ka}}{C_{kk}} \leq 1 \quad (1.5)$$

де E – загальний показник за економічними параметрами;

C_{ka} – ціна купівлі товару, який аналізується;

C_{kk} – ціна купівлі товару-конкурента.

Заключним етапом є визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності товару:

$$K_{ін} = S_n * (K_{kn} + E) + 100 \geq 1 \quad (1.6)$$

Якщо інтегральний показник рівня конкурентоспроможності ($K_{ін}$) дорівнює одиниці або більше, то товар вважається конкурентоспроможним [16].

Для того, щоб правильно та ефективно визначити конкурентоспроможність продукції необхідно знати:

– конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;

- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, зв'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Найпростіший варіант визначення конкурентоспроможності K_t товару визначається формулою [17]:

$$K_t = \frac{E}{B} \max \quad (1.7)$$

де: E — корисний ефект від споживання товару;

B — витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем «виграє», тобто купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції [17].

Для визначення конкурентоспроможності товару здійснюються такі кроки:

- 1) вибір цільового ринку;
- 2) вибір товару-аналога (бази для порівняння);
- 3) визначення набору параметрів товару для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки;
- 4) порівняння товарів, визначення кількісних значень обраних параметрів;
- 5) розрахунок інтегрального показника конкретного товару.

Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, у разі використання моделі «життєвого циклу» товару враховується, що кожний з його етапів має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах — «зародження» та «вихід на ринок» — ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі (етапи «зростання», «зрілість») на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо [17].

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності — це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів). Основні параметри конкурентоспроможності наведено на рис. 1.8.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами.

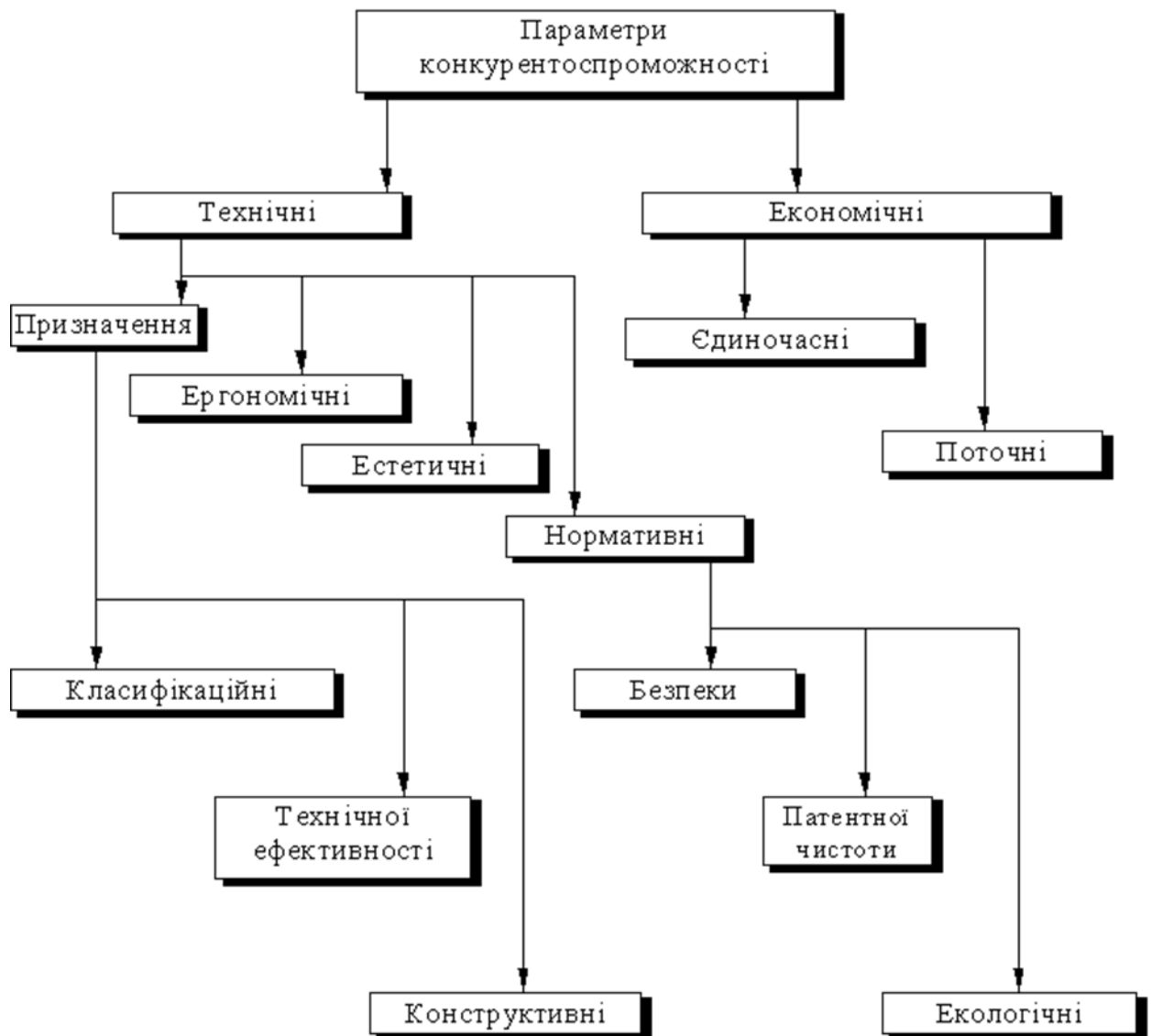


Рисунок 1.8 – Основні параметри визначення конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності [17].

В цілому, для того, щоб оцінити конкурентоспроможність як самого підприємства, так і конкурентоспроможність його продукції слід визначити та оцінити його конкурентні переваги. Пояснюється це тим, що здатність перемогти в конкурентній боротьбі, являє собою ознаку достатньо міцної ринкової позиції підприємства. Задля подальшої оптимізації виробництва, покращення позиції підприємства на ринку, слід по-перше детально проводити

сегментацію ринку та аналізувати середовище, в якому підприємство здійснює свою діяльність.

Одним із рівнів оцінки ринкової позиції підприємства – є якісний рівень оцінки, який, в свою чергу залежить від безлічі чинників впливу, серед яких важливим є вибір методу, що відповідає поставленим цілям.

Найбільш узагальненою та розповсюдженою класифікацією основних методів оцінки підприємств є наступна:

- підприємства, які використовують дохідний підхід чи орієнтуються на результати (дисконтування грошового потоку, дисконтування прибутку, капіталізація грошового потоку/прибутку, метод періоду окупності і внутрішньої ставки прибутковості);

- підприємства, які базуються на вартості майна (балансової чи скоректованої вартості активів, вартості повного заміщення чи часткового відтворення, ліквідаційної вартості);

- підприємства, які використовують методи порівняльної чи ринкової оцінки із застосуванням мультиплікаторів (ціна/балансовий прибуток, ціна/чистий прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виторг), галузевих співвідношень і ін [1, с. 69].

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарської системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримка або підвищення КС може розглядатися як одна з функціонально-стратегічних цілей підприємства.

Послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства, на мою думку, повинна включати наступні етапи:

- вибір факторів, що можуть впливати на конкурентоспроможність;
- визначення пріоритетних чинників;
- розрахунок основних показників конкурентоспроможності;
- приведення числових показників;
- визначення пріоритетів;

- формування конкурентоспроможної стратегії або визначення найбільш конкурентоспроможного підприємства. Більш детально на рис. 1.9.



Рисунок 1.9. Послідовність оцінки КС підприємств [28]

Підсумовуючи, усі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двомірному полі (рис. 1.10).

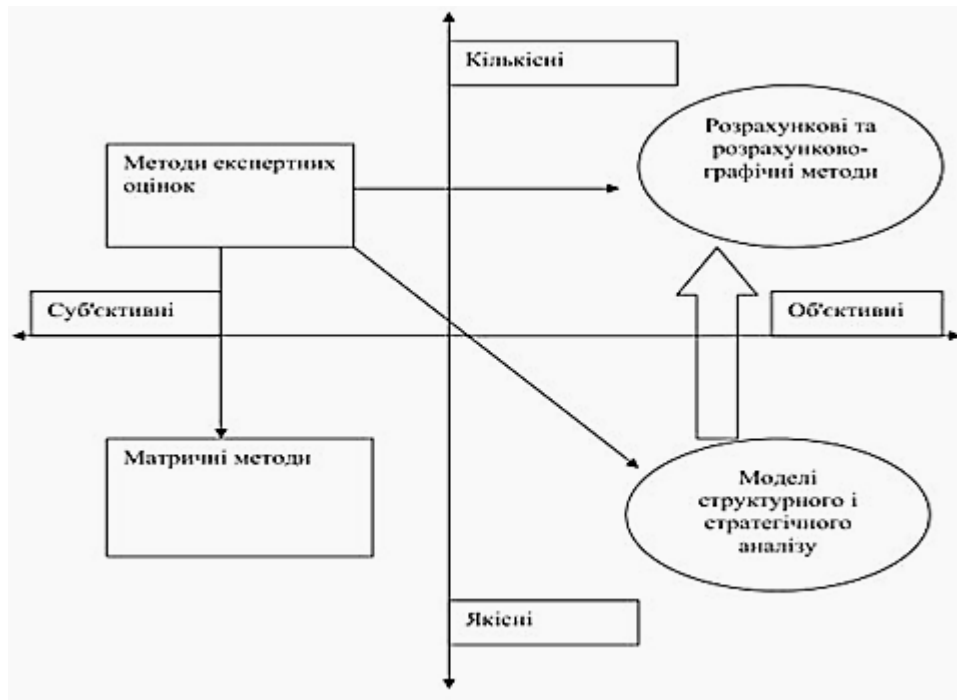


Рисунок 1.10 – Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [27]

Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати детальну та повну інформацію наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Назва групи	Назва методу
1	2	3
1	Матричні	1) Матриця «Бостонської консалтингової групи»; 2) Матриця І.Ансоффа; 3) Матриця McKinsey; 4) Матриця Shell; 5) Матриця конкурентних стратегій М.Портера; 6) Матриця А.Томпсона; 7) Матриця Хофера - Шендлера.
2	Індексні	1) Метод, що базується на визначенні КС продукції; 2) Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; 3) Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4) Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5) Метод інтегральної оцінки; 6) Метод бенчмаркінгу.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

1	2	3
3	Аналітичні	1) Метод рангів; 2) Метод балів; 3) Метод «профілів».

Для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів [30].

Проте експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності. Головна перевага методу експертних оцінок – в його універсальності: за допомогою експертної групи можна досить швидко і просто отримати оцінку стану того чи іншого підприємства. Крім того, експертні оцінки незамінні в тих випадках, коли деякі необхідні параметри неможливо оцінити кількісно.

1.3 Основи управління конкурентними перевагами підприємства

Будь-яка фірма або підприємство досягає високої продуктивності, в тому випадку, якщо стратегія фірми є узгодженою із наявними ресурсами та навколишнім середовищем. Таке узгодження називають стратегічною відповідністю [18].

Довгий час, поки конкуренція була обмеженою, життєві цикли продукції були довгими, а технологічні зміни були повільними, досягнення стратегічної

відповідності не було особливо складним завданням. Проте, підприємства у 2010-х роках стикаються з інтенсивною внутрішньою та іноземною конкуренцією, короткими життєвими циклами товарів, швидко мінливими технологіями та зростаючим попитом споживачів на більший асортимент продукції за нижчими цінами. У цьому гіперконкурентному глобальному середовищі досягнення стратегічної відповідності стає значно складнішим завданням для підприємств. Також зазначимо, що здатність підприємства пристосуватися до змін у навколишньому середовищі називається стратегічною гнучкістю [19].

Конкурентні переваги регулярно використовуються у стратегічному управлінні для ідентифікації критичного фактору успіху підприємства в бізнесі. На конкурентну перевагу впливає її конкурентоспроможна арена, тобто зовнішнє середовище підприємства [18].

Конкурентна позиція підприємства залежить від стратегії та конкурентних сил відповідної конкурентної арени. Здатність підприємства досягти кращих результатів у порівнянні з конкурентами є результатом ефективного використання його ресурсів. Ресурси, які є цінними, рідкісними, досконалими і не мають стратегічних еквівалентів, здатні забезпечити підприємство кращими результатами.

Конкурентна перевага є наслідком того, що ресурси підприємства є кращими за ресурси його конкурентів. Кращі ресурси дозволяють підприємству скористатися ринковими можливостями і нейтралізувати загрози таким чином, що конкуренти не можуть перевершити його.

Підприємства досягають конкурентної переваги шляхом виявлення, вибору та використання першокласних ресурсів, які є неоднорідними і нерухомими у галузі. Кращі ресурси характеризуються наступними характеристиками:

- цінність, рідкість, високий ступінь складності імітації, відсутність
- стратегічних еквівалентів і доступність [18].

Конкурентна перевага є важливим фактором у збереженні довгострокового процвітання нації, галузі та підприємств.

На рівні окремих підприємств конкурентоспроможність - це здатність виживати і процвітати. Створення та підтримка конкурентних переваг, таким чином, вимагає від підприємств завжди залишатися попереду конкуренції.

Більшість визначень конкурентних переваг найчастіше орієнтовані на такі показники, як прибутковість, продуктивність та частку ринку [18].

Конкурентна перевага розглядається як частина фундаменту високого рівня продуктивності [20]. Здатність підприємства підвищити якість своєї продукції, зменшити витрати або збільшити частку ринку або прибуток розглядається як конкурентна перевага.

М. Портер [56, 23] визначає конкурентну перевагу на рівні фірми як зростання продуктивності, що відображається або в зниженні витрат, або в диференційованих продуктах, які продаються за преміальними цінами. М. Сміт вказує, що конкурентні переваги – це ступінь, до якої фірми в певному регіоні можуть конкурувати з фірмами в інших регіонах [56].

С. Ньюберт [54] визначає конкурентні переваги як ступінь, до якої фірма досліджує свої можливості, нейтралізує загрози та знижує витрати. Однак К. Сігалас стверджує, що вивчення можливостей, нейтралізація ставлення та скорочення витрат представляють ступінь конкурентоспроможності фірми.

З наведених вище визначень, можна дійти висновку, що конкурентна перевага виявляється відносною. Як підсумовують С. Есен і Г. Уяр, конкурентна перевага – це ситуація, яка визначається і оцінюється як діяльність фірми спрямована проти її конкурента. Таким чином, не існує спільного визначення терміну конкурентна перевага, як теоретично, так і на практиці.

М. Пятковскі та К. Сігалас [58] підкреслюють, що термін конкурентна перевага не має єдиного визначення в національній чи міжнародній літературі. Таким чином, теорія конкурентоспроможності постійно розвивається.

В цілому, можна зазначити, що конкурентною перевагою можна назвати певний, обраний підприємством спосіб виживання завдяки використанню наявних ресурсів, при якому це підприємство може, незважаючи на конкурентів займати вигідну позицію на ринку.

Таким чином, можна виділити три характеристики конкурентної переваги: спосіб використання наявних ресурсів, труднощі імітування і труднощі ідентифікації.

Конкурентна перевага є управлінською та економічною ідеєю, яка значно ширшою за традиційні економічні показники, такі як рентабельність, продуктивність чи частка ринку. Однак традиційні показники можуть відображати лише історичні кількісні факти. Тому конкурентні переваги розглядаються як багатовимірний показник, включаючи ряд показників, спільно адаптованих для вимірювання конкурентної переваги.

Існуючі кількісні показники вимірювання конкурентних переваг є обмеженими, адже неможливо оцінити конкурентну перевагу беручи за основу лише ціну або вартість продукції, надійність системи постачання та розмір частки ринку. Для подолання обмежень щодо доступності та надійності даних при вимірюванні частки ринку та прибутковості в оцінці конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі необхідно використовувати суб'єктивні показники вимірювання, такі як: темп зростання продажів, потенціал розвитку персоналу, ступінь задоволення споживачів тощо

Окремим важливим питанням забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є забезпечення належної якості продукції. В свою чергу, це є вимогою часу, сучасної дійсності, коли будь-який товар задовольняти споживача не може, як це було при командно-адміністративній системі (нарядному централізованому розподілі товарних ресурсів). У нинішніх умовах споживач продукції є регулятором її рівня виробництва і попиту на ринку.

Організовуючи виробництво нових видів, підприємець має враховувати особливості ринкової економіки. Для цього існує певна система показників, які дають можливість визначити рівень якості різноманітних видів продукції і постійно здійснювати належний контроль за дотриманням відповідного рівня якості.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з

відповідними базовими показниками цього ж виду продукції, якою вже користується споживач [28, с. 108].

Оцінювання якості продукції передбачає визначення її абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів.

Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Цей метод визначення рівня якості є недостатнім, оскільки він не відображає міри її відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості доповнює функцію абсолютних показників, тому що встановлює співвідношення абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних кращих зразків.

Перспективний рівень якості виробів визначають пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки. В першу чергу враховують пріоритетні галузі в розвитку економіки, а також окремі галузі, які мають важливе значення в розвитку народного господарства країни.

Оптимальний рівень якості має відповідати мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію (споживання) продукції.

Окремі показники якості товару є специфічними. У зв'язку з цим вони поділяються на три групи: одиничні показники, що характеризують окремі властивості виробу; комплексні, за допомогою яких визначається група властивостей виробу (надійність, довговічність, економічність і т. д.); узагальнюючі показники характеризують якість усієї сукупності продукції підприємства.

Найбільш складна система показників оцінювання якості – це перша група одиничних показників. Вона поділяється умовно на підгрупи:

а) показники призначення – пристосованість виробів до використання та сфери їх призначення (газові, водяні, теплові лічильники тощо);

б) показники надійності й довговічності властиві виробам, що можуть тривалий час зберігати свою роботоздатність за певних умов експлуатації, їх

оцінюють за показниками строку експлуатації і технічного ресурсу (годинники, телевізори, автомобілі, мотоцикли та ін.);

в) показники технологічності характеризують ефективність конструкції машин та технології їх використання (автоматизовані технологічні лінії в різних галузях виробництва);

г) екологічні показники характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини і довкілля (токсичність виробів, вміст шкідливих речовин, обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу);

д) економічні показники відображають затрати на розробку, виготовлення й експлуатацію виробу (ціна за одиницю виробу, прибуток, витрати на експлуатацію за галузевою структурою виробництва товарів);

е) ергономічні показники визначають відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу і враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних властивостей людини, вимоги техніки безпеки;

ж) естетичні показники визначають естетичні властивості (дизайн) виробу (стиль, мода, оригінальність, гармонійність);

з) показники стандартизації та уніфікації визначають ступінь використання стандартизованих та уніфікованих деталей, вузлів (підшипники, шини, двигуни та ін.);

і) патентно-правові – відображають затрати на розробку, виготовлення і експлуатацію нових виробів (визначаються за галузевою структурою виробництва товарів) [28, с. 110].

Комплексні показники характеризують групу властивостей продукції (сортність, марка, клас продукції тощо).

