

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі
ТОВ «Кондитерський цех», м.Хмельницький

Назва теми

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент»

Назва

Шифр ДРМН.021103.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МОз-19-1

Шифр

Ольга ФАФУРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. каф.МА

Науковий ступінь, звання

Олена ГЕЙДАРОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА

Олена КОСИЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.
 «14» 02 2024р.

**ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Фафуріної Ольги Сергіївни

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Кондитерський цех», м.Хмельницький
 2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
- Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024р. № 8, 2024 №6
3. Строк подання студентом роботи на кафедру 14.06.2024
 4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
 5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.
 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех».
 3. Удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех».
 6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
 1. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.
 2. Техніко-економічні показники ТОВ «Кондитерський цех».
 3. Динаміка витрат ТОВ «Кондитерський цех».
 4. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кондитерський цех».
 5. Зведена таблиця запропонованих заходів

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-----------------------------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний | Гейдарова О.В., к. е. н., доцент | | |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Гейдарова О.В., к. е. н., доцент | | |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Гейдарова О.В., к. е. н., доцент | | |
| 4. Нормоконтроль | Косінок О.М., ст. викл. каф. МА | | |

8. Дата видачі завдання 15.02 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

3

| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми дипломної роботи | Лютий 2024 р. | Виконано |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | Лютий 2024 р. | Виконано |
| 3. | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи | Лютий 2024 р. | Виконано |
| 4. | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | Лютий 2024 р. | Виконано |
| 5. | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи | Лютий 2024 р. | Виконано |
| 6. | Підготовка першого розділу | Березень 2024 р. | Виконано |
| 7. | Підготовка другого розділу | Квітень 2024 р. | Виконано |
| 8. | Підготовка третього розділу | Травень 2024 р. | Виконано |
| 9. | Підготовка висновків | Червень 2024 р. | Виконано |
| 10. | Здача науковому керівнику | Червень 2024 р. | Виконано |
| 11. | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | Червень 2024 р. | Виконано |
| 12. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | Червень 2024 р. | Виконано |
| 13. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | Червень 2024 р. | Виконано |
| 14. | Одержання відгуку наукового керівника | Червень 2024 р. | Виконано |
| 15. | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | Червень 2024 р. | Виконано |
| 16. | Захист дипломної роботи | Червень 2024 р. | Виконано |

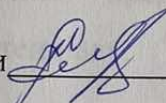
Студент

Ольга ФАФУРИНА

Підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи

Олена ГЕЙДАРОВА

Підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

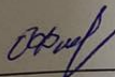
Фафуріна О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Кондитерський цех», м.Хмельницький. Керівник роботи – Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 17 рисунків, 7 таблиць, 21 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У дипломній роботі висвітлено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано управління конкурентоспроможністю як складова стратегічного управління та основні засоби управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі загальну характеристику ТОВ «Кондитерський цех» м.Хмельницький, проведено аналіз основних техніко-економічних показників та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський цех».

У третьому розділі наведено пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех»: підвищення ефективності методів просування продукції, вдосконалення методики оцінювання конкурентного потенціалу.



Підпис та П.І.Б.

15 06 2024 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства | 9 |
| 1.2 Управління конкурентоспроможністю як складова стратегічного управління | 12 |
| 1.3 Основні засоби управління конкурентоспроможністю підприємства | 16 |
| 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ» | 19 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кондитерський цех» | 19 |
| 2.2 Оцінка фінансового стану ТОВ «Кондитерський цех» | 25 |
| 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський цех» | 30 |
| 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ» | 34 |
| 3.1 Напрями підвищення ефективності методів просування продукції ТОВ «Кондитерський цех» | 34 |
| 3.2 Вдосконалення методики оцінювання конкурентного потенціалу | 38 |
| ВИСНОВКИ | 44 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 46 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

В сучасних умовах постійного розвитку ринків товарів і послуг, а також підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг особливого значення набуває поняття як конкурентоспроможності продукції, так і підприємства в цілому. Намагаючись забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції, підприємство підвищує одночасно й рівень конкурентоспроможності підприємства. Тільки конкурентні переваги дозволяють підприємству зайняти міцну позицію на ринку, пропонуючи конкурентоспроможну продукцію високої якості, яка вимірюється кількісними та якісними показниками конкурентоспроможності.

Підприємство повинно не тільки формувати конкурентні переваги, але й вміти ефективно управляти конкурентоспроможністю шляхом виконання основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Ефективне управління надасть змогу підтримувати конкурентні переваги підприємства на бажаному рівні та зайняти відповідну нішу на ринку продукції.

Питаннями управління конкурентоспроможністю підприємства досліджувало багато науковців, результати яких відображені в І.Ансоффа, М. Мескона, М.Портера, Ф.Котлера, І.М.Герчикової, В.Л. Горєлової, І.В. Стародубровської, Р.М. Тихонова, Г.Л. Азоєва, О.В. Ареф'євої, М. Інтрилігатора, Ю.Б. Іванова А.І. Наумова, О.С.Віханського, А.Е. Воронкової, Ю.Б. Рубіна, Б. Чернеги, П.С.Зав'ялова, О.П.Пешкової, П. Градова, В.Л.Диканя, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, А.Ю. Юданова.

Метою дипломної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичні засад та розробка практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Кондитерський цех», м.Хмельницький. Предмет дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех».

Мета дослідження деталізована в наступних завданнях:

- 1) висвітлити сутність конкурентоспроможності;
- 2) виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) розглянути основні шляхи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 4) навести загальну характеристику ТОВ «Кондитерський цех»;
- 5) проаналізувати діяльність ТОВ «Кондитерський цех»;
- 6) розробити практичні рекомендації вдосконалення методів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех».

Теоретичною та методологічною основою дипломної роботи є роботи зарубіжних та вітчизняних науковців з питань управління конкурентоспроможністю, нормативно-законодавчі акти України, фінансова звітність ТОВ «Кондитерський цех».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція – економічна суперництво виробників однотипної продукції на ринку для залучення більшої кількості споживачів та отримання максимального доходу у довгостроковій чи короткостроковій перспективі [13]. Щоб з'ясувати сутність основних аспектів конкуренції, необхідно дати відповідь на важливе питання щодо формування конкурентних переваг підприємства та розроблення його конкурентної стратегії: що потрібно зробити для займання лідируючих позицій в ринковому середовищі, або яка конкурентоспроможність підприємства на даний момент та за допомогою чого її можна забезпечити (рисунок 1.1.).