Узагальнюючі показники визначають загальний рівень якості всієї сукупності продукції, що її виготовляє підприємство. З цією метою застосовують такі узагальнені показники:

- коефіцієнт оновлення асортименту;
- частку продукції, призначену для експорту в загальному її обсязі на підприємстві;

- частку продукції, на яку одержано сертифікати якості;
- обсяг товарів, реалізований за зниженими цінами;
- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їх обсязі.

З метою визначення якості виробів на виробництві застосовують найрізноманітніші методи, їх поділяють залежно від способу одержання інформації на об'єктивний, органолептичний, диференційований, комплексний.

Об'єктивний метод складається з:

- вимірювального методу, який передбачає використання при оцінюванні якості продукції технічних засобів контролю (приладів, заданих параметрів якості: ваги, шкали погрішності, ступеню обробки та ін.);

- реєстраційного методу, що ґрунтується на спостереженні й підрахунку кількості предметів, виробів, випадків. Наприклад, виробництво цегли: кількість штук, морозостійкість, відсоток водопоглинання, кількість відхилень від заданих нормативів;

- розрахункового методу, котрий використовується при визначенні показників якості нових видів виробів [28, с. 111].

У цілому за допомогою об'єктивного методу визначають більшість техніко-експлуатаційних показників: продуктивність, потужність, точність обробки матеріалів – для засобів праці; вміст металу в руді, надійність фарбування тканих та інших поверхонь – для предметів праці; еластичність та вологостійкість взуття, вміст жиру в харчових продуктах, цукру в кондитерських виробах – для споживчих товарів.

Органолептичний метод передбачає аналіз сприймань органами чуття людини (зір, слух, нюх, смак, дотик) споживчих властивостей товарів без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. За цим методом застосовують бальну систему оцінювання показників якості товарів, виходячи зі стандартного переліку ознак (властивостей), які найбільш повно охоплюють основні якісні характеристики виробу. Кожній оцінці (відмінно, добре, задовільно, погано) відповідає певна кількість балів. Цей метод переважно застосовують при аналізі якості продуктів харчування, парфумів, окремих видів напоїв та ін.

Диференційований метод оцінювання рівня якості товарів передбачає порівнювання одиничних показників із відповідними показниками виробів-еталонів, стандартів та технічних умов. Оцінювання рівня якості полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), що їх беруть за одиницю.

Комплексний метод дає можливість визначити узагальнюючий показник якості оцінюваного виробу. Ним може бути інтегральний показник, який обчислюється шляхом порівняння корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання.

Підсумовуючи, можна навести схему, складену на основі [17], яка демонструє основні етапи та елементи оцінювання конкурентоспроможності товару (рис. 1.11).

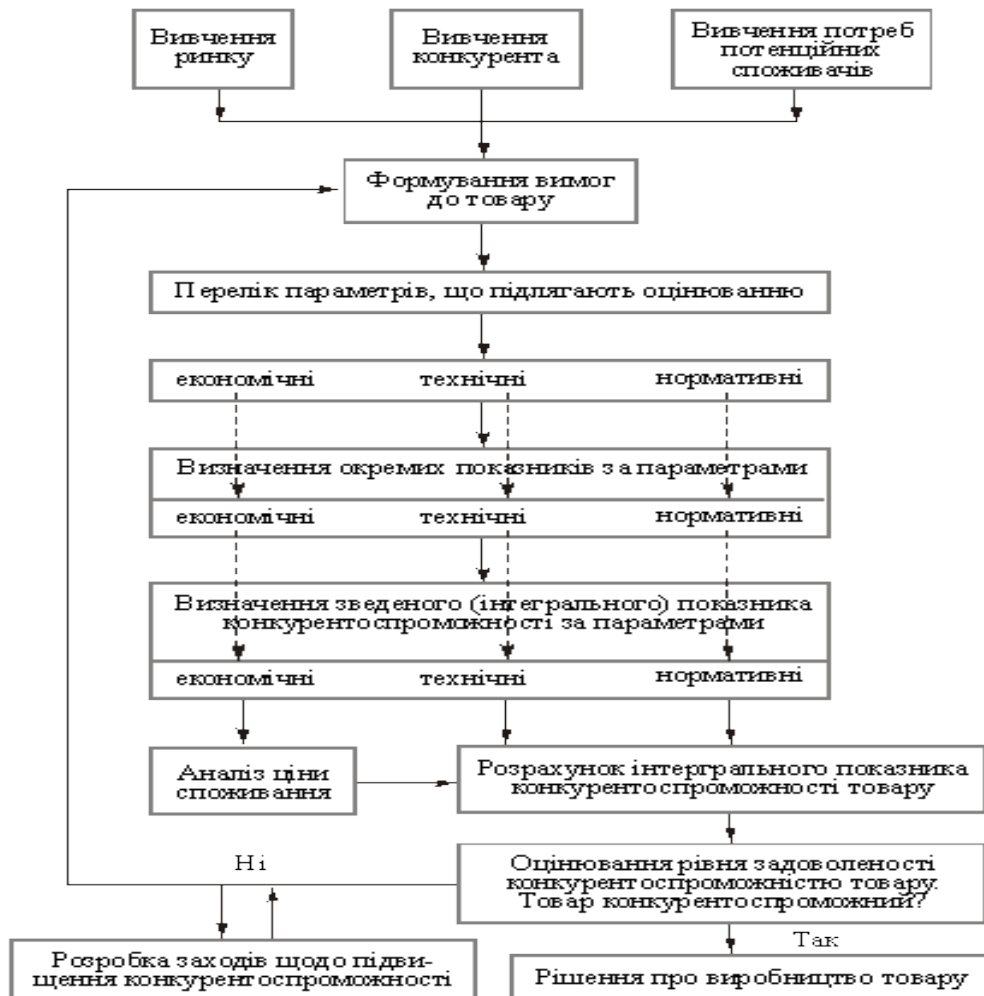


Рисунок 1.11 - Оцінювання конкурентоспроможності товару [17]

Окремо зазначимо, що задля ефективного управління конкурентоспроможністю продукції підприємстві, слід враховувати досі актуальну теорію конкуренції професора Гарвардської школи бізнесу М.Портер, відповідно до якої, суть конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил, які зображені на рис. 1.12.

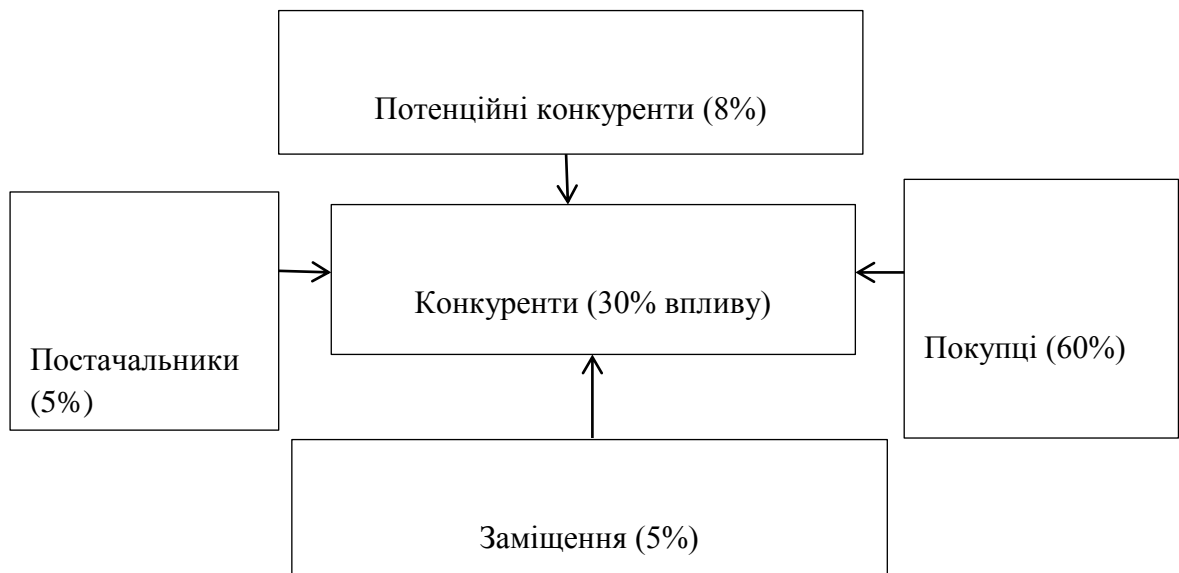


Рисунок 1.12 – П'ять рушійних сил, що впливають на конкурентоспроможність за М.Портером

Щодо класифікації основних конкурентних переваг підприємства, то їх можна, по-перше класифікувати за джерелами їх виникнення, а саме: на внутрішні і зовнішні (рис.1.13).

Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

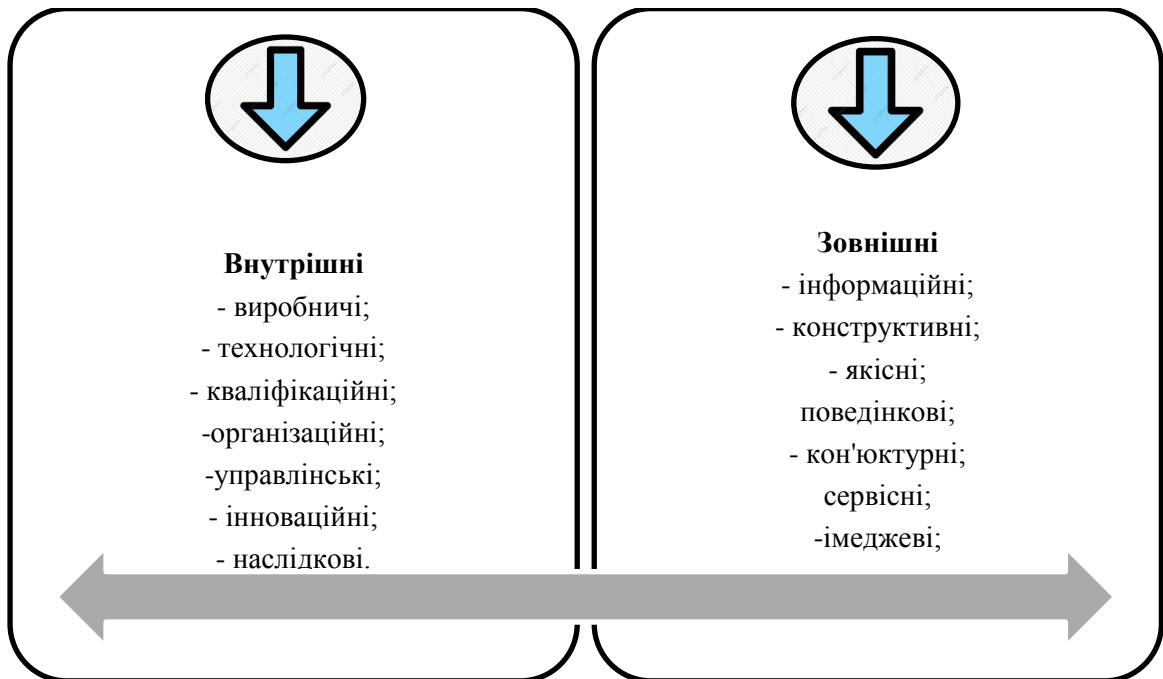


Рисунок 1.13 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості [32, С.102].

Останнім часом у літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати та спеціалізація, проте автори доповнюють ще декілька критеріїв до вже сформованих, за якими можна класифікувати конкурентні переваги (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 –

Класифікація основних конкурентних переваг

Автор	Класифікації конкурентних переваг
1	2
Т.Котллер Д.Муррін,	більш низькі витрати та спеціалізація, більш продуктивне використання капіталу
К.Хессіг Г.Л.Азоєв	значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг
Г.Л.Азоєв	можливість імітації (унікальні або такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі або нестабільні)
Р.А.Фатхутдінов	запропоновано такі критерії класифікації конкурентних переваг як: сфера виникнення переваги, зміст фактора переваги, метод або засіб отримання переваги та інше

Під більш низькими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, чим у конкурентів, а здатність фірми розробляти, робити і збувати товар більш ефективно, чим конкуренти. Тобто необхідно організувати з меншими витратами й у більш короткий термін весь цикл операцій з товаром: від його конструкторського пророблення до продажу кінцевому покупцю.

Спеціалізація - це здатність задовольняти особливі потреби покупців і одержувати за це преміальну ціну, тобто ціну в середньому більш високу, чим у ваших конкурентів. Іншими словами, для забезпечення такого типу конкурентних переваг необхідно навчитися мистецтва виділятися в групі конкурентів, пропонуючи покупцям товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, що визначають цю

якість, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

В цілому, можна запропонувати блок-схему аналізу конкурентоспроможності продукції (рис. 1.14)



Рисунок 1.14 - Блок-схема аналізу конкурентоспроможності продукції

Таким чином, для виміру конкурентних переваг українських підприємств можуть бути використані наступні елементи: конкурентне ціноутворення; переваги у витратах виробництва; якість продукту/послуг; дизайн продукту; упаковка; експлуатаційні характеристики продукту; післяпродажне обслуговування; швидкість реакції на запити споживача; імідж компанії/товарної марки; пропонований асортимент продукції; чисельність зайнятих; кількість основних конкурентів; контакти з постачальниками; широта

розподільної мережі; реклама; інші складові частини комплекс} стимулювання збуту; система маркетингової інформації; маркетингові дослідження [31,С.29].

Таким, чином, система менеджменту конкурентоспроможності продукції будь-якого підприємства повинна бути спрямованою на досягнення і підтримку конкурентних переваг на основі постійної внутрішньої і зовнішньої самооцінки і стратегії безупинного удосконалювання формує нову парадигму сучасної науки керування - менеджмент конкурентоздатності.

Додатково зазначимо, що конкурентні переваги можуть бути:

Низького порядку - використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.

Високого порядку - за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Кожне підприємстві прагне розвитку своїх можливостей та становища, який повинен відбуватися в двох площинах. У горизонтальній площині - це постійне удосконалювання бізнесу-процесу на кожному етапі. У вертикальній площині - перехід на більш високий якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміну зовнішніх умов і вимог.

Специфіка взаємодії цих елементів залежить від тактичних цілей і задач організації. Система менеджменту організації, що включає елементи в основі тетраедра, спрямована на реалізацію головної стратегічної мети - досягнення конкурентоздатності і стійкого положення на ринку.

Отже, критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

Тоді головними методами конкурентної боротьби підприємства для завоювання більшої частки ринку є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і

післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати; впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію крупних науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо [30,С.45].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УРОЖАЙ»

2.1 Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів є важливою сферою економіки будь-якої країни. Зазначимо, що ця галузь харчової промисловості має великий потенціал. Хліб був і залишається майже основним продуктом харчування населення. Сучасна галузь виробництва хлібу та хлібобулочних виробів України має вагомі виробничі потужності, та оновлені механізовані технологічні процеси, постійно розширює асортимент, що дає змогу забезпечити населення різноманітними видами хлібобулочних виробів за прийнятною ціною.

Харчова цінність хлібу та хлібобулочних виробів має велике значення, адже вони забезпечують більше 50% добової потреби людини в енергії і близько 75% потреби у рослинному білку [39;253].

Ця продукція останнім часом стала предметом дискусій щодо її поживної цінності. Дедалі частіше в наукових публікаціях подано інформацію, що регулярне споживання зернової продукції відіграє вагомий роль в запобіганні хронічних захворювань. Епідеміологічні дослідження свідчать про тісну кореляцію між споживанням цільнозернових продуктів і зменшенням ряду захворювань, зокрема, серцево-судинних, цукрового діабету другого типу, ожиріння, метаболічного синдрому та ін. [10].

Разом з тим забезпечувати харчову цінність хлібобулочної продукції має хлібопекарське виробництво, яке в усіх країнах, традиційно розвивається на місцевих рівнях і безпосередньо залежить від якості зернової сировини, інгредієнтів, їхньої переробки та зберігання. Водночас, сектор постачання хлібопекарської пшениці на світовому ринку є досить непрозорим, оскільки походження зернових часто достеменно невідоме, тоді як, згідно з вимогами НАССР, простежуваність виробничо-збутового ланцюга передбачає збереження ідентичності сортів зернових для забезпечення вищої їх якості.

Однак сортовою спостережністю, зазвичай, займаються лише окремі виробники для досягнення певних регуляторних і комерційних цілей, у тому числі щодо складу й харчової цінності хліба масового виробництва та специфічних ризиків для здоров'я людей (наприклад, небезпека від мікотоксинів, грибкових інфекцій зерна та ін.) [45; 14]

Ринок України представлений великою кількістю вітчизняних підприємств. Значна частина продовольчих товарів імпортується. Проте особливістю ринку хліба та хлібобулочних виробів України є майже стовідсоткове забезпечення продукцією вітчизняного виробництва. Це пояснюється тим, що хліб і хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання та повинні бути реалізовані протягом короткого проміжку часу. Здатність хлібопекарської продукції швидко втрачати споживчі властивості та неможливість транспортування її на великі відстані захищає вітчизняний ринок від ввезення імпортованих товарів і, як наслідок, дає змогу вітчизняним виробникам уникати конкуренції із закордонними підприємствами. Водночас такі якісні характеристики продукції обмежують діяльність хлібопекарських підприємств і змушують їх працювати в умовах, коли обсяги виробництва повинні дорівнювати споживанню продукції [39; 253].

Хліб і хлібобулочна продукція є головною харчовою продукцією, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська промисловість, яка забезпечує населення цією продукцією, є стратегічно важливою для життєзабезпечення суспільства і гарантування продовольчої безпеки держави. Найвищого рівня свого розвитку хлібопекарська промисловість України досягла в 70-ті роки ХХ ст. На той час здійснювалося масове будівництво хлібо заводів, оснащених новим хлібопекарським обладнанням і технологіями для виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів, який постійно вдосконалювався. Україна посіла лідируючі позиції за обсягами виробництва хліба та хлібобулочної продукції високої якості, оскільки активно розвивався й удосконалювався науково-технічний потенціал галузі [39; 254].

Нині ринок хлібопродуктів, як і раніше, має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України, зокрема за рахунок великих холдингів, які географічно розширюють розміщення своїх потужностей та мережу збуту. Водночас процеси перерозподілу власності, конкурентна ринкова боротьба і кризові явища в країні призвели до зменшення кількості промислових підприємств із виробництва хлібобулочної та борошняної продукції.

За останні п'ять років їх кількість знизилася на 33%, до 1007 одиниць. При цьому чисельність виробничого персоналу також скоротилася на третину.

Великі промислові потужності хлібозаводів розташовуються переважно у передмістях Києва, Харкова та інших міст, що певним чином сприяє підвищенню зайнятості населення сільських територій і розширенню географії постачання основної продукції галузі – хліба нетривалого зберігання – на відстань до 150–200 км.

Нині серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії:

- концерн «Хлібпром» (м. Львів), який охоплює 15,6% ринку хлібопродуктів;
- ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0;
- ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1;
- ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8;
- ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 5,9% ринку.

Ці компанії-виробники постачають на ринок країни понад 3/4 обсягів хлібопродукції промислового виробництва. Хлібопекарська галузь у продовольчій системі України є однією з небагатьох галузей, яка забезпечує виробництво продукції на рівні фізіологічних норм споживання. Слід зазначити, що сформована нині структура операторів ринку хліба і хлібобулочних виробів надто диференційована. Промислове виробництво

продукції в цій структурі становить не більше 40%. Близько 50–60% ринку поділяють між собою приватні міні-пекарні та пекарні торговельної мережі, близько 7–12% – припадає на цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Значна частка продукції галузі не обліковується державною статистикою, і розрахувати її можливо лише орієнтовно, виходячи з кількості наявного населення в країні та середньозваженої норми споживання. [39; 254].

На ринку представлені такі вироби:

- хліб пшеничний
- житньо-пшеничний і пшенично-житній
- здобні вироби
- булочні вироби
- пироги, пиріжки та пампушки
- вироби сухі або тривалого зберігання.

Останнім часом українці більше стали цікавитися нетрадиційними сортами: бездріжджовий, хліб, замішаний за стародавніми рецептами, хліб з мінералами і т.д. Подібні сорти трохи дорожче, тому обсяги продажів менше, хоча багато експертів схильні вважати, що частина нової продукції буде збільшуватися. По регіонах, найбільше хліба і хлібобулочних виробів проводиться в Дніпропетровській, Київській, Харківській і Запорізькій областях.

Збільшується частка хлібної продукції завдяки популярності здорового харчування: хліб дієтичний і лікувально-профілактичний, з доповненнями зернових сумішей, висівок, фруктози, меду, горіхів, з добавками з овочів і фруктів.

Збільшення цін на комунальні послуги та сировину вплинуло на вартість хліба і хлібобулочних виробів та призвело до зменшення кількості хлібопекарських підприємств, або до їх переходу в нелегальний стан [Волош].

Вітчизняна хлібопекарська галузь є фрагментованою та характеризується низьким рівнем концентрації в національному масштабі. Оскільки хлібозаводи знаходяться майже у кожному районному центрі України, жодна компанія не займає значної частки національного ринку, і не може істотно впливати на

випуск продукції галуззю (табл. 2.1). З іншого боку, конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів дуже інтенсивна, багато локальних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з домінуючою фірмою [34].

Таблиця 2.1

Основні учасники ринку хліба та хлібобулочних виробів України

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
1	2	3
Виробництво	Більше 100 хлібо заводів та понад 400 міні-пекарень.	ПАТ «Київхліб», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group.
Оптова торгівля	Більше 100 учасників	ТОВ «Август-Кий», ТОВ «Афіна-Груп», ТОВ «Тема-Б» , ТОВ ТД «Гекта», ТОВ «Альта-Віста»
Роздрібна торгівля	Торговельні мережі, супермаркети, магазини, МАФи, продовольчі ринки	
Кінцеві споживачі	Населення України	

Джерело: складено на основі [34]

Український хлібний ринок відрізняється відсутністю вираженого лідера. Навіть найбільші представники галузі не займають більше 10-відсоткової частки. Вони конкурують за увагу покупців з невеликими пекарнями, кондитерськими цехами торгових мереж, приватними підприємцями. Дрібні виробники часто мають перевагу на ринку перед великими хлібо заводами, так як оподатковуються за спрощеною системою.

Зазначимо, що незважаючи на регіонально орієнтованість виробників, на ринку України присутня продукція імпортного виробництва. Однак імпортні поставки незначні по всіх позиціях товарів, за винятком круасанів. Тут світовий виробник Chipita зумів відвоювати майже 23% ринку для своєї торгової марки «7 days» [40].

Так, співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні представлено на рисунку 2.1.

Частка української та імпорتنної продукції в ємності ринку досліджуваних сегментів у 2017 році, в натуральному вираженні, %

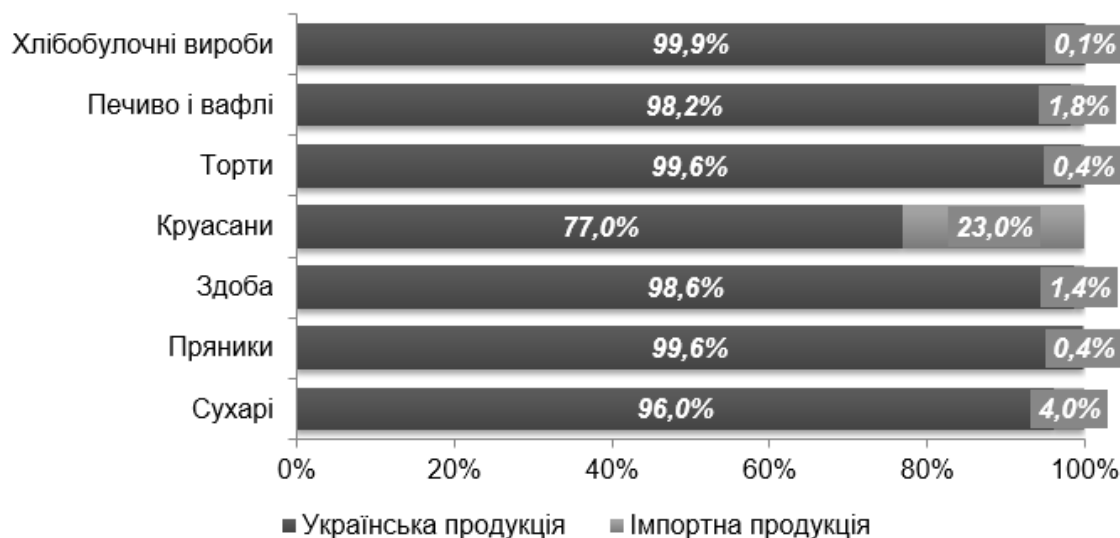


Рисунок 2.1 - Співвідношення вітчизняної та імпорتنної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні [40]

Структурно випуск українських пекарів більш ніж на 70% складається з виробів, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще майже 20% - це вафлі і печиво, трохи більше 4% - здоба. Інші кондитерські вироби все разом заповнюють близько 5,5% ринку. Детальніша сегментація показана на рис.2.2.

Сегментація виробництва за досліджуваними сегментами у 2017 році, в натуральному вираженні, %

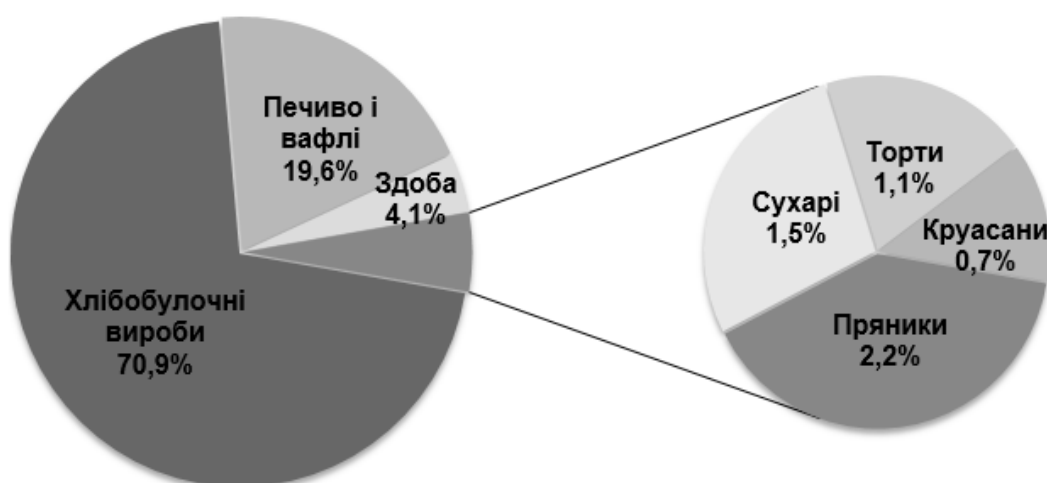


Рисунок 2.2 – Сегментація виробництва хлібобулочних виробів в Україні

Якщо окремо розглянути сегмент хлібобулочної продукції, то вона на в основному заповнена хлібом із пшеничного борошна або з додаванням житнього, майже четверта частина зайнята різними булками, а нетрадиційні види хліба склали лише 2% обсягу випуску (Рис. 2.3).

Сегментація виробництва хліба за видами у 2017 році, в натуральному вираженні, %

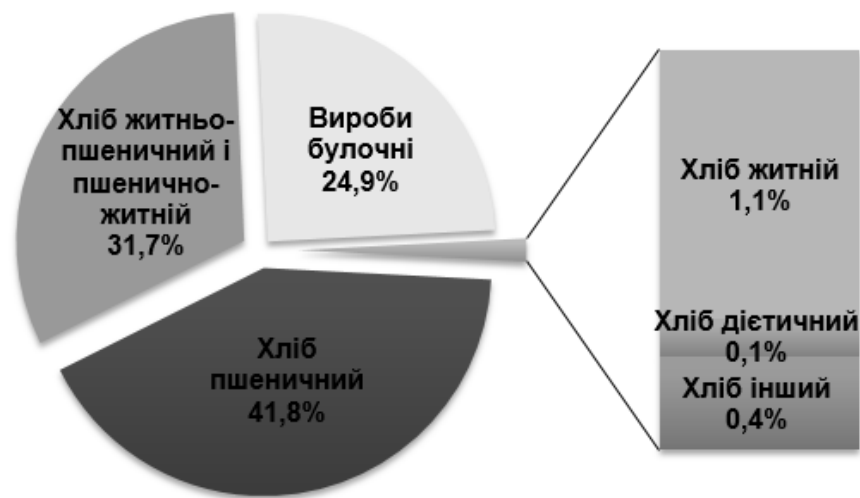


Рисунок 2.3 – Сегментація виробництва за видами хліба

Також аналітиками Pro-Consulting був проведений аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. В рамках дослідження визначено основні тенденції розвитку та проблеми на ринку, проаналізовано виробництво, експорт та імпорт ХБВ в Україні, а також основні переваги споживачів на даному ринку.

Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали.

У минулі роки ринок хлібобулочних виробів не був прикладом успішного розвитку. Його ємність скорочувалася. Причин цього явища кілька. По-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат. По-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику. До того ж, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно. Не сприяє розвитку ринку і підвищення собівартості випічки через підвищення цін на енергоресурси

і інгредієнти. Держрегулювання вартості хліба було скасовано в 2017 році. І все ж підвищення цін на продукцію пекарів протягом трьох років нижче загального індексу інфляції.

В результаті дії описаних вище чинників, за офіційними даними, середнє споживання хліба на кожного жителя нашої країни впало з 9 кг в місяць в 2014 році до 8,3 кг в 2016-м. За підсумками 9 місяців минулого року зафіксовано незначне збільшення (на 2%) споживання хліба і хлібних продуктів (держстат включає в цю групу і макарони).

Індекс споживчих цін на хліб росте протягом досліджуваного періоду. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 17,7% в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4,1%, тобто подорожчання так званого «хлібного кошика» відбулось більш ніж в 4 рази швидше зростання середнього рівня цін в країні. Більш детально динаміка індексу споживчих цін на хліб на індексу інфляції в Україні за останні роки представлено на рисунку 2.4.

Динаміка індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні в 2016-2019 рр., %

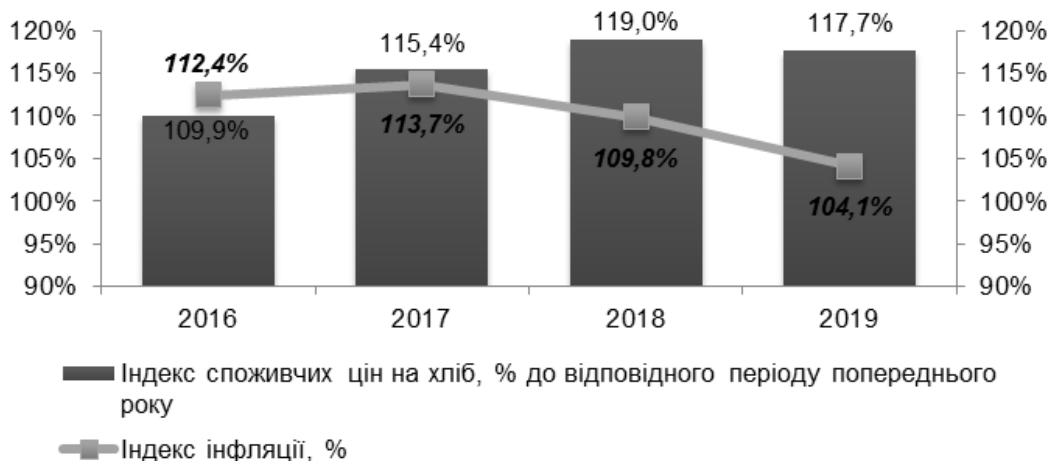


Рисунок 2.4 - Динаміка індексу споживчих цін на хліб [40]

За останні 4 роки спостерігалось стабільне зменшення виробництва. Однією з головних проблем ринку ХБВ є наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку.

Ринок практично повністю представлений продукцією вітчизняного виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання і складністю транспортування. Експорт в сегменті зростає, основними споживачами українських ХБВ є США. Динаміка імпорту втричі перевищує темпи росту експорту, 99% усієї імпортової продукції поставляється в Україну з країн Європейського Союзу.

Більшість населення купує традиційні види хліба. У великих містах набули популярності багети та інші види хліба - білковий, бездріжджовий, з добавками і т.д. Рейтинг споживчих переваг щороку має приблизно одні й ті ж значення. На ринку є ряд лідерів, які підтримують стабільну якість продукції протягом багатьох років.

Вітчизняні підприємства прагнуть виводити все більше нових продуктів, зростає популярність на нетрадиційні сорти хліба. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування.

В цілому, за результатами проведеного аналізу ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів можна прогнозувати подальше зменшення споживання хліба. У той же час, кондитери можуть дивитися в майбутнє оптимістичніше. Попит на їхню продукцію буде зростати. Активність виробників повинна переміститися в поки мало заповнену нішу дієтичної хлібної продукції (білковий, бездріжджовий хліб), продукція з різними корисними добавками, оскільки набирає популярність рух за здорове харчування, що сприяє збільшенню потреби в таких продуктах. Частковий перехід на нішеві сорти хліба допоміг би виробникам компенсувати звуження традиційного ринку [40].

Додатково зазначимо, що в нашій країні хліб та хлібобулочні вироби є доступними харчовими продуктами, котрі завжди знаходяться на полицях магазинів. В асортименті хлібобулочної продукції переважає хліб пшеничний, його частка займає 41,9% ринку, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній – 31,7, вироби булочні – 24,8, хліб житній – 1,1, інші види хліба – 0,6% ринку.

Нині потреба населення в хлібі та хлібобулочних виробих, яка визначена нормою споживання, забезпечується в повному обсязі.

Відповідно до Постанови Уряду № 656 від 14.04.2000 року «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» норма споживання хліба становить 101 кг на 1 особу в рік. Слід відзначити, що в країнах Європи споживання хліба значно нижче – від 37 кг/рік у Великій Британії, до 50-55 кг/рік у Німеччині, Франції, Бельгії, Іспанії.

Загальне споживання хліба та хлібобулочних виробів залежить від багатьох чинників і, насамперед, від чисельності населення країни, зміни структури харчування домогосподарств, рівня купівельної спроможності. Необхідно зазначити, що попит на хліб має низьку цінову еластичність, хоча питання формування його вартості актуальне завжди. Так, підвищення цін на хлібобулочні вироби, у випадку зростання ціни на борошно, до червня 2017 року стримувалося Постановою Кабінету Міністрів України № 1548 від 25.12.1996 р. «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)». Таке цінове регулювання мало певні негативні наслідки для функціонування хлібопекарської галузі. Зокрема рентабельність підприємств після оподаткування була від'ємною (у 2016 р. – мінус 0,8), фактично не відбувався інноваційний техніко-технологічний розвиток підприємств через відсутність інвестицій (зокрема іноземних) [45.;17].

Недосконале устаткування хлібопекарських підприємств лише підвищувало витрати на паливно-енергетичні ресурси. Економія грошових засобів здійснювалася за рахунок низької оплати праці персоналу, що зумовлювало високу плинність кадрів. Поступово галузь ставала непривабливою для інвесторів.

Після втрати чинності вищезгаданої постанови (на підставі Постанови Уряду № 394 від 07.06.2017) і відміни державного регулювання цін на хліб та хлібобулочні вироби, з'явилися перспективи покращення стану галузі, активізації її розвитку, у тому числі й за рахунок залучення іноземних

інвестицій, оскільки ціна на хліб має сталу тенденцію до зростання через підвищення вартості всіх складових витрат на виробництво.

Так, за даними Держстату України, на кінець 2017 р. ціна на хліб з борошна першого сорту зросла на 22,8% (до 13,30 грн), а на хліб житньо-пшеничний – на 25,5% (до 13,0 грн).

Незважаючи на підвищення цін, хліб в Україні залишається найдешевшим серед інших країн світу, при тому що ряд позицій собівартості виробництва (борошно, паливно-енергетичні ресурси, технологічне обладнання) знаходяться на рівні світових цін.

Натомість попит на продукцію, який визначається ступенем платоспроможності населення, вказує на те, що рівень середньої заробітної плати в еквіваленті вартості хліба пшеничного в Україні найнижчий порівняно з іншими країнами світу.

Так, у 2017 році в Україні цей еквівалент становив 427 кг, у Російській Федерації – 542, Білорусі – 544, Економіка АПК, 2018, № 5 18 Угорщині – 817, Іспанії 1245, Франції 1424 кг (рисунок). Цей факт є свідченням необхідності підвищення рівня заробітної плати, відповідно до темпів зростання продуктивності праці [45.;17].

Не зважаючи, на певні перешкоди та проблеми розвитку хлібопекарської галузі України, наголосимо, що в Україні щорічно виробляється близько 1,8 млн. т хліба та хлібобулочних виробів. У загальній структурі понад 60% випікають великі промислові підприємства, решту (40%) – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники. Важливість хлібопекарської галузі зумовлена тим, що частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 10,89% [46;96].

Враховуючи це, зазначимо, що в Україні є всі необхідні передумови для ефективного розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, а саме: природно-кліматичні, технологічні, організаційно-економічні та кон'юнктурні. Більш детально їх опис наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Передумови формування конкурентного середовища у хлібопекарській галузі
України

Група передумов	Характеристика передумов
1	2
Природно кліматичні, технологічні	Наявність потужної сировинної бази, традиційність технологій, нетривалий термін зберігання.
Організаційно економічні	Можливість диверсифікації асортименту, пріоритетність розвитку галузі.
Кон'юнктурні	Традиції щодо споживання хліба, соціальна значущість продукції, монополізація галузі.

Джерело: складено на основі [46]

Щодо основних проблем розвитку ринку хлібу та хлібобулочних виробів, то підсумуємо, що основними причинами зниження кількості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є:

- скорочення чисельності населення України – на 1 березня 2018 р. вона становила 42 млн. 346 тис. осіб і зменшилася в порівнянні з аналогічною датою 2013 р. на 3 млн. 054 тис. осіб [20];

- зміни в раціоні харчування населення України – надання споживачами переваги іншим продуктам харчування;

- збільшення кількості випеченого хліба на суб'єктах господарювання, які не звітують про кількість перед органами статистики (міні-пекарні та супермаркети, які випікають хліб під власними торговими марками). За нашими спостереженнями приватні, невеликі пекарні випікають близько 22 % від кількості всього хліба і хлібобулочних виробів. Саме між ними і великими хлібозаводами спостерігається жорстка конкуренція.