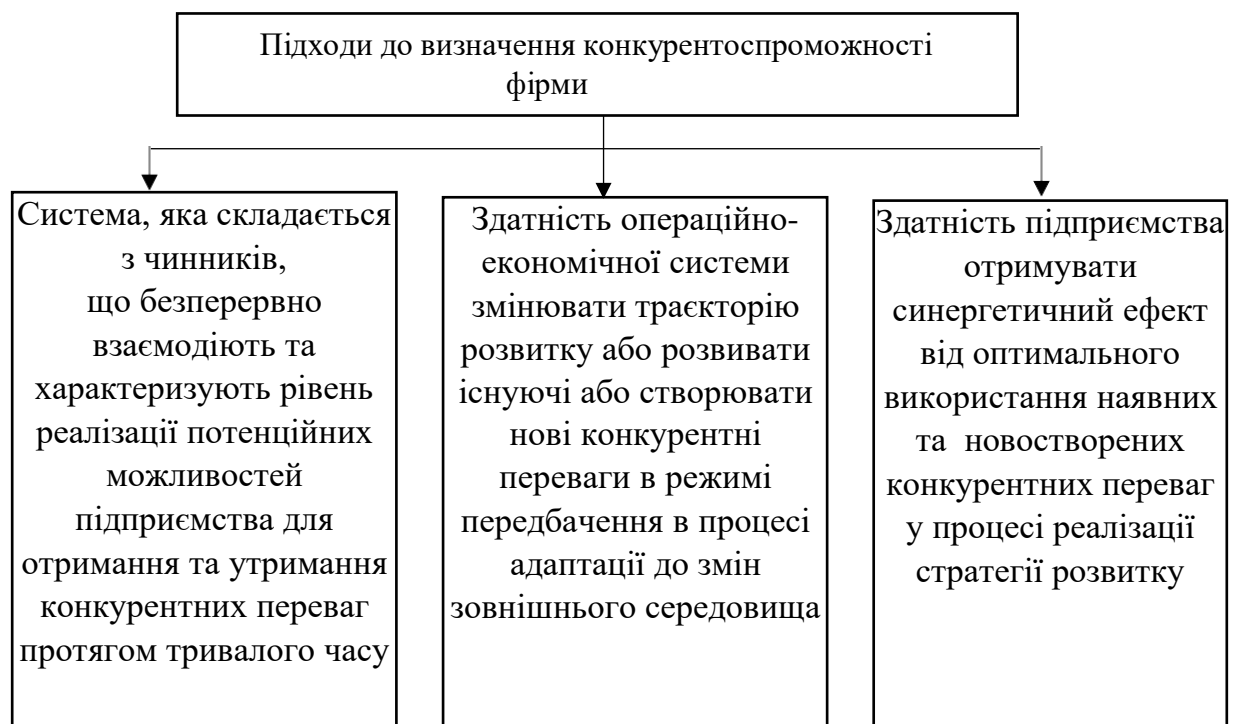


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Закони конкуренції виступають одними з найбільш важливих економічних законів розвинутого товарного виробництва, що характеризує суперництво окремих товаровиробників за споживачів їх продукції. Цей закон показує залежність між усіма учасниками операційного та збутового процесу, їх суперництво, що спонукає товаровиробників на вдосконалення основних бізнес-процесів, впровадження досягнення науково-технічного прогресу, нових форм організації виробництва, прогресивних систем оплати праці, тобто всіх чинників, які сприяють підвищенню продуктивності праці та якості продукції та послуг, з метою завоювання лідируючих позицій на ринку.

Разом з поняттям «конкуренція» потрібно розглянути поняття «конкурентоспроможності». Конкурентоспроможність виявляється лише за допомогою конкуренції.

Конкурентоспроможність – концентрований вираз науково-технічних, економічних, організаційно-управлінських, виробничих, маркетингових та інших можливостей підприємства, що реалізуються в товарах та послугах, які успішно протистоять аналогам підприємств-конкурентів як на внутрішньому, так й на зовнішніх ринках [19].

Конкурентоспроможність – це багатогранна економічна категорія, яка може розглядатися на різних рівнях: конкурентоспроможність країни, галузі, регіону підприємства, продукції. Між всіма рівнями існує тісний взаємозв'язок. В широкому розумінні, конкурентоспроможність – обумовлені політичними, економічними, соціальними чинниками позиції країни або підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах розвинутої економіки вона може визначатися як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та ринках інших країн [8].

Детально описати поняття конкурентоспроможності підприємства можливо за допомогою його ознак (рисунок 1.2.).

Зазначений перелік ознак конкурентоспроможності підприємства є оптимальним для розкриття всіх її теоретичних аспектів. Конкурентоспроможність підприємства в більшості залежить від

конкурентоспроможності регіону, галузі та загалом економіки держави в цілому, що формують конкурентне середовище. Саме конкурентне середовище визначає основні умови, взаємодію та характер боротьби між суб'єктами господарської діяльності.

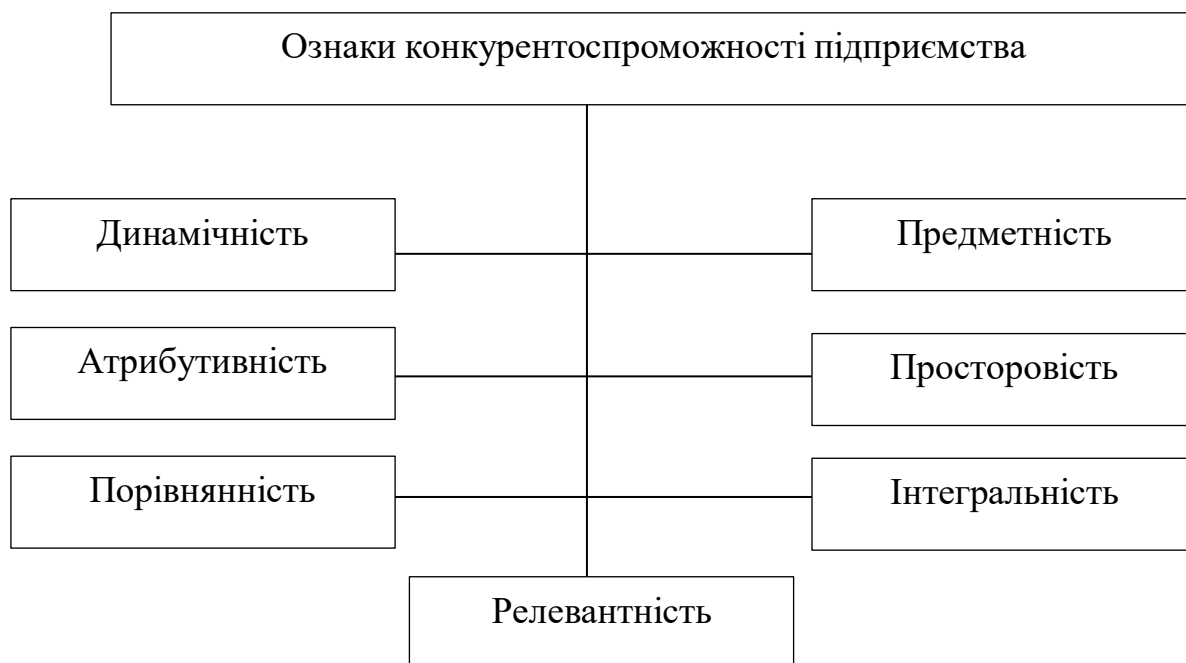


Рисунок 1.2 – Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність економіки країни є багатоаспектним поняттям і має досить багато визначень. В загальному вигляді під цим поняттям розуміють комплекс наукових, управлінських, економічних, технологічних, технічних, виробничих, маркетингових та інших можливостей, які знайшли своє відображення в обсягах реалізованої продукції в певному секторі економіки, що має певні конкурентні переваги перед іноземними аналогами як на внутрішньому, так й на міжнародному ринках. Для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, необхідно в країні створити конкурентоспроможне суспільство, що володіло б конкурентними перевагами в різних сферах діяльності [12].

Конкурентоспроможність галузі – комплекс різноманітних чинників (економічні, технічні, організаційні), які впливають на умови виробництва та процес реалізації продукції високої якості, що призначена для задоволення

потреб певних груп споживачів [8]. Визначається не тільки шляхом конкурентних переваг підприємств певної галузі, але й шляхом системи їхніх взаємовідносин – висококонкурентні підприємства-лідери галузі мають змогу підтягувати інші підприємства до свого досягнутого рівня інноваційності та конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства – досить динамічна характеристика, що залежить не тільки від стану підприємства, але й від певних показників інших підприємства-конкурентів: шляхом зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; і формується в межах існуючого балансу конкурентних сил на ринку, змінюється внаслідок появи на ринку нового підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – перевага певного товару або послуги в порівнянні з іншими видами аналогічної продукції щодо вирішення споживачем його проблем. Отже, конкурентоспроможність продукції відображає ступінь відповідності продукції основним вимогам цільових груп споживачів і/або обраного ринку за важливими характеристиками.