Входження на ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується певними особливостями [2].

Для нових великих хлібозаводів він є ускладненим через необхідність залучення великих капіталів на обладнання. Для малих підприємств цю перешкоду оминати легше, тому що вони потребують невеликих потужностей. Але одночасно постає інша перешкода – вищі затрати на виробництво (немає можливості для економії на масштабах так, як на великих підприємствах).

Попри це, однією із значних перешкод для входження на ринок розрізняють різноманітні організаційні форми обмеження конкуренції, зокрема вертикальне і горизонтальне злиття підприємств, які мають єдиний виробничий процес (наприклад, концерн «Хлібпром», група «Lauffer») [2].

Окремо зазначимо основні проблеми і завдання розвитку хлібопекарської промисловості України (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

Основні проблеми і завдання розвитку хлібопекарської промисловості України

Основні проблеми розвитку хлібопекарської промисловості України	Завдання розвитку хлібопекарської промисловості України
1	2
1. Щорічне скорочення споживання хліба в Україні, що призводить до падіння обсягів його виробництва	1. Удосконалення чинного законодавства та його дотримання стосовно гарантування захисту як прав споживачів, так і виробників
2. Щорічне зниження частки зерна з високими хлібопекарськими властивостями і значне збільшення домішок, що впливає на якість борошна та його хлібопекарські властивості	2. Покращення існуючої системи ціноутворення, створення умов для чесної конкуренції
3. Моральне та фізичне застарівання хлібопекарського обладнання вітчизняних хлібозаводів внаслідок занепаду національного хлібопекарського машинобудівництва	3. Оновлення устаткування та технічного забезпечення хлібопекарських підприємств
4. Майже відсутність якісних і недорогих інгредієнтів для виготовлення хлібопродукції	4. Створення сприятливих економіко-політичних умов для залучення іноземних і вітчизняних інвесторів, застосування відомих і нових форм кредитування виробництва тощо
5. Високі ціни на хліб та хлібобулочні вироби внаслідок вищезначених чинників, перманентного подорожчання енергоносіїв та інфляційних процесів	5. Розробка нових та удосконалення існуючих нормативних актів, із використанням провідного зарубіжного досвіду, з метою захисту вітчизняного виробника хлібобулочних продуктів
6. Слабка фінансово-економічна підтримка хлібопечення державними органами	
7. Відсутність спеціалізованого науково-дослідного інституту, що стримує можливість стандарти хлібопечення	
8. Відсутності ефективного інвестора, здатного активізувати інноваційну діяльність на хлібопекарських підприємствах	

Джерело: складено на основі [2]

В таких умовах виробники хлібу вимушені шукати шляхи подальшого зниження витрат, всебічної економії ресурсів, зниження повернень продукції, максимально раціонального управління запасами тощо. Тому особливістю інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств України є саме скорочення невиробничих витрат на основі використання нових технологій.

Таким чином, в цілому по Україні спостерігається спад виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Головні причини такого стану полягає у: зміні структури споживання, високій мірі зносу устаткування, збитковості діяльності підприємства тощо.

Важливим завданням подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є суттєве поліпшення забезпечення попиту споживачів якісними хлібобулочними виробами промислової випічки за прийнятними цінами, отримання на цій основі достатньої маси прибутку хлібопекарськими підприємствами та підвищення ефективності їх діяльності.

Стратегічні перспективи галузі пов'язані з посиленням її комплексного розвитку, основними напрямками якого повинні стати технологічне переозброєння підприємств шляхом заміни устаткування та автоматизації технологій; випуск нових продуктів з метою підвищення прибутковості галузі; досягнення максимально ефективного виробництва за рахунок зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції; формування та використання новітніх технологій, що відповідають економічним, соціальним та екологічним вимогам.

Варто зазначити, що конкурентне середовище хлібопекарської галузі формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на виробників хліба та хлібобулочних виробів (рис. 2.5).

До зовнішніх факторів прямого впливу слід віднести основних конкурентів (хлібокомбінати, хлібозаводи, міні-пекарні, пекарні при супермаркетах, домогосподарства тощо), постачальників сировини для хлібопечення (борошна, дріжджів, цукру, масла, олії, яєць, палива тощо), конкурентоспроможність галузі, а також споживачів хлібобулочних виробів,

що безпосередньо впливають на діяльність підприємства і, відповідно, на рівень його конкурентоспроможності.

До зовнішніх факторів непрямого впливу ми віднесли такі чинники:

- демографічні, тобто зміну у цільовому сегменті ринку, чисельності цільових груп населення;
- науково-технічний прогрес (розробка спеціалізованого інноваційного устаткування для підприємств хлібопекарської галузі);
- політико-правові;
- економічні (рівень інфляції та споживчих цін, курс валют, рівень цін на необхідні для виробництва ресурси тощо);
- доступ до ресурсної бази (енергетичні та паливомастильні речовини, борошно, дріжджі, різноманітні родзинки і наповнювачі для хлібобулочних виробів);
- соціально-культурні (традиції, звичаї, культура споживання хліба й хлібобулочних виробів тощо).

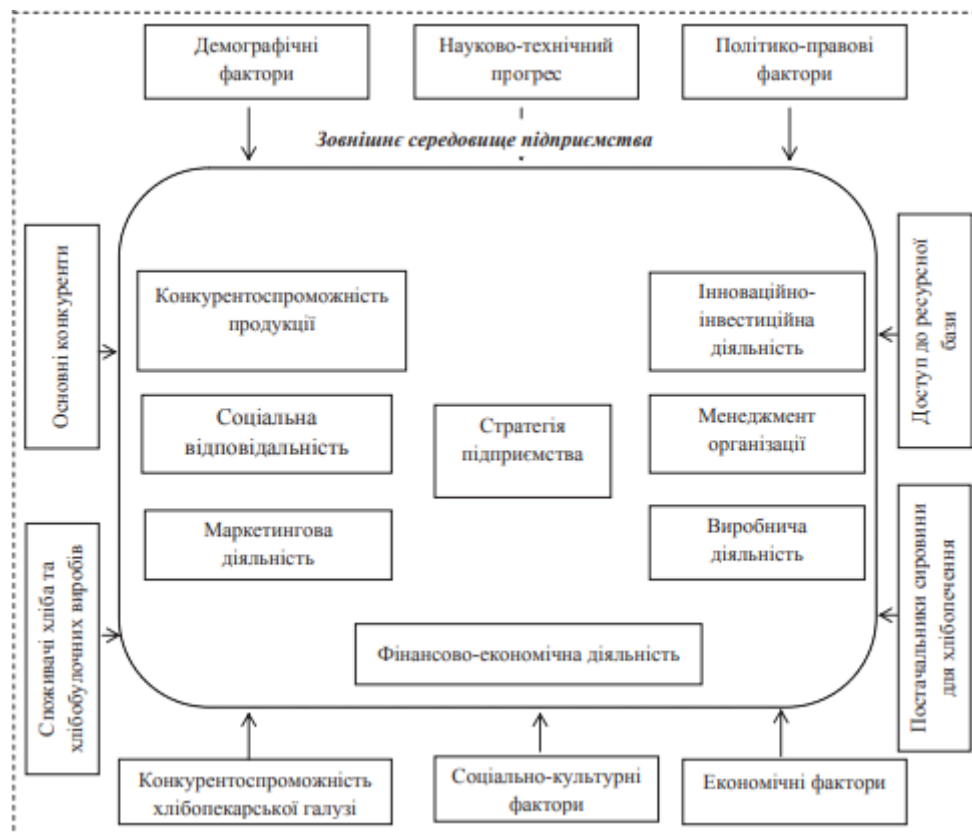


Рисунок 2.5 - Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі [2]

Вагоме значення серед зовнішніх факторів має зміна культури споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням країни, демографічні та економічні зміни, а також попит на продукцію, тобто наявність широкого кола споживачів.

Сьогодні міні-пекарні дедалі частіше пропонують нестандартні види хлібної продукції. З огляду на те, що все більша кількість жителів країни прагне вести здоровий спосіб життя і бореться із зайвою вагою, зростає популярність інноваційних продуктів, а саме хліба дієтичного та лікувально-профілактичного спрямування, що містить зернові суміші, висівки, фруктозу, мед, горіхи, овочеві та фруктові добавки. Натомість споживання традиційних сортів хліба за останні 7 років характеризується тенденцією до зниження обсягів їх споживання (рис. 2.6).

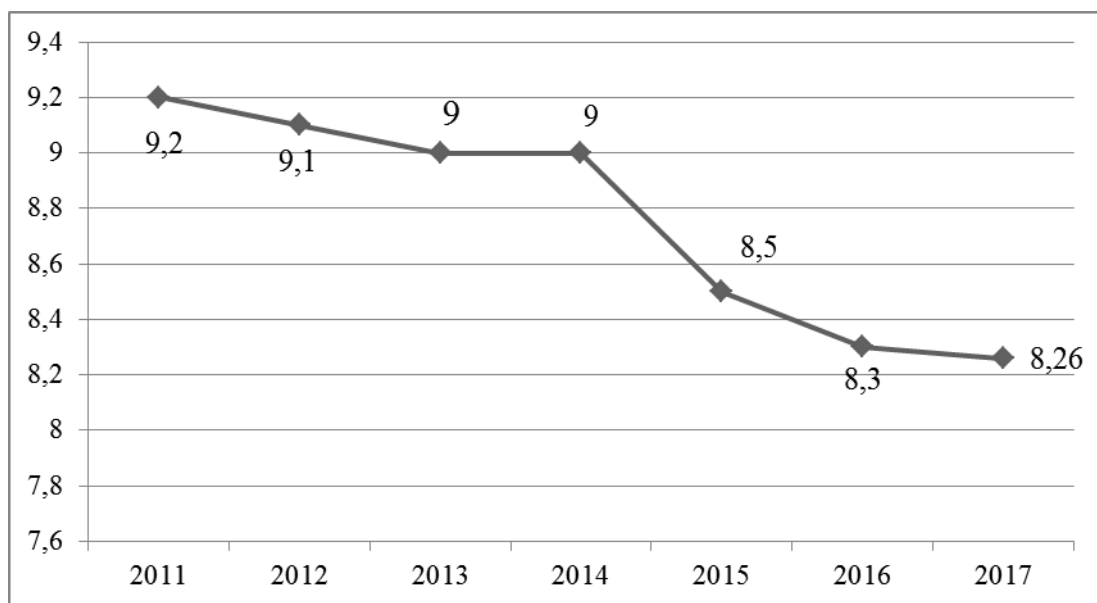


Рисунок 2.6 - Споживання хліба у середньому за місяць по Україні в розрахунку на одну особу у 2011–2017 рр., кг [13]

Незначний вплив на зниження обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів мають також ціна та рівень доходів населення. Ціновий фактор не має першочергового значення, оскільки хліб – це продукт першої необхідності [46].

В результаті проведеного аналізу сучасного стану хлібопекарської галузі запропоновано чотири групи соціально-економічних факторів, які впливають на споживання хліба та хлібобулочних виробів (рис. 2.7).

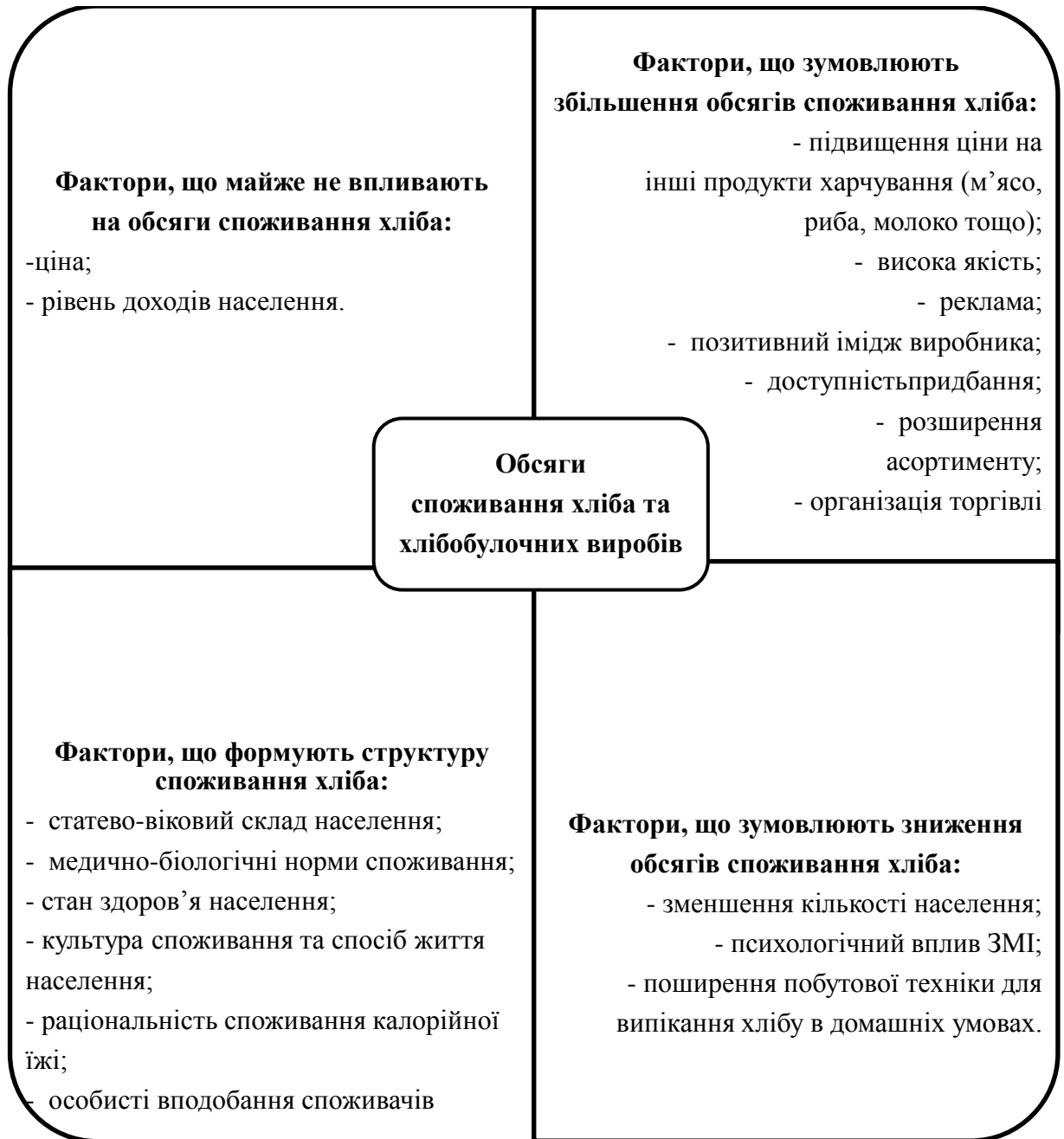


Рисунок 2.7 - Соціально-економічні фактори впливу на обсяги споживання хлібу та хлібобулочних виробів [46]

Варто зазначити, що врахування представлених факторів дає можливість підприємствам хлібопекарської галузі формувати оптимальну виробничу програму як основу для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності.

Серед усіх факторів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі найбільший вплив на конкурентоспроможність виробника хліба має конкурентоспроможність продукції [46].

Конкурентоспроможність хлібопекарської продукції формується під впливом якісних, нормативно-правових та економічних параметрів. Якісні параметри включають органолептичні, фізико-хімічні, естетичні та ергономічні показники.

Нормативно-правові параметри конкурентоспроможності хлібопекарської продукції охоплюють технологічні та медично-біологічні норми. Економічні параметри у своїй структурі містять ціну та собівартість хлібопекарської продукції. Тому для забезпечення якості продукту, який постачається підприємствами хлібопекарської галузі до кінцевого споживача підприємствами хлібопекарської галузі, важливо здійснювати контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу, а це сприятиме забезпеченню високої якості хліба та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В умовах скорочення споживання хліба та хлібобулочних виробів велике значення має стратегічна поведінка, яка дасть змогу підприємствам хлібопекарської галузі вижити у конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Саме розробка системи стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств призначена для підтримки та вирішення проблем організаційно-виробничої діяльності [2].

Ключовою передумовою формування проактивної конкурентної стратегії для підприємств хлібопекарської галузі, є визначення напрямку подальшого розвитку. Це відкриє можливості зміцнення поточних конкурентних позицій підприємств, а також надасть поштовх до подальшого розвитку переваг підприємств у рамках агресивного конкурентного середовища хлібопекарської галузі. Підприємства хлібопекарської галузі повинні розробляти проактивні конкурентні стратегії з урахуванням поточного стану ринку. Це дозволить адекватно реагувати на загрози зовнішнього середовища та якісно передбачати можливості, що виникнуть у найближчий час.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «Урожай» та дослідження конкурентного середовища підприємства

ТОВ «Урожай» відкрилося в 1995 році, коли на місці непрацюючих хлібозаводів вперше стали виникати десятки приватних міні-пекарень. Однак цей «хліб» не опинився легким. 95% таких пекарень не витримали вимог споживача і закрилися. Приблизно з ста приватних хлібопекарських виробництв до сьогоднішнього дня дожили лише шість. «Урожай» серед них - найбільше, найбільш оснащене і відоме.

З самого початку ідея пекарні «Урожай» відрізнялася від інших. На перше місце були поставлені три принципи: якість, дисципліна, творчість.

На відміну від інших міні-пекарень ми відразу закупили найкраще іспанське обладнання, відразу запросили кращих фахівців-технологів і відразу сфокусувалися на питанні контролю якості всього виробничого процесу - від закупівлі борошна до видачі і доставки продукції.

На відміну від хлібозаводів пекарня «Урожай» заповує борошно у невеликої кількості постачальників. Ми купуємо тільки кращу борошно маленькими партіями, ретельно тестуючи кожен партію. Ми платимо нашим постачальникам більше і в результаті отримуємо краще з кращого. Ми завжди тримаємо на складі запас борошна на 6 тижнів, щоб уникнути покупок в поспіху. Наша лабораторія оснащена відповідно до нових європейських вимог, а фахівці із закупівель з досвідом роботи не менше 15 років просто відчувають борошно. Ми скрупульозні в цьому питанні, завжди можна купити борошно дешевше, але з неї не вийде хліб з ім'ям «Урожай».

Широкий вибір і прекрасний смак виробів, вироблених підприємством, гарантують визнання споживачів, в той час як стабільна позиція на ринку, а також розвинена мережа дистрибуції призводять до того, що «Урожай» є хорошим партнером, з яким варто співпрацювати.

Одне з провідних місць в Запорізькій області у виробництві хліба та хлібобулочних виробів посідає україно-іспанське товариство з обмеженою відповідальністю «Урожай».

На відміну від хлібозаводів пекарня «Урожай» закуповує тільки краще борошно у невеликої кількості постачальників маленькими партіями, ретельно тестуючи кожну партію. На складі завжди зберігається запас борошна на шість тижнів, щоб уникнути закупок у поспіху. Лабораторія підприємства оснащена відповідно до нових європейських вимог, а фахівці із закупівель мають досвід роботи не менше 15 років.

Відзначився УІТОВ «Урожай» і на ХХІХ Міжнародній агропромисловій виставці «Агро-2017», де був представлений в експозиції найкращих досягнень у рослинництві, харчовій та переробній галузі, провідних виробників експортно орієнтованої та інвестиційно привабливої продукції Запорізької області.

Довідково. За п'ять місяців 2017 року порівняно з відповідним періодом попереднього року відбулося зростання промислового виробництва Запорізької області на 7,5 %, у тому числі виробництво харчових продуктів збільшилось на 5,7 %. Більше ніж у січні–травні 2016 року було вироблено, крім іншого, хліба та хлібобулочних виробів на 1069 тонн.

У результаті дослідження ринку хлібобулочних виробів, що було наведеного вище, можна бачити певне зниження обсягів виробництва хлібобулочних виробів, що спричинено цілою низкою факторів. Це, в свою чергу обумовлює посилення конкурентної боротьби на ринку хліба. Н сьогодні рентабельність деяких хлібопекарських підприємств знаходиться під загрозою. Тим не менш, сьогодні суттєво змінюється структура організаційних форм хлібопекарських підприємств. Розпочинається процес інтеграції та диверсифікації: коли хлібопекарські підприємства об'єднуються в інтегровані структури, які поєднують у собі, як виробництво борошна, так і його подальше використання у виробництві та реалізації хлібобулочних виробів [89, с. 120].

Можна спостерігати наступну тенденцію у хлібопекарській галузі – обсяг виробництва продукції на великих та середніх підприємствах знижується, а на малих, навпаки, збільшується. Невеликі виробництва хлібобулочних виробів створюються при торгівельних мережах. Це призводить до необхідності проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовища хлібопекарських

підприємств, адже для того, щоб відновити конкурентоздатність потрібно ідентифікувати усі фактори, що мають вплив на конкурентну позицію підприємства. Саме завдяки впливу зовнішнього середовища, підприємство має можливість оновити свою внутрішню структуру.

Головним завданням здійснення аналізу зовнішнього середовища, для підприємства хлібопекарської галузі, є ідентифікація перспектив розвитку ринкової кон'юнктури, цілей та внутрішніх ресурсів самого підприємства. Це дозволить більш точно розробити та впровадити проактивну конкурентну стратегію розвитку підприємства [22].

Головні конкуренти УІ ТОВ «Урожай» та аналітика виконання окремих проектів з постачання хлібу досліджуваним підприємством та підприємствами-конкурентами наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Головні конкуренти на рину хлібу та хлібобулочних виробів
УІ ТОВ «Урожай»

ЄДРПОУ	Назва	Зустрічей	Виграв учасник	Виграв конкурент
1	2	3	4	5
05465672	ТДВ ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №5	4	3	1
2481900892	ФОП Алієв Гусейн	3	3	0
30481856	ТОВ АГРОТЕХ	3	3	0
31713269	ТОВ Хліб Токмака	3	2	1
36936719	ТОВ "ТОКМАК ТРАНС-СЕРВІС"	3	2	1
00378218	ТДВ "БЕРДЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ"	2	0	0
00378038	ТДВ "Запорізький хлібо завод №3"	1	1	0
30815005	ПСП Приморський	1	0	0
37521109	ПП "Алі"	1	1	0
39223296	ТОВ "ДНІПРОВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №5"	1	0	1

Сутність аналізу зовнішнього середовища, що оточує хлібопекарське підприємство, полягає у систематичній діагностиці й оцінці впливу зовнішніх факторів, а також у зіставленні впливу даних факторів із внутрішніми факторами самого підприємства (котрі являють собою внутрішні сильні сторони підприємства). Даний аналіз націлений на пізнання особливостей суспільного та політико-економічного розвитку, стану інноваційної діяльності та ринкової кон'юнктури.

Однією із характерних ознак зовнішнього середовища є невизначеність. Однак, однієї лише невизначеності недостатньо для проведення комплексної оцінки зовнішнього середовища. Науковці виділяють дві великі групи факторів:

1. Фактори макросередовища (економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні).
2. Фактори мікросередовища (ресурсний потенціал, співвідношення попиту та пропозиції, споживачі).

Для цілей даного дослідження, ми використаємо PEST-аналіз, як найбільш комплексний інструмент аналізу зовнішнього середовища. PEST-аналіз це аббревіатура чотирьох англійських слів, котрі розглядають фактори зовнішнього середовища із різних аспектів:

- P – Political – політичні фактори;
- E – Economic – економічні фактори;
- S – Social – соціальні фактори;
- T – Technological – технологічні фактори.

Деякі науковці називають PEST-аналіз, як структуру аналізу факторів макросередовища, також як STEP, SEPT або STEEP.

Компоненти PEST можуть розглядатися як фактори макросередовища, і їх корисність полягає у припущенні, що успіх певного підприємства чи рішення управлінської команди не може бути досягнутий без інформації, яка має відношення до конкретного бізнес-середовища [22].

Ділове середовище може бути визначено як усі відповідні фізичні та соціальні чинники поза межами підприємства, які розглядаються у процесі прийняття стратегічних рішень. Деякі науковці зазначають, що PEST-аналіз

передбачає, що специфічні зовнішні та непрямі обставини, що характеризують ділове середовище, здатні впливати на організаційні можливості та підвищення вартості підприємства. Отже, PEST-аналіз забезпечує «супутниковий погляд» на оцінку зовнішнього середовища. Це особливо актуально при спробі звузити великі бізнес-середовища, з метою вивчення проактивних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств [71].

PEST-аналіз традиційно використовується для двох цілей:

- по-перше, для аналізу позиції певного підприємства на ринку або у галузевому секторі в рамках конкретного бізнес-середовища [22];
- по-друге, проаналізувати життєздатність загальних управлінських рішень у діловому середовищі.

Проте PEST-аналіз є далеким від точної та чітко обмеженої структури аналізу. Існує майже необмежена кількість змінних, які можуть виникати з кожного вищезазначеного аспекту. Тому існує потреба у визначенні пріоритетів тих змінних, які найбільше впливають на досліджувану галузь чи сектор економіки.

Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу:

- 1). Збір аналітичних даних по кожному аспекту аналізу.
- 2). Надання кожному чиннику вагового значення від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне) на основі оцінки вірогідної дії даного чинника на стратегічну позицію підприємства. Максимальна кількість балів по одному чиннику може дорівнювати одиниці.
- 3). Далі надається оцінка кожному чиннику за 5-бальною шкалою: «п'ять» - значний, «чотири» - вище середнього, «три» - середній, «два» - нижче середнього, «одиниця» - незначний. Кожна оцінка залежить від чутливості реакції підприємства на чинник.
- 4). На останньому етапі, розраховуються зважені оцінки кожного чинника шляхом множення його величини на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства [22].

Результати проведеного PEST-аналізу для хлібопекарської промисловості України представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати PEST-аналізу хлібопекарської промисловості України

Група факторів	Прояв основних факторів	Характер впливу	Сила впливу
1	2	3	4
Політичні (P – Political)	Загальна політична ситуація;	–	3
	антимонопольне законодавство;	+/-	3
	податкове законодавство;	–	4
	нормативне регулювання;	+/-	4
	економічна політика держави	+/-	3
Економічні (E – Economical)	Темпи зростання економіки;	+	4
	рівень доходів в економіці;	+/-	5
	рівень інфляції;	–	5
	курс національної валюти	+/-	4
Соціальні (S – Social)	Чисельність населення (споживачів);	–	4
	міграція населення;	+/-	3
	спосіб життя споживачів;	+/-	4
	цінності та уподобання споживачів	+	4
Технологічні (T – Technological)	Швидкість змін технологій у галузі;	+	3
	поява нових продуктів;	+	3
	державна технологічна політика	+/-	3

Джерело: складено автором на основі [35]

Можна зробити висновок, що найбільший зовнішній вплив на діяльність хлібопекарських підприємств мають економічні чинники. Завдяки проведенню опитування власників та керівників хлібопекарських компаній (таких як: ПАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Компанія Хлібінвест», ТОВ «Одеський коровай», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ТДВ «Салтівський хлібозавод»), експертами було виявлено, що останнім часом значно посилюється вплив зовнішніх чинників конкурентні позиції та на господарську діяльність підприємств хлібобулочної галузі України. Вагомими чинниками впливу фахівці називають рівень доходів та платоспроможність споживачів [35].

Також, на основі PEST-аналізу, можна зробити висновок, про різнонаправлений вплив усіх наявних факторів на кожне підприємство. При цьому, окрім, зазначених вище економічних факторів впливу, потрібно також звернути увагу на вагомую роль політичних факторів. Це означає, що навіть незважаючи на економічні умови, політична ситуація у державі має доволі значний вплив на економічний, соціальний та технологічний добробут підприємств [22].

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце – вплив споживачів. Приблизно на однаковому рівні оцінюють загрози залежності від постачальників та появи нових конкурентів.

Найменш важливим фактором конкурентного середовища хлібопекарської галузі є сила впливу товарів-замінників на поведінку кінцевих споживачів. Це свідчить про зростання рівня конкуренто- та клієнтоорієнтовності вітчизняних хлібопекарських підприємств, що можна розцінити як позитивний знак внаслідок загострення конкуренції.

Окремо наголосимо, на головних факторах успіху УІ ТОВ «Урожай», які підтримують достатній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів, серед яких наступні:

- висока якість продукції (відмінні смакові властивості);
- широкий асортимент продукції;
- пізнаваність бренда (лояльність споживачів);
- розвинута система логістики та маркетингу;
- досвід та професійність працівників;
- регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів;
- вдале розташування (близькість до споживача);
- значний досвід роботи;
- ділова репутація;

- готовність до інновацій та адаптивність до змін оточуючого середовища.

Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції (перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання. Серед маркетингових чинників велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу.

Для набуття (утримання) конкурентних переваг хлібопекарські підприємства використовують такі заходи, як швидка адаптація до змін на ринку, швидка адаптація до змін вимог споживачів, пошук нових можливостей, ринків, споживачів. Для більшості досліджених нами підприємств актуальною є стратегічні наміри щодо виходу на зовнішні ринки або розширення присутності на зовнішніх ринках.

Задля того, щоб проаналізувати детально конкурентне середовище УІ ТОВ «Урожай», слід провести дослідження регіонального ринку хлібобулочних виробів. З позицій економічної теорії «регіональний ринок» визначається як «упорядкована система (механізм) взаємозв'язків і взаємовідносин щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг, який спрямований на розвиток відповідних територій» [35, с. 30].

Таким чином наведена категорія охоплює як економічну та і просторову складові. Тому пропонується розглядати регіональний ринок у розрізі економічної та просторової складових. При цьому економічна стосується взаємодії учасників ринку, а просторова – означає ринок, як місце фізичної зустрічі споживачів, виробників та посередників. Деталізовані ознаки регіонального ринку хлібопекарських виробів у розрізі економічної та регіональної складових, наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Деталізовані ознаки регіонального ринку хлібопекарських виробів

Складова ринку	Ознака	Характеристика
1	2	3
Просторова (географічна)	<ul style="list-style-type: none"> - традиції та звички споживання; - швидкопсувність продукції; - термін доставки; - доцільність доставки. 	Продукція призначена для швидкої реалізації (термін зберігання хліба – 36 год). Цього простіше досягти якщо орієнтуватися на конкретний регіон, а не країну взагалі
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> - особливості пропозиції; - вартість транспортування; - особливості попиту; - державне регулювання ринку. 	<p>Асортимент хлібопекарської продукції є широким, а враховуючи особливість попиту на продукцію, постачання хліба має бути бесперебійним.</p> <p>Обсяги споживання хліба в Україні високі, але, через нерозвинутість вітчизняного транспортного господарства, ускладнена доставка продукту до споживачів сільської місцевості. Попит у цих регіонах задовольняється продукцією місцевого виробництва. При цьому через відміну державного регулювання цін на хліб, підприємці можуть самостійно встановлювати ціну на продукцію, діючи практично у статусі монополіста</p>

При цьому, територіальний локальний ринок охоплює область, у якій працює досліджуване підприємство. Також зазначимо, що збутові мережі ТОВ «Урожай» охоплюють певний регіон (м. Запоріжжя та Запорізьку область) та не завжди обмежені географічними межами регіону, а скоріше радіусом дії виробника. Тобто, локальний територіальний ринок характеризується, географічною близькістю виробника до власних локальних споживачів. Таке локальне зосередження має об'єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції. Саме термін зберігання в поєднанні з вартістю транспортування обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торгівельну мережу знижує його конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям.

2.3 Дослідження головних конкурентних переваг та конкурентної стратегії ТОВ «Урожай»

Задля того, щоб оцінити стратегічно важливих конкурентів експерти часто застосовують застосуємо ринковий скоринг - формація оцінки ринкової потужності та динамічності підприємства завдяки переведенню обчислених економічних показників у бали [2].

Перш за все проаналізуємо основні фінансові показники УІ ТОВ «Урожай». А саме, звернемо особливу увагу на такі фінансові показники, як поточна та абсолютна ліквідність, а також показники прибутковості, платоспроможності і ділової активності. Більш детально динаміка цих показників досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.8 та у таблиці 2.7.

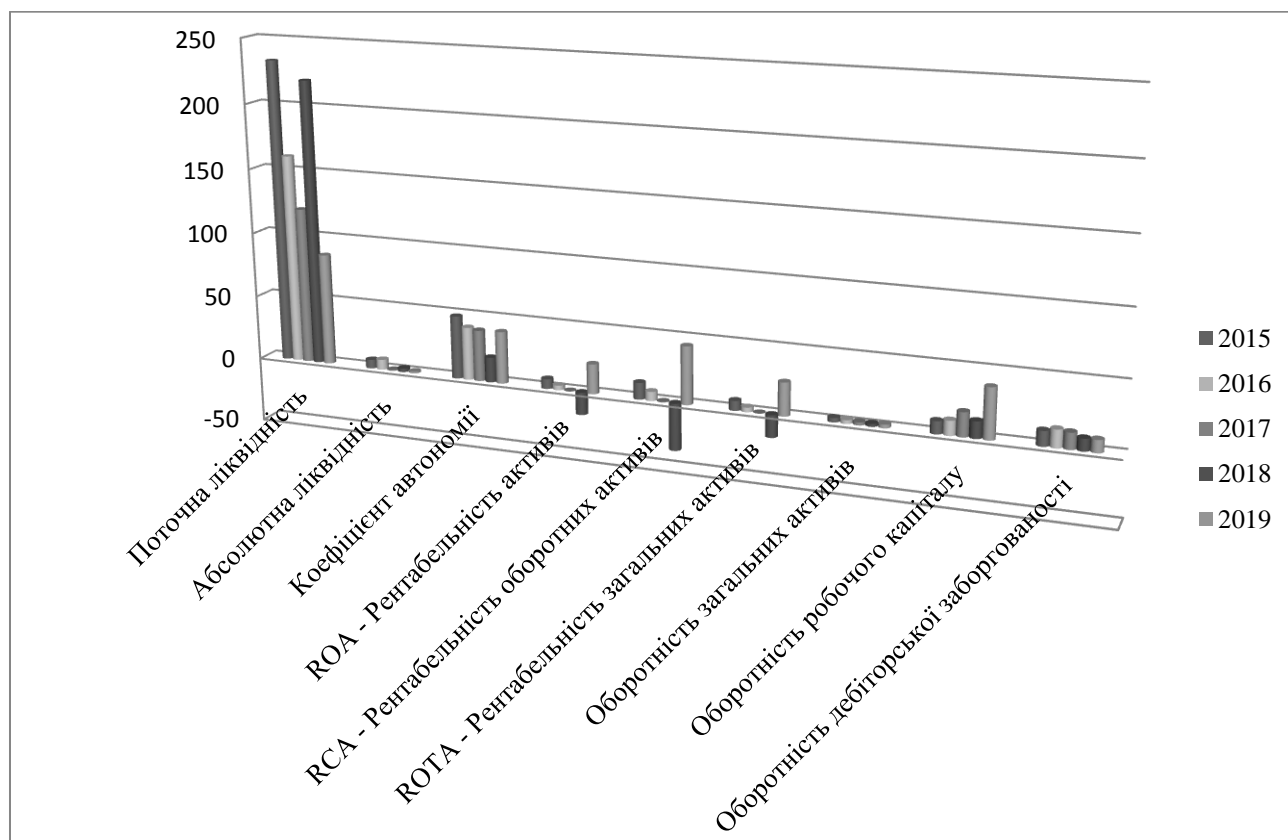


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансових показників
ТОВ «Урожай» за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка основних фінансових показників УІ ТОВ «Урожай»

Фінансовий індикатор	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Індекс FinScore	3,3	3,1	2,5	2,1	3,2
Поточна ліквідність	233,1	160,7	120,2	219,5	85,9
Абсолютна ліквідність	6,7	7,7	0,7	2,8	1,4
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	48,4	40,6	39,2	19,2	40,0
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	7,5	3,5	0,2	-17,2	22,9
RCA - Рентабельність оборотних активів	12,8	7	0,5	-36,2	44,4
NPM - Чиста маржа	2,6	1,4	0,1	-8,1	8,7
ROTA - Рентабельність загальних активів	7,5	3,5	0,2	-17,2	25,4
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	3,3	2,8	2,3	2,2	2,8
Оборотність робочого капіталу	9,7	11,1	18,4	12,9	38,5
Оборотність дебіторської заборгованості	11,5	13,6	12,5	9,3	9,5

Джерело: складено автором на основі []

Як бачимо, 2018 рік для підприємства був складним, та характеризувався значними фінансовими проблемами. Однак УІ ТОВ «Урожай», завдяки ефективному менеджменту змогли вийти з кризового стану та залишити за собою певну частку ринку, про що свідчить подальший аналіз стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Для оцінки конкурентної позиції УІ ТОВ «Урожай» застосуємо індекс MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, який застосовують та вираховують експерти аналітичного відділу You Control. Цей індекс має за основу десять індикаторів, котрі комплексно показують частку компанії на ринку, в галузі та характеризують динаміку їх росту, порівнюючи з конкурентами. Більш детально про специфіку індикаторів, на основі яких розраховують індекс MarketScore наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика основних індикаторів скорингового індексу
ринкової потужності компанії (Market Score)**

Показники індикатори	Порядок або формула визначення	Характеристика
1	2	3
Місце компанії на ринку, субринку	Порядковий номер компанії на ринку по виручці	Чим менше значення, тим більшою є компанія.
Абсолютний приріст виручки, млн грн	Виручка - Минулорічна виручка	Характеризує збільшення чи зменшення чистого доходу компанії за рік
Відносний приріст виручки за рік, %	$(\text{Виручка} - \text{Минулорічна виручка}) / \text{Минулорічна виручка} \times 100\%$	Вказує на скільки % змінився чистий дохід компанії за рік. Цей показник варто розглядати разом з абсолютним приростом
Середній приріст виручки за 3 роки	$(\text{Виручка} - \text{Виручка 3 роки тому}) / 3$	Дозволяє зрозуміти динаміку та стабільність росту компанії
CAGR виручки за 3 роки, %	$((\text{Виручка} / \text{Виручка 3 роки тому})^{(1/3)} - 1) \times 100\%$	Вказує на скільки % зростала компанія у середньому за рік.
Частка у секторі	Виручка компанії/Виручка сектору x 100	Ринкова частка компанії у межах сукупної виручки та вплив на економіку країни
Частка на ринку, субринку	Виручка компанії /Виручка ринку x 100	Відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з діяльності.
Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі	Показник залежить від загальної кількості компаній у секторі.