Ключовими цілями конкурентоспроможності підприємства виступають наступні (рисунок 1.3).

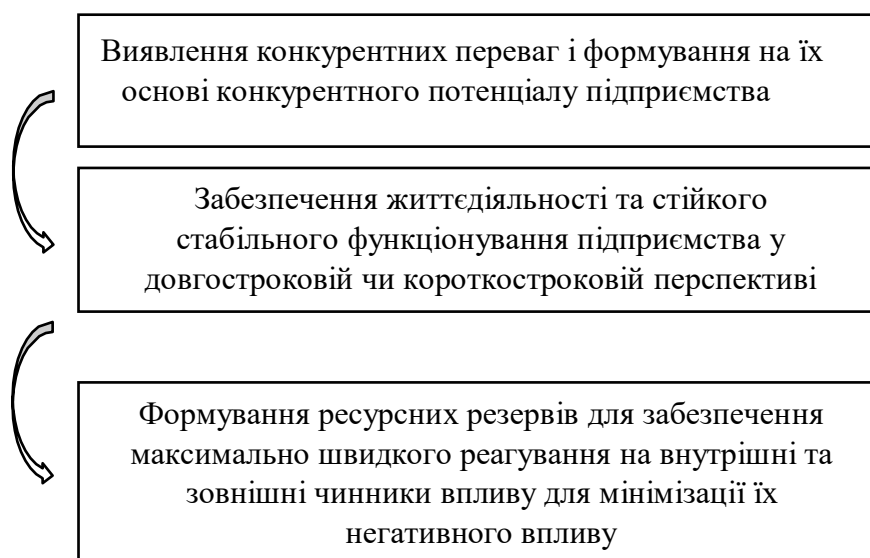


Рисунок 1.3 –Ключові цілі конкурентоспроможності підприємства

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність до постійного вдосконалення ринкових позиції на довгострокову перспективу, орієнтуючи свою діяльність на стратегічну програму розвитку та ефективно виконання поставлених завдань.

1.2 Управління конкурентоспроможністю як складова стратегічного управління

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства не може бути здійснено без управління операційними процесами, що лежать в основі діяльності. Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається лише за умови реалізації принципів маркетингу, а отже, в центрі підприємства має бути споживач, а сама система маркетингу та менеджменту, мають об'єднувати всі зусилля і ресурси підприємства одо максимального задоволення потреб і вимог споживачів.

Суб'єктами управління конкурентоспроможності підприємства виступає група осіб, яка бере участь в процесі розробки та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а предметом виступає процес її формування та розвитку. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає не лише продукція, але й його виробнича, інноваційна, фінансова, маркетингова діяльність, персонал, організаційно-управлінська структура та техніко-технологічна забезпеченість, (рисунок 1.4).

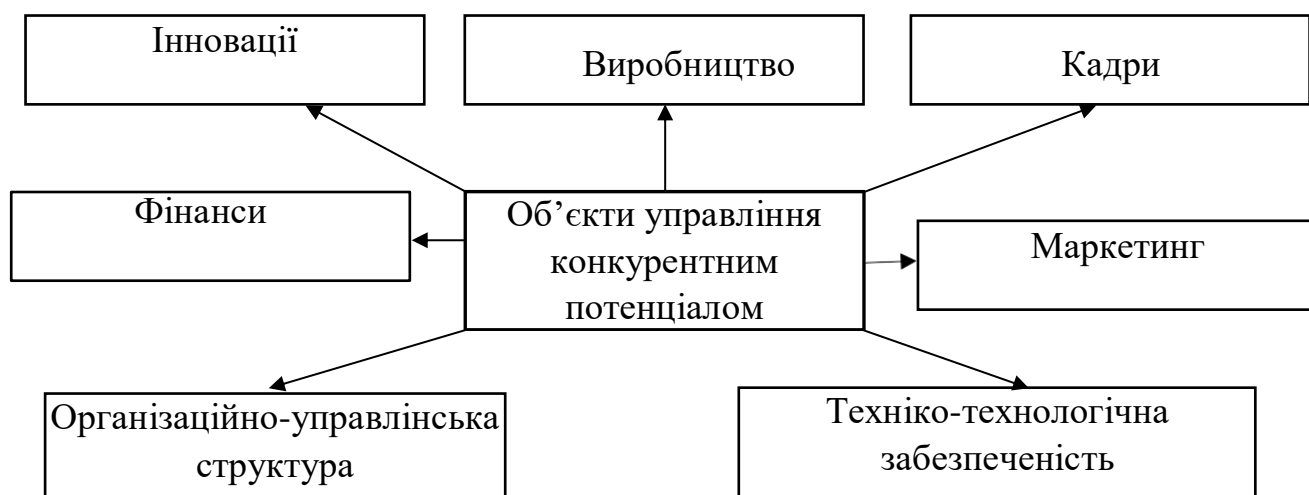


Рисунок 1.4 – Об'єкти системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Враховуючи важливість маркетингу та менеджменту в діяльності підприємства, доцільно виділити та проаналізувати механізм формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні функції управління конкурентоспроможністю є самостійними, спеціалізованими та конкретними видами управлінської діяльності, яку поділяють за певними ознаками.

У таблиці 1.1 наведено складові управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.1 – Складові управління конкурентоспроможністю підприємства

| Складова управління | Характеристика | Процедури |
|---------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Аналіз | Виявлення основних тенденцій розвитку ринку, темп змін, визначення вузьких місць діяльності для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства | Дослідження ринку; аналіз конкурентоспроможності продукції та послуг; аналіз покупців; аналіз конкурентів; аналіз постачальників; аналіз посередників; визначення конкурентного потенціалу |

| | | |
|-------------|--|--|
| Планування | Розрахунок прогнозу результатів діяльності та створення сприятливих умов щодо досягнення або забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності | Складання планів; вибір методики планування; розрахунок обсягу нахождень та витрат діяльності; прогнозування ціни і обсягів збуту; розроблення конкурентних стратегій |
| Організація | Вибір виконавців, розподіл завдань та повноважень між ними, координація дій | Створення стратегічного відділу, розподіл обов'язків між виконавцями та координаторами; формування системи інформаційного забезпечення |
| Контроль | Встановлення зворотних зв'язків | Встановлення відповідності та результативності обраної стратегії та тактики ринковим процесам; порівняння планових та фактичних показників; встановлення припустимих меж відхилень від плану |
| Регулювання | Коригування завдань управління конкурентоспроможністю | Ідентифікація причин відхилень плану від факту та розроблення пропозицій для зменшення відхилень; розроблення та реалізація заходів впливу |
| Мотивація | Реалізація активізуючого впливу та забезпечення зацікавленості споживачів | Формування ефективної системи якості |

Аналітична складова управління конкурентним потенціалом підприємства виступає основою для складання та виконання планів, забезпечення управління та підтримки прийняття стратегічних рішень. Головне завдання – виявлення резервів підвищення конкурентного потенціалу. Аналітична діяльність включає дослідження умов внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Планування конкурентоспроможності – це розроблення планів двох видів: тактичних (ґрунтуються на коротко- та середньострокових прогнозах при врахуванні можливості істотного відхилення фактичних показників від прогнозних) та стратегічних. Результатом тактичних планів виступає формування альтернативних прогнозів і сценаріїв розвитку ситуації в процесі забезпечення конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає обов'язкове створення підрозділу, який відповідає за управління конкурентним потенціалом, є структурованою формою управління діяльністю підприємства, яка разом з іншими службами та підрозділами

забезпечує єдиний інтегрований процес, який спрямований на задоволення потреб ринку, споживачів товарів та послуг та досягнення головної мети діяльності підприємства. Створення таких підрозділів виступає передумовою індивідуального підходу до розроблення організаційних та функціональних систем управління конкурентоспроможністю [12].