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Індекс застосовується в першу чергу для ототожнення та зіставлення з конкурентами та відтворює реальну ринкову потужність підприємства стосовно аналогічних підприємств у галузі на ринку України. Даний індекс не сприйнятливий до міжнародної ринкової частки підприємств.

Кожен економічний показник, що обраний до складу індексу MarketScore, перетворюється у бали від 1 до 4 у залежності від розташування відносно емпіричних квантилів розподілу значень відповідного індикатора для решти компаній ринку. Якщо значення індикатора компанії тяжіє до максимально

позитивного з точки зору ринкової потужності значення, фірма отримує 4 бали за даним показником і навпаки [2].

Узагальнюючий індекс MarketScore розраховується за формулою:

$$MarketScore = \sum_{i=1}^n F_i * W_i \quad (2.1)$$

де: F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i ;

W_i – вага фактору F_i ;

n – кількість складових індексу. $n= 10$.

Основні показники, індикатори та сам, розрахований індекс MarketScore УІ ТОВ «Урожай» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники та індикатори, на основі яких розрахований індекс MarketScore УІ ТОВ «Урожай»

Показник/рік	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Індекс MarketScore	3,8	3,8	3,6	3,7	3,9
Частка у секторі	0	0	0	0	0
Частка ринку	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06
Частка на субринку	0,08	0,08	0,08	0,08	0,11
Місце компанії в секторі	5264	5633	6296	6603	5479
Місце компанії на ринку	188	190	204	207	184
Місце компанії на субринку	128	126	132	136	124
Абсолютний приріст виручки, за рік млн грн	3,8	1,6	0,6	1,9	6,9
Відносний приріст виручки за рік, %	48,5	13,5	4,9	13,5	44,2
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	1,7	1,9	2	1,4	3,1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	20,9	20,5	20,9	10,6	19,7

Джерело: складено автором на основі [22]

З наведеної таблиці, видно, що індекс MarketScore у досліджуваного підприємства за останні роки більш-менш стабільний, що досягається

ефективним використанням виробничих потужностей підприємства та значними конкурентними перевагами фірми, які було зазначено вище.

Щодо аналізу конкурентних сил за М.Портером УІ ТОВ «Урожай», то більш детально основні результати цього аналізу наведені у таблиці 2.10 (загроза появи нових конкурентів), 2.11 (залежність від покупця), та 2.12 (загроза з боку постачальника).

Таблиця 2.10

Фактори, що визначають рівень загрози з боку нових конкурентів

№	Фактор	Характеристика
1	2	3
	Рівень інвестицій для Початку бізнесу	Чим вище початковий рівень інвестицій для виходу на ринок, тим складніше увійти в нього новим гравцям, тим він менш привабливий для нових гравців. Щодо хлібопекарської галузі взагалі, то вона не потребує значних інвестицій для початку роботи
2	Різноманітність продуктів на ринку	Чим вище різноманітність товарів і послуг в ринковій ніші, тим складніше новим гравцям вступити на ринок. Хліб – дуже стандартизований товар, виготовлення якого регламентовано певною рецептурою
3	Сила існуючих на ринку брендів	На ринку хліба бренди майже не виконують свою функцію позиціонування товару. Покупець може замінити одну товарну марку на іншу без будь-яких наслідків, оскільки популярні сорти хліба є у кожного з гравців ринку
4	Обсяг виробництва Існуючих гравців	Працює ефект масштабу, коли витрати на виробництво перерозподіляються на більшу кількість одиниць продукції. Загалом середня потужність хлібопекарських підприємств в Україні складає 46 т. на добу. Проте показник коливається у діапазоні від 1 до 250 т.на добу. У хлібопекарській галузі це чи не єдиний стримуючий фактор, що обмежує вхід малих підприємств на ринок.
5	Державне регулювання	У жовтні 2017 року було відмінено державне регулювання цін на хліб, то ж державне регулювання проявляється лише у вимогах до дотримання санітарних норм та стандартів виробництва, таких як, наприклад, ГОСТ 26987-86 «Хліб з пшеничної муки вищого гатунку» та інші. Відмітимо також, що підприємство має право користуватись ТУ (технічні умови на випікання хліба за власною рецептурою) за умовами, коли на певний сорт або вид хліба ГОСТи відсутні
6	Доступ до каналів споживання	Цей фактор також у певній мірі є стримуючий, оскільки невеликим пекарням важко розширити свою присутність на ринку через складнощі співпраці з супермаркетами та кіосками

Джерело: складено автором на основі [22]

Таким чином, загрозу появи нових конкурентів можна охарактеризувати як значну. Особливо це стосується невеликих пекарень та власних пекарських підрозділів великих супермаркетів.

Таблиця 2.11

Фактори, що визначають рівень залежності підприємств
хлібопекарської галузі від покупця

№	Фактор	Характеристика
1	2	3
1	Незадоволеність якістю продукції	Породжує потребу в якісній продукції, яка може бути задоволена конкурентами або новими гравцями ринку. Оскільки виробництво суворо регламентоване, тож всі виробники пропонують однаковий товар, то за цим параметром рівень впливу не значний
2	Концентрація споживачів	Споживачами хліба є все населення країни, прямо чи опосередковано (при харчування у закладах загального харчування, первинним покупцем є заклад) вони споживають всю вироблену продукцію. Однак у містах покупців більше, ніж у селах, а покупці у сільській місцевості не мають змоги вибирати між постачальниками, тож можна відмітити, що у сільській місцевості вплив майже відсутній, однак тут є альтернатива – самостійне випікання хліба.
3	Унікальність продукції	Хліб – продукція майже не унікальна. Тож переключення не складає труднощів. Вибір покупця буде носити переважно випадковий характер
4	Бренд	На запорізькому ринку хліба та хлібобулочних виробів важко виділити конкретний бренд, проте є дві відомі торгівельні марки – ТМ «Хлібодар» та ТМ «Урожай»
5	Чутливість до ціни продукції	Ціна на хліб обумовлена витратами виробника та рівнем його рентабельності. Загалом відхилення мінімальні, тож ціною виробникам хліба важко конкурувати.

Джерело: складено автором на основі [2]

Покупець забезпечує за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку, тому його вплив на ринок є значним. Таким чином, залежність від покупця можна охарактеризувати як незначну.

Щодо загроз з боку товарів заміників, то зазначимо, що цій конкурентну силі не варто приділяти значно уваги. Це пов'язано з тим, що хліб має специфічний життєвий цикл, відповідно до загальноприйнятої класифікації її можна визначити як товар з життєвим циклом - «тривале захоплення». Серед аналогів хліб можна видіти: хлібці, екзотичні сорти хліба (лаваш, маттнакаш, чабатта, піцца) проте суттєвої частки у структурі споживання на ринку хліба

та хлібобулочних виробів аналоги не займають. Тож рівень загрози з боку товарів-субститутів мінімальний, що можна прийняти як «відсутній».

Наступним етапом аналізу є аналіз загроз з боку постачальників. Зазначимо, що постачальники впливають на конкурентоспроможність гравців ринку, тому що є власниками ресурсів для виробництва продукції. Основним ресурсом для випічки хліба є борошно. Крім того, важливими є вода постачальником якої є підприємство «Водоканал», а також дріжджі. Серед основних чинників, які визначають постачальника як загрозою бізнесу можна виділити декілька наведених у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори, що визначають рівень загрози з боку постачальників борошна

№	Фактор	Характеристика
1	2	3
	Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим ймовірним є необґрунтоване підвищення цін на сировину. Однак Запоріжжя є аграрним регіоном, тож сировина поступає на переробні підприємства без суттєвих транспортних витрат та від значної кількості фермерських господарств
2	Обмежений обсяг виробництва	На обсяги виробництва пшениці та жита впливають два фактори: - державна політики (має позитивний вплив у відповідності до стратегії регіонального розвитку Запорізької області) - погодні умови (майже однакові для всіх виробників). Також пшениця та жито можуть бути поставлені з інших регіонів з більш сприятливими погодними умовами. Крім того є державний фонд, запаси якого дозволяють нівелювати погану урожайність, якщо таке трапиться в цілому по Україні.
3	Витрати при зміні постачальника	Мінімальні, оскільки якість борошна залежить від класу пшениці та регламентується ГОСТ 26574-2017 «Борошно пшеничне хлібопекарське» та ГОСТ 7045-90 «Борошно житне хлібопекарське»

Джерело: складено автором на основі [35]

Таким чином, загроза з боку постачальника можна охарактеризувати як незначну.

Слід також відмітити, що конкурентна боротьба на ринку хліба та хлібобулочних виробів запорізького регіону, як і України в цілому, характеризується відносно низькими бар'єрами входу на ринок, появою значної кількості міні-пекарень та помітною динамікою зміни споживчих пріоритетів.

Це обумовлює високий рівень змінюваності конкурентного положення хлібопекарських підприємств. Таке конкурентне середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування, постійний перегляд та вдосконалення конкурентних стратегій (рис. 2.9).

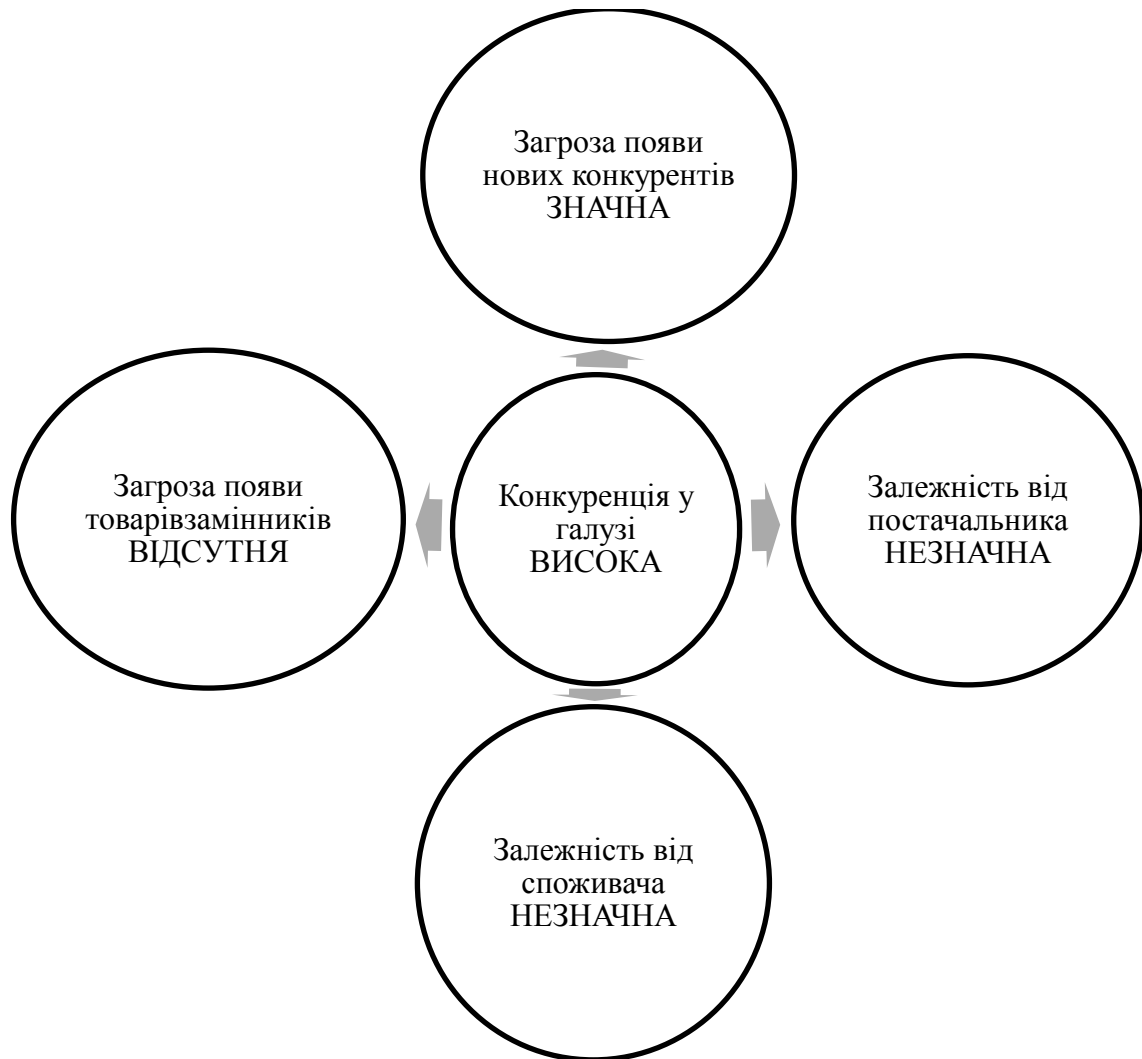


Рисунок 2.9 - Дослідження п'яти сил конкуренції УІ ТОВ «Урожай» за моделлю М.Портера [56]

Зазначимо, що основними перешкодами у подальшому розвитку УІ ТОВ «Урожай» можна визначити наступні:

- інфляція;
- девальвація гривні;

- зростання цін на зерно;
- збільшення витрат на комунальні платежі в загальній структурі витрат домогосподарств, котрі в сукупності спричинили зріст витрат населення;
- падіння доходів українців, та жителів запорізької області зокрема.

Задля того, щоб яось знизити чи запобігти впливу цих чинників та попередити спад рівня продажу досліджуваного підприємства у майбутньому, слід по-перше проаналізувати існуючу конкурентну стратегію підприємства та у подальшому розробити можливі рекомендації, щодо її удосконалення.

Щодо самої конкурентної стратегії УІ ТОВ «Урожай», то було запропоновано провести аналіз за методом порівняння складових діяльності досліджуваного підприємства з еталонними для ключових стратегій за М.Портером. Результати дослідження наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Опис конкурентної стратегії УІ ТОВ «Урожай»

Характеристика	Відмінні риси основних конкурентних стратегій		
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
1	2	3	4
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на конкретний сегмент споживачів	Вузька ринкова ніша
Основа конкурентної переваги	Витрати на виробництво менші, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати споживачам товар відмінний від конкурентів	Надання споживачам більшої цінності за ті самі кошти
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт, без надмірностей (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару відмінні, товар особливий
Виробництво досягти мінімальних витрат	Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості та погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів створення податкових цінностей для споживачів	Орієнтація на Особливість продукції при прагненні

Продовження таблиці 2.13

Опис конкурентної стратегії УІ ТОВ «Урожай»

1	2	3	4
Маркетинг	Виділення характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат (основна орієнтація на ціну та доступність)	Створення таких якостей товару, за які споживачі будуть готові платити додатково. Встановлення ціни спрямоване на покриття витрат на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами
Підтримка стратегії	Кращі ціни за стандартну якість	Створення різних характеристик, за які споживачі готові будуть платити	Управління зниженням витрат і Підвищенням якості продукту одночасно
Акцент на	Доступ до ресурсів, низька затратність системи, скорочення витрат	Маркетингову діяльність, пріоритет дослідженням споживача, нововведенням	Дослідження ринку, пошук сегментів
Фактор сили	Економія на масштабі	Пристаювання до потреб сегменту	Гнучкість
Ризики стратегії	Небезпека імітацій організації виробничого процесу, постачань та розподілу	Небезпека імітації нововведень з боку більш сильних конкурентів	Небезпека імітації стратегії. Розмивання меж сегменту
Переваги та можливості	Контроль над витратами, надійна організаційна структура з чітким розподілом повноважень	Маркетинг, НДДКР, торгівельна марка, репутація	Здатність знаходити нові, незайняті конкурентами ніші

Джерело: складено автором на основі [35]

Підсумовуючи, також зазначимо, що українсько-іспанське ТОВ «Урожай» серед пекарень такого типу – найбільше та найбільш оснащене і відоме. З самого початку ідея пекарні «Урожай» відрізнялася від інших. У центр були поставлені три принципи: якість, дисципліна, творчість.

На відміну від інших міні-пекарень УІ ТОВ «Урожай» відразу закупили найкраще іспанське обладнання, відразу запросили найкращих фахівців-

технологів і відразу сфокусувалися на питанні контролю якості всього виробничого процесу - від закупівлі борошна до видачі та доставки продукції.

На відміну від хлібозаводів пекарня «Урожай» закупає борошно у невеликої кількості постачальників. Підприємство купує тільки краще борошно маленькими партіями, ретельно тестуючи кожну партію. Також, за стратегією підприємства, вони завжди тримають на складі запас борошна на 6 тижнів, щоб уникнути покупок в поспіху. Досліджуване підприємство має власну лабораторію, яка оснащена відповідно до нових європейських вимог, а фахівці із закупівель з досвідом роботи не менше 15 років просто відчувають борошно.

Додатковим плюсом УІ ТОВ «Урожай» є те, що підприємство має власні торговельні марки - Пан Круасан™, Житня лінія™, які впізнають покупці. Основну структуру товарного виробництва підприємства складають хлібобулочні вироби, хліб, батони, багети, рогалики, здобні вироби, бублики, пиріжки, сухарі, круасани, кондитерські вироби. Компанія безпосередньо виробляє: вироби булочні національних видів, сухарі, грінки та аналогічні вироби, вироби пряникові.

Широкий вибір і прекрасний смак виробів, вироблених підприємством, гарантують визнання споживачів, в той час як стабільна позиція на ринку, а також розвинена мережа дистрибуції призводять до того, що ТОВ «Урожай» займає досить гарну конкурентну позицію на ринку.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УРОЖАЙ»

3.1 Дослідження сучасних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі

На сьогодні «ринок хліба» характеризується такою основною тенденцією, як те, що дрібні пекарні та торговельні мережі акумулюють все більші обсяги виробництва. Для малих пекарень це стає можливим завдяки податковим преференціям від держави, а торговельні мережі використовують свої переваги та привілеї у розміщенні виробів на полицях мереж. В свою чергу, нові особливості ведення «хлібного бізнесу» зумовлюються також і тим, що смаки споживачів стають все витонченішими, а самі споживачі все частіше замислюються над своїм раціоном харчування. «Завдяки такій вибірковості продукт нарешті позбавляється від приставки «соціальний», а з іншого боку – до нього стали висуватися підвищені вимоги в частині рецептури. При цьому галузь схильна до впливу загальносвітових чинників: глобальне потепління може здатися факультативним для хлібного бізнесу, але безпосередньо кореспондується з такими параметрами, як термін зберігання продукції і вимоги до упаковки» - про що заявили експерти з цього питання під час проведення галузевої конференції «Технології виробництва і упаковки хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів 2020» [10].