Контроль в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства виступає засобом оцінювання ефективності й повноти виконання планів у розрізі поставлених та реалізованих цілей для забезпечення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства. За результатами контролю здійснюється коригування змісту та завдань управління конкурентоспроможністю, поведінки підприємства на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства поділяють на етапи:

- 1) аналіз конкурентного потенціалу підприємства;
- 2) формування конкурентного потенціалу підприємства;
- 3) реалізація конкурентного потенціалу підприємства (Додаток А, рисунок 1).

Система управління конкурентоспроможністю виступає специфічною, багатофункціональною та багатокомпонентною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних компонентів, на які впливають внутрішні та зовнішні фактори, створюють певну цілісність (Додаток А, рисунок 2).

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає 8 комплексних блоків, які відображають необхідні дії, конкретні заходи у їхньому взаємозв'язку. Реалізація зазначених заходів буде сприяти результативній реалізації управлінських рішень для покращення конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства – цілеспрямований процес, що спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку його конкурентних переваг, який враховує вплив зовнішніх умов, а також необхідності оптимізації прибутку підприємства.

1.3 Основні засоби управління конкурентоспроможністю підприємства

Створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства розпочинається із визначення місії, цілей та завдань діяльності підприємства, цілей, чинників і елементів управління його конкурентоспроможністю. Визначені на підставі місії цілі виступають орієнтирами для всіх подальших управлінських рішень та діяльності працівників. Цілі управління конкурентоспроможністю підприємства повинні бути спрямовані на реалізацію місії та узгоджуватися зі спільною метою розвитку підприємства.

Визначення мети передбачає вибір напрямку її досягнення на підставі сукупності ресурсів, що має підприємство. Ресурси майже завжди обмежені, тому потрібно визначити досягнення яких цілей зможе забезпечити максимальну ефективність їх використання, а значить створить підприємству конкурентну перевагу. Цілі визначають напрямки розвитку підприємства і відображають бажаний стан, якого підприємство прагне досягти.

В процесі розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати такі вимоги:

- масштабність;
- реальність досягнення;
- обмеженість;
- зрозумілість;
- мати кількісний вимір;
- ступінь деталізації для структурних підрозділів.

Основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, наведені на рисунку 1.5.

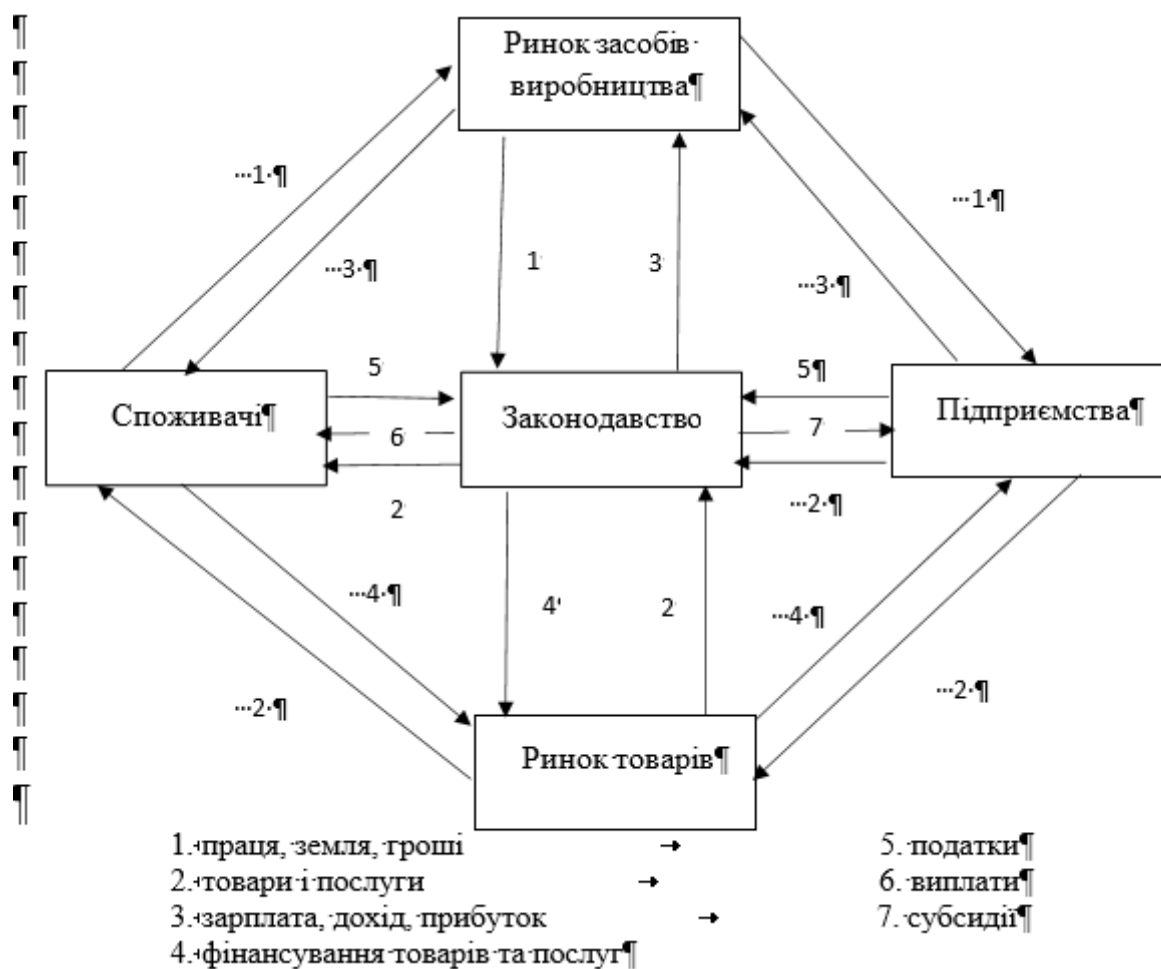


Рисунок 1.5 – Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [16]

До наведених факторів конкурентоспроможності підприємства потрібно додати чинники «м'яких» складових конкурентної боротьби: гнучкість та готовність до самовдосконалення, трудову етику, відкритість до зовнішнього оточення, дух конкуренції, мобільність робочої сили. Ці фактори конкурентної боротьби не піддаються кількісному виміру.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяють на групи.

– матричні методи оцінювання конкурентоспроможності – є досить простими, дозволяють наочно представити інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства. Методи цієї групи надають можливість дослідити процес конкурентоспроможності в динаміці розвитку. Вони сприяють проведенні точного аналізу конкурентоспроможності. Недолік – вони не дають можливості провести аналіз причин виникнення ситуації, що ускладнює процес

розроблення управлінських рішень щодо конкурентоспроможності, і тому не враховує характеристики діяльності підприємства [12];

– методи, які засновані на процедурі оцінювання конкурентоспроможності продукції. Саме конкурентоспроможна продукція, яка поєднує в собі найефективніше співвідношення якості та ціни, зможе забезпечити успішне функціонування підприємства на ринку. Недолік – не дають повного уявлення про слабкі та сильні сторони діяльності підприємства.

– методи, які засновані на теорії ефективної конкуренції. Показують злагодженість роботи всіх структурних підрозділів підприємства (якщо всі підрозділи працюють злагоджено, значить його ресурси використовуються раціонально й ефективно). Така методика дозволяє виявити загальну картину (зовнішню та внутрішню) конкурентоспроможності підприємства. Недолік – в основу методики закладено те, що рівень конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом простого складання здатностей підприємства до досягнення бажаного рівня конкурентних переваг.