З приводу особливостей роботи хлібної галузі у минулому (2019 році), то фахівці зазначили, що минулий рік був вдалим для хлібного ринку і дозволив гравцям сформувати запас міцності. Але як довго кон'юнктура буде як мінімум нейтральною, не може сказати ніхто. Основними завданнями на майбутнє управлінці пекарнями та хлібозаводами визначили наступні:

- утримання ринкових часток;
- розвитку нових продуктів;
- створення нових споживчих властивостей в умовах кон'юнктури, що постійно змінюється [10].

В цілому, експерти галузі виділили вісім головних трендів у торгівлі хлібом та хлібобулочними виробами.

Перша тенденція - зростання виробництва хліба в роздрібних мережах і скорочення індустріального виробництва. Торговельні мережі з партнера-продажника перетворилися на конкурента, який все агресивніше заходить на територію пекарів. Якщо простежити динаміку 2018–2019 років, то за фреш-хлібом ми просіли на 5%. Хоча, 2019 рік був для пекарів дуже успішним. Ціна на сировину впала, енергоносії подешевшали. Також експерти наголосили на тому, що ринок сам визначить місце промислового хлібопечення і роздробу. Це неминуче – досвід сусідніх країн підтверджує відновлення спеціалізації. Деякі ритейлери в сусідніх країнах вже виставили умову промисловим пекарям – прибрати потужності, які мережі створили на своїх майданчиках, і поставляти готовий продукт. Так, ритейлери хочуть свіжоспечений хліб, але не хочуть нести витрати на обслуговування необхідної для цього «машини». Поки обладнання було новим, воно не вимагало таких капіталовкладень, як після декількох років експлуатації.

У структурі каналів збуту відбувається зростання частки мереж. Торговельні мережі розуміють, що запах свіжого хліба є якорем для споживача, і, так як хліб належить до категорій товарів, частота споживання яких одна з найвищих, вони готові вкладатися в забезпечення цього ефекту.

Радикально відрізняється ситуація в Європі. Рівень доходу в населення і дорожнеча часу не дозволяють робити покупки кожен день, і там полиця виглядає інакше. Дуже велика кількість продукції з тривалим терміном зберігання, продуктів для допікання і т. п. Багато роздрібних мереж вже готують за повним циклом – тобто від замісу тіста до випікання готового хліба. Однак дехто вважає, що найближчим часом ситуація зміниться, бо дуже складно масштабувати мінівиробництво в кожному супермаркеті. Кожне харчове виробництво має певні втрати, списання, а попит спрогнозувати дуже складно. У промислових умовах це нівелюється усередненням заявки, завдяки цьому ми можемо якимось варіювати. Але в умовах окремо взятого торговельного залу мережі залишаються один на один з усіма проблемами [10].

Другою тенденцією на ринку хлібобулочних виробів є збільшення різноманітності продукції. Споживачі не лінуються щодня після роботи заходити за свіжим хлібом і хочуть бачити на полиці нові його види та зручну розфасовку. Тобто у споживачів постійно зростають вимоги до різноманітності продукції. Ринок неухильно скорочується в метричних величинах, але одночасно є кількісному вираженні. Виробництво зростає в штучних одиницях. Так проявляється бажання споживача мати свіжу продукцію моментального вживання. Вважається, о ринок став дуже схожим на ринок 20–30 літньої давнини, коли споживача не цікавить упаковка та довгий термін реалізації продукції, коли споживач прагне купити теплу продукцію. Це ще раз наголошує на тому, що ринок постійно змінюватиметься і виробниках хліба та хлібобулочних виробів треба прогресувати і бути дуже гнучкими [10].

Наступна тенденція хлібобулочного виробництва – це посилення впливу на ринок нерівних умов оподаткування гравців та нечесної конкуренції. Мова йде, про спрощену систему оподаткування, а також лібералізацію в частині держконтролю, що в свою чергу, спотворило конкурентне поле на хлібному ринку. У міру наростання кількості дрібних гравців та їх агресивної стратегії в регіонах це стає все більшою проблемою для бізнесу, що працює «в білу». Тобто, як зазначають фахівці - конкуренція на хлібному ринку не завжди конкурентна. Те, що багато виробників працюють не в правовому полі – це виклик, який стоїть перед галуззю. Прийнятий Україною пакет законів про євроінтеграцію зобов'язує нас провести лібералізацію. Але в українському сценарії лібералізація іноді означає відсутність контролю і беззаконня.

Четвертим трендом, або тенденцією хлібопекарської галуззі є здорове харчування та зміна сприйняття хліба. «Мода на ЗСЖ вже фактично не мода, а реальність. У цій реальності хліб часто сприймається як недружній або як мінімум необов'язковий продукт» - знов таки було зазначено на конференції «Технології виробництва і упаковки хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів 2020». Нерозумно ігнорувати те, що змінилися культура споживання і ставлення до хліба. Хліб перестав бути базовим

продуктом у раціоні хоча б тому, що сьогодні вибір продукції в супермаркетах набагато більший, ніж 10–20 років тому.

Усе більше запитів з'являється з приводу змісту продукту, наявності вітамінів, мінералів, впливу на здоров'я і зайву вагу. До останнього споживач ставиться особливо трепетно. Додайте всі ці міфи з приводу впливу дріжджів, протиставлення хліба на заквасках, хоча по суті це те саме – все це, природно, спотворює уявлення споживача про хліб. З цих причин, виробники хлібу вимушені постійно самостійно пояснювати, у чому користь конкретних сортів хліба, у чому відмінність, і намагатися розповісти про користь хліба, бо, повторюся, всупереч усім міфам це корисний продукт. Хліб є унікальним джерелом мікроелементів і мінералів, які не можна замінити жодним іншим продуктом.

Традиційний, не змінний вже десятиліття трикутник вимог до хліба, це якість – свіжість – корисність. Тут жодних новин ми не відкриємо, ці параметри були, є і будуть визначальними. Тому, в рамках цього тренда здорового харчування хліб має не тільки вгамовувати голод, але і приносити користь. Так що можна і потрібно вкладати в розвиток такого продукту та іміджу виробників. Додамо сюди ще й те, що за багатьма опитуваннями, не упакований хліб чомусь, як і раніше, сприймається як більш свіжий, більш живий, хоча вимоги до упаковки хліба обумовлені НАССР, гігієною і термінами зберігання.

П'ятою тенденцією є зміна формату співпраці з торговельними мережами і поступове повернення до початкової бізнес-спеціалізації. Більшість торговельних мереж і ТРЦ скорочують площі, які вони спочатку відводили під створення пекарень. Є виняток – одна з мереж продовжує розвивати пекарні повного циклу. Мережі залишають собі найлегшу частину виробничого процесу – доведення до готовності. Але замість тіста, оброблення, приготування заготовки – з усім цим вони зв'язуватися не хочуть, це не їх бізнес. Крім того, цілnozернову продукцію, заварні, житні сорти супермаркети просто фізично не в змозі зробити з цілої низки технологічних обмежень. Зворотний бік цього

тренда – зростання попиту на заморожену, пребейк-продукцію, яка розігрівається на місці.

Все на тій же конференції, Юлія Приходько, директор з маркетингу компанії «Пуратос Україна» заявила наступне: «Коли споживач говорить, що хоче купувати хліб у пекарні, це не означає, що він хоче бачити, як місяць тісто або стоять мішки з борошном. Це означає, що він просто хоче купити поруч з будинком, у красивому місці, яке буде виглядати а-ля фермерське, смачний свіжий хліб. І це відкриває широкі можливості для колаборації з мережами, в якій кожен займатиметься своєю справою: пекар – пекти хліб, а ритейлер правильно і красиво його продаватиме» [10]. І з цим неможливо не погодитися.

У Західній Європі всі розуміють специфіку замороженого хліба, але у нас до 90% споживачів свято вірять, що виробляють його за місцем покупки, в супермаркеті. В цьому спостерігається тенденція зростання попиту на заморожену продукцію. Навіть більше, мережі поступово відмовляються від пекарів: вони хочуть не тільки отримувати фактично готовий хліб, а й фахівців, які доведуть його до готовності, після чого їм залишиться тільки покласти продукт на полицю.

Шостою тенденцією фахівці називають збільшення попиту на високомаржинальні, крафтові хліби. Те, що хліб має бути в першу чергу доступним, вже як мінімум застаріла теза. В Україні, всупереч усім кризовим явищам в економіці, сформувався ємний ринок дорогих хлібів, основні вимоги до яких – якість, свіжість і незвичайна рецептура. Експерти наголошують, що в Україні є ринок для хліба з доданою вартістю, насінням, сухофруктами тощо.

Сьомий тренд – це поява на ринку транснаціональних гравців. Хліб сприймається як продукт з коротким або дуже коротким терміном придатності, тому вироблятися може тільки в безпосередній близькості від споживача. Однак розвиток технологій зробив можливим використання заготовок, імпорту яких стає дедалі більше. Україна – активний імпортер хлібної продукції, і це потік, що стабільно збільшується. Навіть якщо юридично транснаціональні гравці не присутні в Україні, то їх продукція вже тут. Це глобальні корпорації зі Східної Європи, мережі купують їхню продукцію для допикання. Зрозуміло,

справа не в тому, що ритейл принципово хоче везти продукт з-за кордону. Але належної пропозиції – за якістю або кількістю – аналогічного продукту в Україні вони знайти не можуть. Це означає, що є можливість: по-перше, нарощування виробництва такої номенклатури; по-друге, експорту хліба, перш за все замороженого. З 2019 року головний фактор ослаблення експорту української продукції – це зміцнення гривні. Нам потрібна курсова стабільність, щоб експортери могли йти в довгострокові контракти [10].

Остання- восьма тенденція розвитку хлібобулочної галузі сьогодні –це розвиток «хлібного» стритфуда. У міру підвищення значущості та цінності часу як непоповнюваного ресурсу, зростає популярність сегменту ready meals to go. Зокрема, це формує попит на дрібноштучну хлібну продукцію широкого асортименту. Це загальносвітовий тренд, оскільки люди все більше починають цінувати головний свій ресурс – час – і економлять його, зокрема й за рахунок приготування їжі або відвідування ресторанів під час обіду. І хоча в Україні сильні традиції домашнього хлібопечення, приготування їжі, проте і у нас вектор змінюється на користь економії часу.

Тому вплив вуличної торгівлі на хлібний ринок збільшуватиметься і формуватиме зростання попиту на дрібноштучну, готову до вживання продукцію відносно тривалого зберігання. Основні конкурентні переваги полягають, зрозуміло, у якості, широті асортименту і швидкості технологічного доведення до готовності. Один з проявів цього тренда вже зараз – зростання протягом останніх двох років виробництва тостового хліба, який є основою для сендвічів. Що можна протиставити цьому прискоренню? Це нові сорти хліба – спеціалізовані, фітнес, поштучні, а також розвиток франшиз [10].

3.2 Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай»

Деякі науковці, зокрема Штучний В.Г. та Хлібосолов А.С. [34] наголошують на необхідності дотримання певного порядку проведення стратегічного аналізу підприємства, який дозволяє:

- 1) залучити системний підхід до процесу стратегічного аналізу;
- 2) виключити втрати цінних причинно-наслідкових зв'язків та залежностей між процесами всередині організації та зовні, які можуть наштовхнути на прийняття адекватних управлінських рішень;
- 3) мінімізувати витрати часу та інших ресурсів на обробку зайвої інформації, що може виникнути при наскрізному неупорядкованому застосуванні всіх інструментів [34].

Перед тим, як складати універсальний алгоритм проведення стратегічного аналізу, науковці радять ознайомитися з принципами розробки конкурентної стратегії та неухильно дотримуватися їх. Серед цих основних принципів наступні:

- 1) Стратегічний аналіз будь-якої організації має розпочинатися з визначення її місії як точки відліку для всіх процесів у досліджуваному бізнесі. Причому розглядати місію слід саме у широкому розумінні, виокремлюючи і філософію, і призначення.

- 2) Жоден з внутрішніх параметрів підприємства – забезпеченість ресурсами, якість ресурсів, тощо, не мають сенсу і не можуть бути віднесені до конкурентних переваг, сильних чи слабких сторін організації у відриві від стану зовнішнього середовища. Параметр не може бути абсолютно сильним чи слабким, він набуває певного окрасу тільки у порівнянні із відповідними параметрами конкурентів та залежно від змін у середовищі із плином часу.

- 3) Цілі організації, на відміну від місії, не можуть бути сформульовані у відриві від поточного стану зовнішнього довкілля, галузі, адже цілі завжди визначають конкретне місце організації у структурі галузі [34].

Так одна зі стандартних цілей щодо розвитку підприємства звучить як покриття продукцією організації певної частки ринку. Таргетована частка ринку не може бути названа наосліп, а адекватність обраної цілі, її відповідність SMART-вимогам, має бути доведена галузевим аналізом.

- 4) SWOT-метод є ядром стратегічного аналізу, який частіше за все вбирає в себе інформацію з передуючих інструментів та генерує як стратегію організації загалом, так і елементи тактики, дискретні управлінські рішення.

Слід зазначити, що принциповим вважається саме розташування блоків інструментів (груп за функціональним напрямком: оцінка конкурентного потенціалу, клімату, тощо) у правильному порядку, у той час, як всередині блоку послідовність може змінюватися, адже інформація там переважає однорідна. Спираючись на вищенаведений перелік інструментів актуальних для дослідження підприємств хлібопекарської галузі, а також дотримуючись принципів складання алгоритму наведемо приклад системного підходу до побудови стратегічного аналізу (рис.3.1) [34].

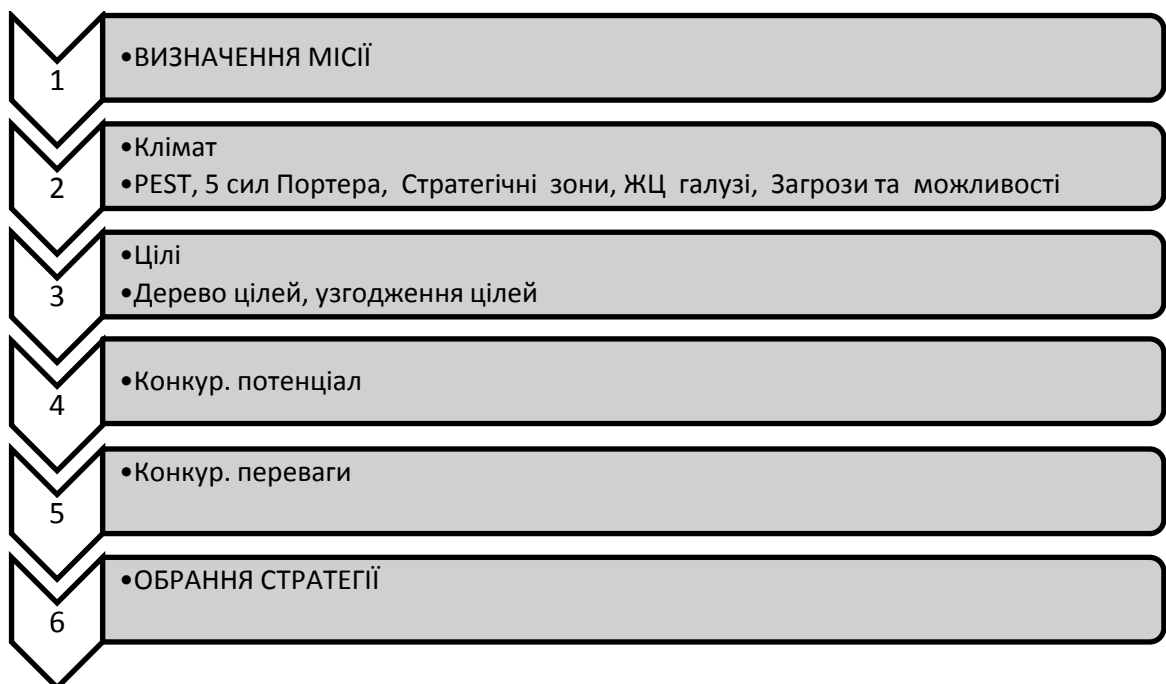


Рисунок 3.1 – Алгоритм розробки конкурентної стратегії ТОВ «Урожай»

З урахуванням цього алгоритму, зазначимо, що для УІ ТОВ «Урожай» рекомендовано, спираючись на основну місію підприємств, досліджувати та детально постійно аналізувати зовнішнє середовище, адже це дозволить у подальшому дивитися на характеристики ресурсів, що наявні у організації як на сильні чи слабкі сторони підприємства, а також коректно визначити цілі організації.

Під час другого етапу вже варто формувати інформаційну базу для проведення передостаннього етапу – виявлення конкурентних переваг та підготування до обрання стратегії. Одразу після дослідження навколишнього

середовища організації мають бути визначені адекватні цілі, а після – проведений аналіз конкурентного потенціалу, внутрішнього середовища, що доукомплектує інформаційну базу задля визначення конкурентних переваг та обрання стратегії наприкінці [34].

Узагальнена рекомендована структура системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай» представлена на рис. 3.2.