– метод інтегральної оцінки, який здійснює реалізацію методів оцінювання конкурентоспроможності. Метод має такі складові: критерій ефективності виробництва та критерій, який характеризує ступінь задоволення потреб споживача. Метод інтегральної оцінки дозволяє просто здійснити розрахунки; можна однозначно ідентифікувати результати, але не надає можливості навести повну характеристику діяльності підприємства [6].

Таким чином, доцільним є використання не одного методу, а цілого комплексу методів, який дозволить прийняти більш обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Внаслідок комплексного використання методів оцінки конкурентоспроможності підприємства керівництво може досить легко та ефективно оцінювати конкурентоспроможність власного підприємства.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кондитерський цех»

Підприємство розпочало діяльність з 1967 року. В ті часи підприємство входило в об'єднання підприємств «Трест столових», забезпечувало кондитерською продукцією Хмельницьку область та місто Хмельницький. Після утворення незалежної України, працівники стали співвласниками майна підприємства, і у 2000 році було створено юридичну особу – ТОВ «Кондитерський цех».

Таблиця 2.1 – Основна інформація ТОВ «Кондитерський цех»

| | |
|--------------------------|--|
| ID: | 31479665 |
| Повна назва: | Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський цех» |
| Коротка назва: | ТОВ «Кондитерський цех» |
| Форма власності | Приватна власність |
| Основний вид діяльності: | Виробництво сухарів та сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання |
| Інші види діяльності | 10.71 Виробництво хліба і хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними і цукровими кондитерськими виробами у спеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність закладів харчування надання послуг мобільного харчування |
| Юридична адреса | Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Купріна, будинок 15 |
| Стан реєстрації | Не перебуває в процесі припинення |

Основними видами діяльності товариства є:

- торти на замовлення;

- весільні короваї, калачі та хліби;
- торти та тістечка;
- здоба
- печиво та пряники.

ТОВ «Кондитерський цех» у виробництві не використовує підсилювачів смаку, синтетичних консервантів і тому середній термін зберігання продукції підприємства складає 5 днів.

ТОВ «Кондитерський цех (ТМ «Стожари») має власні магазини у м. Хмельницький;

- пров. П. Мирного, 28/4, ТЦ «Дана», мікрорайон Озерна;
- вул. С. Петлюри, 54/8, мікрорайон Дубове;
- Пр. Миру, 69, ринок ТЦ «Ріко».

Структуру основних бізнес-процесів ТОВ «Кондитерський цех» наведено на рисунку 2.1.

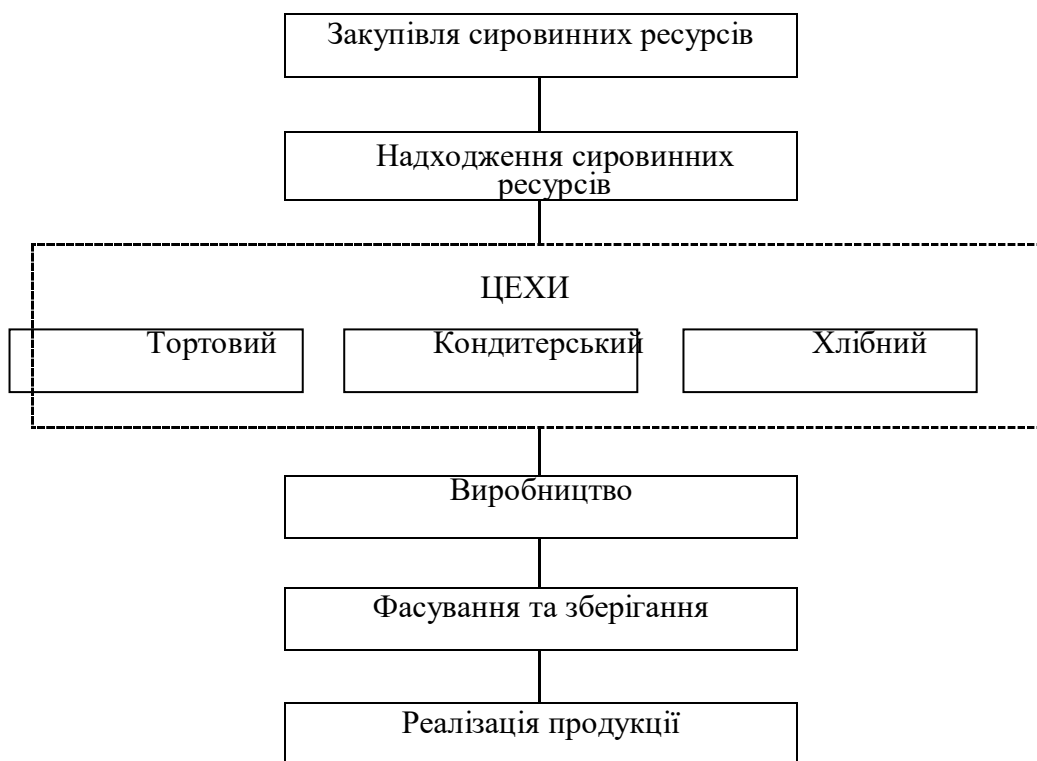


Рисунок 2.1 – Структура основних бізнес-процесів ТОВ «Кондитерський цех»

Далі проведемо аналіз діяльності ТОВ «Кондитерський цех» з розрахунком основних техніко-економічних показників (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Кондитерський цех»

| Показники | Одиниця виміру | Роки | | | Темпи зростання (падіння) до базового року, % | |
|--|----------------|--------|--------|---------|---|-----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції | тис грн. | 1431,6 | 1446,3 | 1521,7 | 101,03 | 105,21 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції | тис грн. | 1325,3 | 1346,6 | 1361,6 | 101,61 | 101,11 |
| 3. Валовий прибуток | тис грн. | 106,3 | 99,7 | 160,1 | 93,79 | 160,58 |
| 4. Витрати на 1 грн реалізованої продукції | тис грн. | 0,93 | 0,93 | 0,89 | 100 | 96,1 |
| 5. Чистий фінансовий результат: прибуток | тис грн. | 14,3 | 6,7 | 27,4 | 46,85 | 408,96 |
| 6. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 7 | 9 | 10 | 128,57 | 111,11 |
| робітників | осіб | 4 | 6 | 7 | 150,00 | 116,67 |
| 7. Фонд оплати праці | тис грн. | 465,4 | 676,8 | 762,4 | 145,42 | 112,64 |
| 8. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника | грн | 5540,6 | 6266,7 | 6353,1 | 113,11 | 101,38 |
| 9. Середньорічний виробіток 1-го працівника | грн. | 806,33 | 968,4 | 1391,17 | 120,10 | 143,66 |
| 10. Середньорічна вартість ОВФ | тис грн. | 110,0 | 113,5 | 116,4 | 103,18 | 102,56 |
| 11. Фондовіддача | грн. | 13,01 | 12,74 | 13,07 | 97,91 | 102,59 |
| 12. Рентабельність реалізованої продукції | % | 8,02 | 7,40 | 11,76 | | |

Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію та повномасштабну війну в країні діяльність ТОВ «Кондитерський цех» є прибутковою про це свідчить наявність чистого прибутку. Основні тенденції по техніко-економічним показникам наступні:

– чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році складає 1431,7 тис.грн., у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання в порівнянні 2021 роком 1,03%); у 2023 році – 1 521,7 тис.грн (зростання в порівнянні з 2022 роком 5,21 %);

– валовий прибуток у 2021 році складає 106,3 тис.грн., у 2022 році – 99,7 тис.грн (зменшення у порівнянні з 2021 роком - майже 8%) та у 2023 році – 160,1 тис.грн (зростання у порівнянні з 2022 роком становить 60,4%);

– чистий прибуток у 2021 році складає 14,3 тис.грн., у 2022 році – 6,7 тис.грн (зменшення у порівнянні з 2021 роком – майже 55%) та у 2023 році – 27,4 тис.грн ;

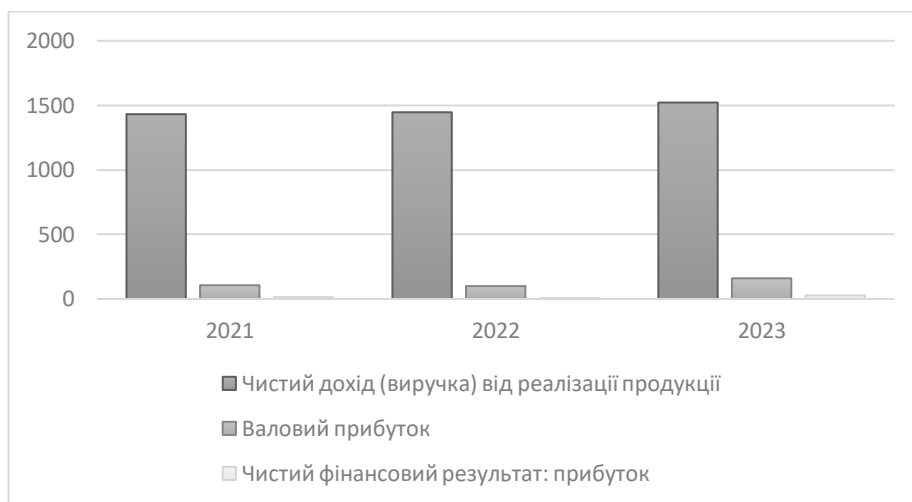


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Кондитерський цех»

– собівартість реалізованої продукції зростає з кожним роком, але незначними темпами приріст складає приблизно 1%. Протягом аналізованого періоду збільшилась на 2,74%

– витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом 2021-2022 років знаходиться майже на одному рівні і становлять 0,93 грн., а у 2023 році – 0,89, що є позитивним явищем;

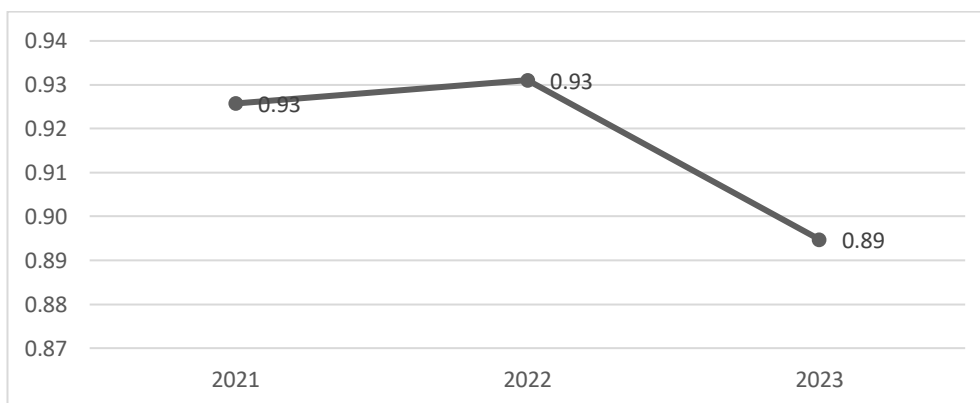


Рисунок 2.2 – Витрати на 1 грн реалізованої продукції

– чисельність працівників підприємства поступово зростає: у 2021 році складає 7 осіб, у 2022 році – 9 осіб, у 2023 році -10 осіб.

– фонд оплати праці у 2021 році становить 465,4 тис.грн., у 2022 році – 668,6 тис.грн (зростання у порівнянні з 2021 роком становить 13,1%) та у 2023 році – 762,4 тис.грн (зростання у порівнянні з 2022 роком становить 12,1%);

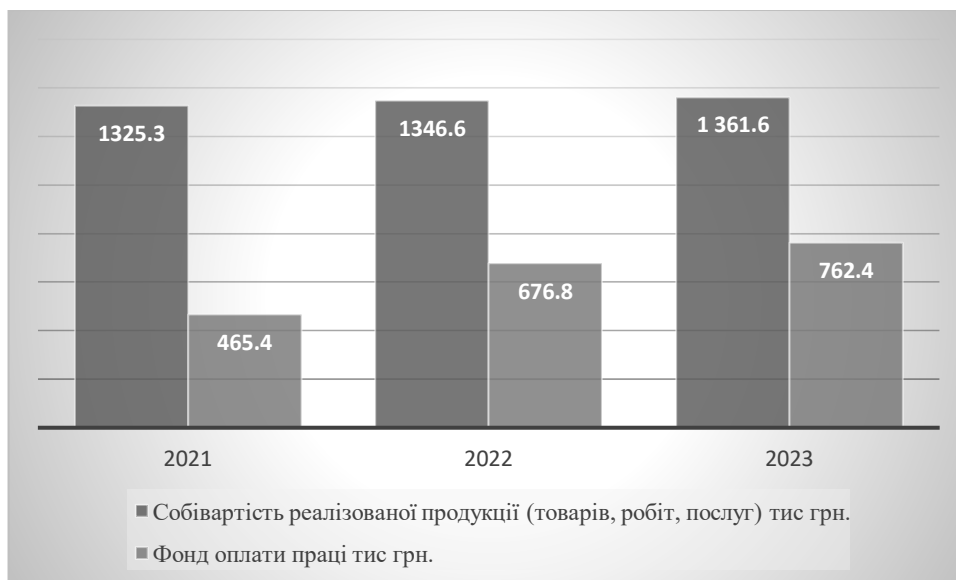


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції та ФОП, тис.грн

– середньомісячна заробітна плата 1-го працівника у 2021 році складає 5540,6 грн, у 2022 році – 6266,7 грн (зростання у порівнянні з 2021 роком – 13,1%) у 2023 році – 6353,1 грн (зростання у порівнянні з 2022 роком складає 1,3%);

– Середньорічна вартість основних виробничих фондів є стабільною, у 2021 році складає 110,4, у 2022 році - 113,9 тис.грн; у 2023 році – 116,4 тис.грн., протягом аналізованого періоду зросла на 5,6%.

– середньорічний виробіток 1-го працівника зростає, у 2021 році – 806,33 тис. грн / особу, у 2022 році – 968,4 тис. грн / особу (зростання 20,1%), у 2023 році – 1391,17 тис. грн / особу (зростання 43,7%) (рисунок 2.4).

– Рентабельність реалізованої продукції протягом 2021 – 2023 років змінюється різними темпами; у 2021 році складає 8,02%, у 2022 році – 7,4%, у 2023 році – 11,76%.