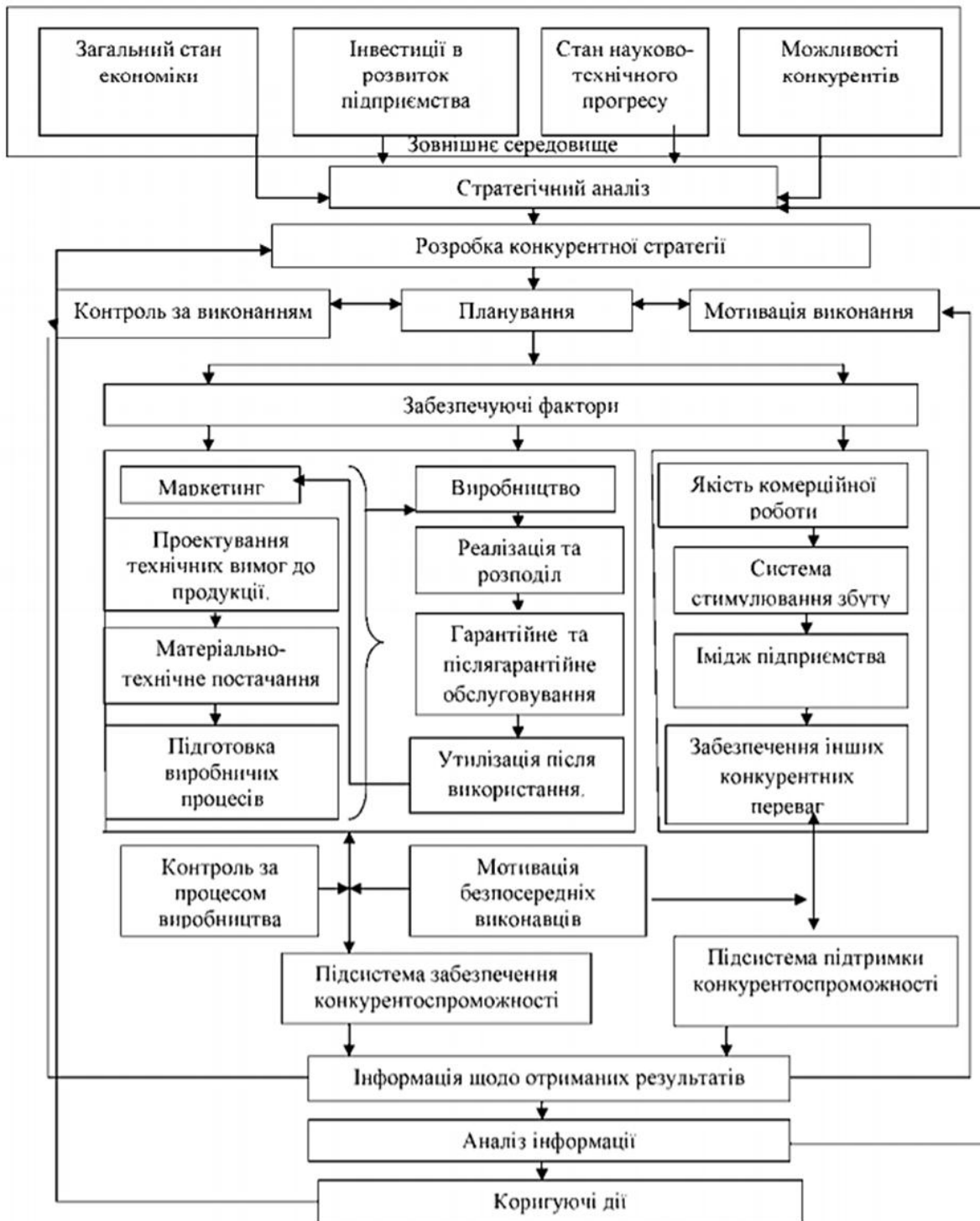


Рисунок 3.2 – Узагальнена структура системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай»

Також, задля покращення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції УІ ТОВ «Урожай», можна рекомендувати застосування системи управління конкурентоспроможністю продукції за принципом зіставлення оцінок. Це, може дозволити підприємству уникнути деяких фінансових помилок у майбутньому плануванні витрат на виробництво нових сортів хлібобулочних виробів. Запропонована схема представлена на рис.3.3.



Рисунок 3.3 - Схема управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай» за принципом зіставлення оцінок

Додатково, для посилення конкурентних позицій, рекомендовано застосовувати функціональну систему управління конкурентоспроможністю на основі системного підходу(рис.3.4).

Зазначимо, що забезпечення конкурентоспроможності - це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтованою на вирішення наступних задач [5]:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

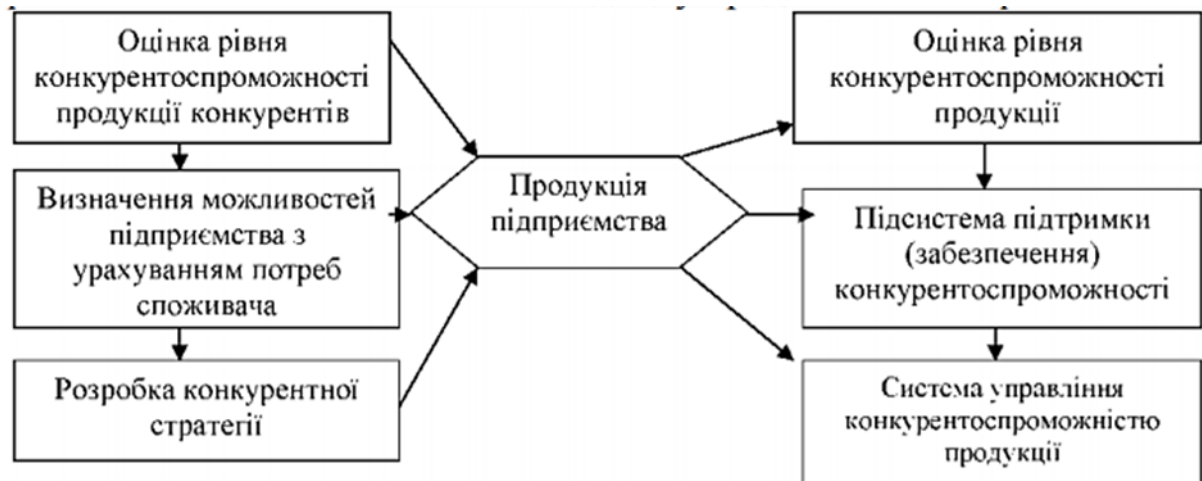


Рисунок 3.4 - Функціональна системи управління конкурентоспроможністю на основі системного підходу

Система забезпечення високої конкурентоспроможності має охоплювати наступні напрями [40]:

1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, передбачають:

- перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.
- зміцнення бази та покращення організації НДДКР;
- прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;
- підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;
- організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту. На реалізацію цих заходів необхідно направити економічні та організаційні важелі управління.

Отже, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції буде передбачати розробку цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що мають основою процеси управління нею. Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції доцільно розглядати наступним чином.

Задля того, щоб робити подальші рекомендації, щодо можливостей удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства УІ ТОВ «Урожай», слід наголосити на його сильних та слабких сторонах. Це слід зробити для того, щоб мати змогу у процесі подальшого управління конкурентоспроможністю скористатися перевагами в повному обсягу та послабити можливі загрози з боку слабких сторін. Для цього варто звернути увагу на SWOT-аналіз підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Урожай»

Сильні сторони ТОВ «Урожай»	Слабкі сторони ТОВ «Урожай»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний ріст обсягів виробництва 2. Багаторічний досвід роботи на ринку 3. Потужна матеріальна база завдяки іноземному капіталу 4. Постійна клієнтська база 5. Впровадження інновацій 6. Висококваліфіковані кадри 7. Висока компетентність у питаннях управління 8. Відомий учасник ринку 9. Висока репутація 10. Досвід в конкурентній боротьбі 11. Гнучкість виробничої лінії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ресурсозалежність виробництва 2. Висока собівартість продукції 3. Високій рівень податків 4. Відсутність чітких маркетингових стратегій, в тому числі для цільових сегментів; 5. Неповне використання внутрішнього потенціалу для реалізації стратегії розширення; 6. Обмеження маркетингових кадрів; 7. Відсутність єдиного підходу і безсистемність маркетингових досліджень; 8. Відсутність інтегрованої системи маркетингових комунікацій
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення системи автоматизації, виробництва 2. Розробка власних антикризових заходів 3. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 4. Застосування нових технологій заморозки продукції задля подовження строків придатності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів 2. Зменшення пакету замовлень на наступний рік 3. Інфляційні очікування 4. Здороження ресурсів для виробництва

Таким чином, з урахуванням проведеного SWOT- аналізу для УІ ТОВ «Урожай», та з врахуванням вищенаведених рекомендацій, щодо удосконалення всієї системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай», можна додатково рекомендувати менеджерам підприємства наступні заходи покращення системи управління конкурентоспроможністю продукції. А саме для збільшення обсягів виробництва і захоплення підприємством більшої частки ринку, на якій в майбутньому передбачається посилення конкуренції, найкращим буде використання комбінованої стратегії, націленої на підвищення конкурентних переваг ТОВ «Урожай» і яка передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з наступною вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати наступним чином:

- мінімізувати витрати і тим самим зміцнити свою конкурентну позицію;
- удосконалити реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджено реалізацію (м. Запоріжжя і Запорізька область);
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Окремо зазначимо, що серед основних конкурентних переваг досліджуваного підприємства є унікальність та висока якість товарів, саме тому, завдяки використанню цієї конкурентної переваги ТОВ «Урожай» можна запропонувати споживачам даного сегмента продукцію, що є відмінною від конкурентів і яка більш повно задовольнить вимоги покупців цієї цільової групи.

З урахуванням обраного шляху досягнення конкурентної переваги необхідно планувати сфокусовану стратегію диференціації. Ця стратегія є привабливою для ТОВ «Урожай», завдяки виконанню наступних умов:

- підприємство має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи у Галузі випікання хлібу та хлібобулочних виробів;
- ТОВ «Урожай» спроможне конкурувати у майбутньому, завдяки доброзичливості покупців до якісної особливої продукції.

В межах стратегії фокусування, або іншими словами концентрації зусиль можна запропонувати:

- впроваджувати у виробництво нові сорти хлібу та борошняних виробів;
- проводити детальні маркетингові дослідження потреб споживачів, діяльності конкурентів, особливостей та тенденцій ринку;
- впровадити нові інноваційні методи заморожування тіста та напівфабрикатів, задля збільшення строків реалізації продукції та розвитку можливостей освоєння нових ринків за межами області;
- підвищення кваліфікації працівників виробничо-промислового персоналу роботи на нових видах обладнання для виробництва [40];

Завдяки, запропонованим заходам удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай» стане можливим зростання товарообігу між торговими точками і підприємством та вихід на нові ринки збуту.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи було здетально проаналізовано конкурентоспроможність продукції УІ ТОВ «Урожай», а також досліджено ринок хлібу та хлібобулочних виробів.

Відповідно до поставлених завдань, також було проаналізовано теоретичні засади поняття конкурентоспроможність. Зазначено, що конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.

Було визначено головні функції конкуренції та детально описано класифікацію різновидів конкуренції. Також було досліджено основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції та визначено основні чинники впливу на конкурентоспроможність. Усі ці чинники класифіковано на внутрішні (система управління, інноваційний характер підприємства, тощо) та зовнішні (законодавча база, зовнішні зв'язки, тощо). Також ознаками класифікації є джерела їх походження (галузеві, макроекономічні, світові) та сфера їх походження (науково-технічні, організаційно-економічні, політичні, соціально-економічні).

У першому розділі було досліджено основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Зазначено дуже велика кількість різноманітних методів оцінки, серед яких: якісні, кількісні, математичні, матричні, експертних оцінок, індексні, аналітичні, об'єктивні та суб'єктивні, розрахункові, моделювання та структуризації, графічні тощо. Серед основних найбільшрозповсюджених методів було виділено наступні: структурний та функціональний, матричний, включаючи SWOT-аналіз, метод інтегральної оцінки та метод переваг. У роботі було визначено основні параметри визначення конкурентоспроможності підприємства та послідовність оцінки. Складено блок-схему аналізу конкурентоспроможності продукції.

У другому розділі детально досліджено ринок хлібобулочних виробів України та Запорізької області, зокрема. Український хлібний ринок відрізняється відсутністю вираженого лідера. Навіть найбільші представники галузі не займають більше 10-відсоткової частки. Вони конкурують за увагу покупців з невеликими пекарнями, кондитерськими цехами торгових мереж, приватними підприємцями. Дрібні виробники часто мають перевагу на ринку перед великими хлібозаводами, так як оподатковуються за спрощеною системою. Виділено передумови формування конкурентного середовища хлібної галузі України та визначено основні проблеми і завдання подальшого розвитку хлібопекарської галузі.

На основі аналізу фінансових та економічних показників УІ ТОВ «Урожай» та дослідженні конкурентного середовища підприємства, було зроблено висновок, що компанія активно розвивається, а її продукція користується попитом на внутрішньому ринку. Серед головних факторів успіху УІ ТОВ «Урожай», які підтримують достатній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів, серед яких наступні:

- висока якість продукції (відмінні смакові властивості);
- широкий асортимент продукції;
- пізнаваність бренду (лояльність споживачів);
- розвинута система логістики та маркетингу;
- досвід та професійність працівників;
- регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів;
- вдале розташування (близькість до споживача);
- значний досвід роботи;
- ділова репутація;
- готовність до інновацій та адаптивність до змін оточуючого середовища.

Було досліджено п'ят сил конкуренції УІ ТОВ «Урожай» за моделлю М.Портера.

Зазначено, що основними перешкодами у подальшому розвитку УІ ТОВ «Урожай» можуть бути наступні:

- інфляція;
- девальвація гривні;
- зростання цін на зерно;
- збільшення витрат на комунальні платежі в загальній структурі витрат домогосподарств, котрі в сукупності спричинили зріст витрат населення.

Підсумовуючи, також зазначимо, що українсько-іспанське ТОВ «Урожай» серед пекарень такого типу – найбільше та найбільш оснащене і відоме. З самого початку ідея пекарні «Урожай» відрізнялася від інших. У центр були поставлені три принципи: якість, дисципліна, творчість.

У третьому розділі, який присвячено удосконаленню системи управління конкурентоспроможності продукції УІ ТОВ «Урожай» було наведено основні сучасні тенденції розвитку хлібобулочного ринку та запропоновано дещо удосконалити механізм управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай».

На основі алгоритму розробки конкурентної стратегії ТОВ «Урожай» було складено узагальнену структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції, запропоновано здійснювати управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Урожай» за принципом зіставлення оцінок та складено функціональну систему управління конкурентоспроможністю на основі системного підходу. На основі проведеного SWOT-аналізу, було запропоновано також використання стратегії фокусування, зусиль, в рамках якої впроваджувати у виробництво нові сорти хлібу та борошняних виробів, періодично проводити детальні маркетингові дослідження, впровадити нові інноваційні методи заморожування тіста та напівфабрикатів, задля збільшення строків реалізації продукції та розвитку можливостей освоєння нових ринків за межами області.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. №1. С. 69-78.
2. Басюркіна Н. Й. Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. Економічні інновації Том 20, Вип. 3 (68). 2018. С.20-31
3. Бердар М.М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. Агросвіт. 2018. № 12. С. 8—14.
4. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2012. № 3 (15). С. 3–11.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
6. Болтянська Л.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навчальний посібник . Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668с
7. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукцій підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 14. 2016. С. 288-293
8. Васильков В. Організація виробництва : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
9. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень-грудень 2018 року: статистичний бюлетень. Державна служба статистики України, 2018. 226 с
10. Вісім трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку. Електроний журнал Mind. URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku> (дата звернення: 12.10.2020 р.)
11. Волошина М. 2017 Аналіз ринку хлібобулочних виробів України з 2016 р.

URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-chlebobulochnych-izdelii-ukrainy-v-2016-godu.html> (дата звернення: 10.10.2020р.)

12. Гаврилюк О.В., Гузенко І.Ю. Конкурентні та інтегральні стратегії у
13. Ганаба М.Д. Якість як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. Економіка АПК. 2016. №9. С. 108-113.
14. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С. 60 – 66
15. глобальному розвитку. Економіка промисловості. 2003. №3. С. 3-10.
16. Гранатуров В.М. І.А. Кораблінова. Конкурентоспроможність підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства. методичні вказівки до самостійного вивчення дисциплін. Одеса : ОНАЗ, 2017. 38 с.
17. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа зфффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. Економіка, фінанси, право. 2005. № 2. С. 22-28
18. Державний комітет статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2020)
19. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 3 (39)
20. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред.В. Базилевича. 3-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання Прес, 2004. 615 с.
21. Єлець О.П., Бірюк А.І. Фактори та шляхи зниження собівартості продукції. Економічний вісник ЗДІА. 2014. №6. 61-67 с.
22. Завертаний Д. В. Організаційно-економічні засади формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, 2019 р., Тернопільський національний

- економічний, Тернопіль, 2019 р. 227 с. Сітковська А. О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014 р. № 8 (12). С. 131–134.
23. Закревська Л.М. Сучасний стан та перспективи розвитку експортної політики підприємств кондитерської промисловості України. Економіка: проблеми теорії і практики. 2015. 165 с.
24. Золотих І.А. Проблеми інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. Економіст. 2012. № 2. С. 40—41.
25. Іванов Ю.Б., О.В. Ревенко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. підруч. Харків : ІНЖЕК, 2010. 320 с.
26. Казаннік А. Напрями підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101166> (дата звернення: 20.11.2020)
27. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2014. №2. 15-18 с.
28. Коваленко К.С. Шляхи вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 118-121.
29. Коваленко О.В., І.Г. Німченко. Напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики. Одеса : Атлант, 2015. 25-26 с.
30. Коваленко О.В., Т.В. Величко. Шляхи підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики. Одеса : Атлант, 2015. 19-20 с.
31. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання. авт.-упоряд. О.Є. Басманова. Харків : НУА, 2015. 52 с.

32. Корніковський Д.О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. Економіка харчової промисловості. 2014. 47 с.
33. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. 2014. 155-161 с.
34. Ліщинська В. В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf (дата звернення: 12.10.2020р.)
35. Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. Бізнес-інформ. № 4. 2018. С.405-410
36. Лупак Р.Л., Т.Г. Васильців. Конкурентоспроможність підприємства. навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.
37. Малик О.В., Хачатрян А.А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств а ринкових умовах господарювання. 2016. С.84-86 URL : http://eprints.kname.edu.ua/45298/1/ilovepdf_com-85-87.pdf (дата звернення: 03.11.2019)
38. Мороз Л.І., Адельшінова О.Р. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації, 2008. с. 147-155 URL : http://vlp.com.ua/files/23_27.pdf (дата звернення: 10.11.2020)
39. Ніколаєнко С.М, Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(20) 2020. С. 252-257
40. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні ProConsulting. Інформаційний дайджест. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine> (дата звернення: 10.10.2020р.)
41. Павлова В.А., Р.В. Губарєв Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор

- економічного розвитку. Економічні науки, 2014. №2. 168-176 с. URL : <http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10112.pdf> (дата звернення: 06.11.2020)
- 42.Савчук А. Конкурентоспособность отраслей промышленного производства: методологические вопросы оценки и анализа. Економіка промисловості. 2006. №2. С.61 - 66.
- 43.Семенчук І. М., Мала К. Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2019. № 4. С.56-61
- 44.Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. Я.А. Жаліло, К.А. Кононеко, В.М. Яблонський та ін. за заг. ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2014. 132 с.
- 45.Сичевський М. П., Васильченко О. М., Коваленко О. В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 14-23.
- 46.Урба С. І., Коковська С. І. Управління конкурентоспроможністю хлібопекарської галузі. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 95-100
- 47.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2006. 892 с.
- 48.Чумак Л.Ф. Фактори впливу та формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2014. №1. 62-69 с.
- 49.Шарко М.В., Васильченко К.Г. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2015. № 1. С. 38—41.
- 50.Шевченко А.А., Богуцька І.В. Аналіз сучасного економічного стану підприємств харчової та переробної промисловості. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Тернопіль : економічна думка, 2003. - С. 57—60.

51. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
52. Штучний В.Г., Хлібосолов А.С. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу. Держава та регіони : Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 3 (108). С. 171-177
53. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York, NY: Free Press, 1992. 214 p.
54. Newbert S. L. "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm". Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29(7). P. 745–768.
55. Porter M. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, № 6. P. 77–90.
56. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: TheFree Press, 1985, 557 p.
57. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY: Free Press, 1980. 432 p.
58. Sigalas. C. and Economou V. P. "Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization". Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6(1). P. 61–80
59. Sigalas C., Economou V. P. and Georgopoulos N. B.. "Developing a measure of competitive advantage". Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6(4). P. 320–342.
60. Smith M. "Issues of competitiveness and regional growth in relation to transport infrastructure investment: a literature review on assessment methodology". 2013. URL: http://www.i-c-eu.eu/deliverables/I-C-EU_WPI_DI.1.pdf.