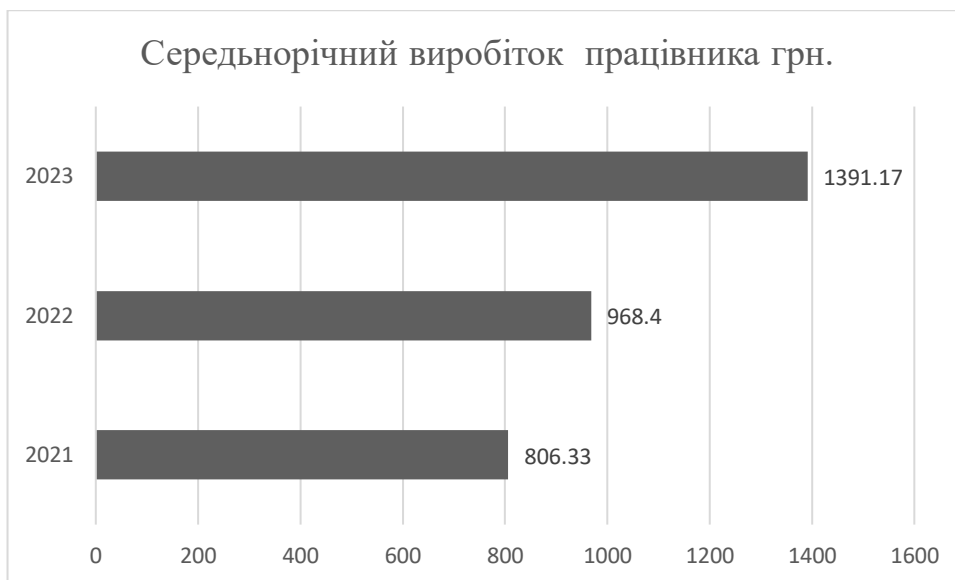


Рисунок 2.4 – Середньорічний виробіток 1-го працівника, тис. грн / особу

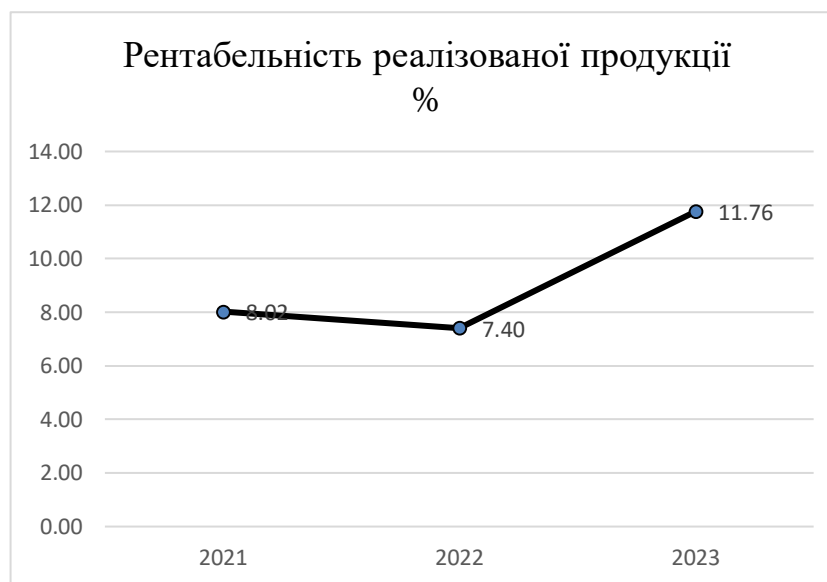


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції, %

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Кондитерський цех» є рентабельним, нарощує темпи діяльності, намагається зменшувати витрати шляхом застосування технологій зниження витрат, а економії ресурсів.

2.2 Оцінка фінансового стану ТОВ «Кондитерський цех»

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюється для визначення та оцінки поточного стану підприємства, при цьому використовуються різні інструменти фінансового аналізу.

Представимо доходи та витрати підприємства у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Доходи та витрати ТОВ «Кондитерський цех»

| № п/п | Показник | Одиниці виміру | Роки | | | Темп зміни, % | |
|-------|----------|----------------|--------|--------|--------|---------------|-----------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | Доходи | тис. грн | 1431,7 | 1446,5 | 1521,7 | 101,03 | 105,20 |
| 2 | Витрати | тис. грн | 1417,4 | 1439,8 | 1489,8 | 101,58 | 103,47 |
| 3 | Прибутки | тис. грн | 14,3 | 6,7 | 27,4 | 46,85 | 408,96 |

Інформація таблиці 2.3 свідчить, що доходи та витрати ТОВ «Кондитерський цех» не мають однакової тенденції. Тенденції змін наступні:

– доходи становлять 2021 році складає 1431,7 тис.грн., у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання в порівнянні 2021 роком 1,03%); у 2023 році – 1 521,7 тис.грн (зростання в порівнянні з 2022 роком 5,21 %);

– витрати становлять у 2021 році – 1417,4 тис.грн., у 2022 році – 1439,8 тис.грн (зростання - 46,8%), у 2023 році – 1521,7 тис.грн (зростання 3,2%);

– прибутки становлять у 2021 році – 14,3 тис.грн., у 2022 році – 6,7 тис.грн (зменшення 44,15%), у 2023 році – 27,4 тис.грн (зростання 308,96%).

Проаналізуємо динаміку витрат ТОВ «Кондитерський цех» протягом 2021 – 2023 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат ТОВ «Кондитерський цех»

| Показники | Одиниці виміру | Роки | | | Темп зміни, % | |
|---|----------------|-------|-------|-------|---------------|-----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Виробнича собівартість | тис. грн | 313,1 | 350,9 | 370,7 | 112,07 | 105,64 |
| Зарплата | тис. грн | 514,5 | 668,6 | 762,4 | 129,95 | 114,03 |
| Нарахування на ЗП | тис. грн | 109,6 | 140,9 | 156,7 | 128,56 | 111,21 |
| Витрати на водопостачання та відведення | тис. грн | 18,5 | 18,6 | 19,6 | 100,54 | 105,38 |
| Єдиний податок | тис. грн | 71,8 | 40,3 | 76,3 | 56,13 | 189,33 |
| Маркетингові витрати | тис. грн | 7,2 | 7,2 | 8,1 | 100,00 | 112,50 |
| Електроенергія | тис. грн | 368,1 | 167,4 | 846,8 | 45,48 | 505,85 |
| Інші витрати | тис. грн | 14,6 | 45,9 | 57,3 | 314,38 | 124,84 |

Всі статті витрат товариства протягом 2021-2023 рр. зростають. Структура витрат ТОВ «Кондитерський цех» у 2023 році представлена на рисунку 2.6.

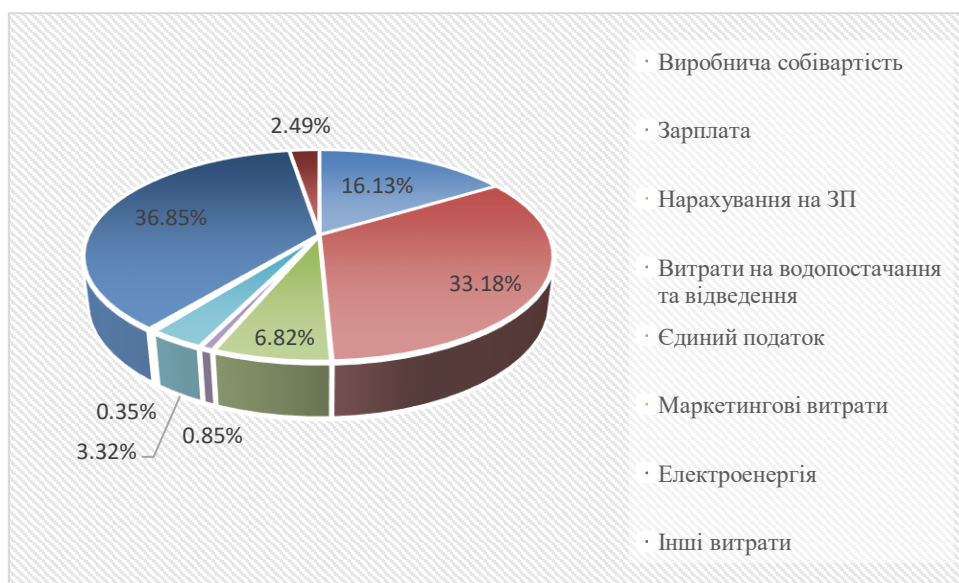


Рисунок 2.6 – Структура витрат ТОВ «Кондитерський цех» у 2023 році

Найбільшу частку у структурі витрат у 2023 році займає заробітна плата – 33,18%, електроенергія – 36,85% та виробнича собівартість – 33,18%,

Далі проаналізуємо структуру власного капіталу

Таблиця 2.7 – Структура власного капіталу за 2021-2023 рр.

| Показник | Дані по рокам | | |
|----------------------------------|---------------|-----------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| | тис. грн. | Тис. грн. | тис. грн. |
| Усього власний капітал, тис.грн. | 110 | 115 | 143 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 26,2 | 26,2 | 26 |
| Додатковий капітал | 36 | 36 | 36 |
| Резервний капітал | 6 | 6 | 6 |
| Нерозподілений прибуток | 41,8 | 46,4 | 75,1 |

Динаміка змін власного капіталу наведена рисунку 2.7.

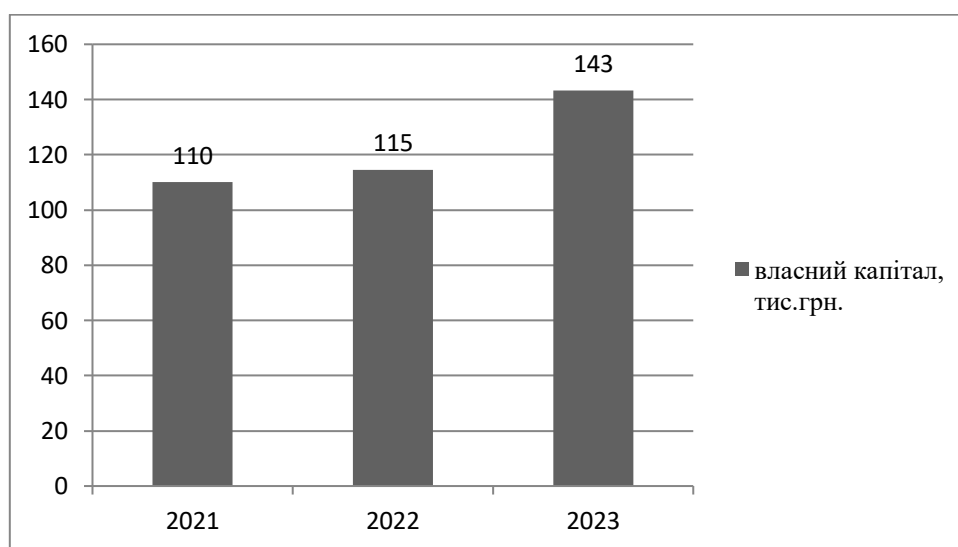


Рисунок 2.7 – Динаміка власного капіталу ТОВ «Кондитерський цех» 2021-2023 рр.

З рисунку 2.7 видно, що власний капітал з кожним роком зростає. Зміни у структурі власного капіталу ТОВ «Кондитерський цех» наведені на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Зміна структури власного капіталу ТОВ «Кондитерський цех»

Що стосується активу балансу ТОВ «Кондитерський цех» (таблиця В.1 Додатку В) переважають оборотні активи, що з яких лівова частка припадає на гроші та їх еквіваленти, а потім – інша поточна дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.6 – Оборотні активи ТОВ «Кондитерський цех»

| Показник | Дані по рокам | | |
|---|---------------|-----------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| | тис. грн. | Тис. грн. | тис. грн. |
| Оборотні активи | 109,1 | 113,4 | 146,8 |
| Запаси | 36 | 61,6 | 80 |
| Дебіторська заборгованість за товари | 41 | | 6 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 3 | | 0,2 |
| Гроші та їх еквіваленти | 29,3 | 51,8 | 61 |

Зміни у структурі оборотних активів ТОВ «Кондитерський цех» (рисунок 2.9).

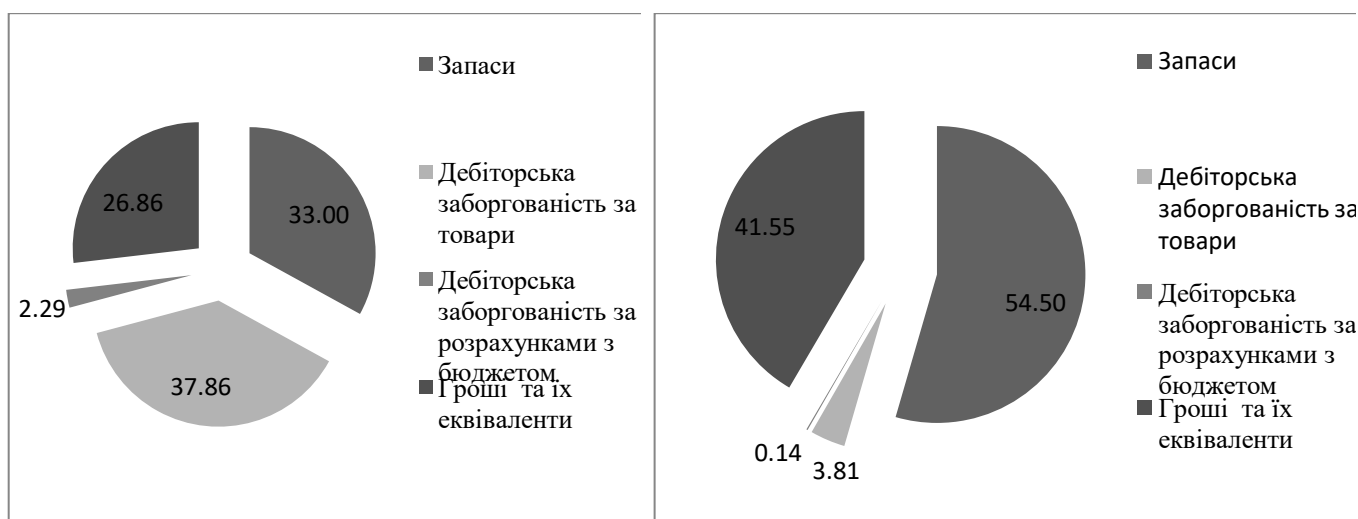


Рисунок 9 – Зміна структури оборотних активів ТОВ «Кондитерський цех»

З рисунку видно, що зросла частка запасів та частка грошей та їх еквівалентів, зменшилась питома вага дебіторської заборгованості за товари та заборгованість за розрахунками з бюджетом. У 2022 році Дебіторська заборгованість за товари та Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом взагалі відсутня.

У Додатку Б, таблиця 1-3 наведений горизонтальний аналіз підприємства, вертикального аналізу балансу підприємства, а також основні показники фінансового стану.

В активі балансу протягом 2021-2023 рр. запаси зростають на 25,6 тис.грн; дебіторська заборгованість за товари скорочується у 2023 році на 43,0 тис.грн; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скорочується у 2022 році на 2,5 тис.грн; гроші та їх еквіваленти зростають у 2023 році на 22,5 тис.грн.

У пасиві балансу протягом 2021-2023 рр. без змін залишається пайовий капітал; нерозподілений прибуток зростає у 2022 році на на 6,7 тис.грн; поточна кредиторська заборгованість за товари зростає на аналогічну суму у 2023 році; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зростає 2023 році на 4,7 тис.грн.

Найбільша частка у структурі активу балансу підприємства у 2023 році припадає на запаси – 33,87%, гроші та їх еквіваленти – 352,77%. Найбільша частка у структурі пасиву балансу в 2023 році припадає на нерозподілений прибуток – 44,1%, додатковий капітал – 24,13%, на зареєстрований (пайовий) капітал – 19,17%.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2021-2023 рр. зростає, це свідчить про здатність ТОВ «Кондитерський цех» погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів (у 2021 році – 3,46, у 2022 році – 12,22, у 2023 році – 22,78). Коефіцієнт швидкої ліквідності говорить про високий рівень ліквідності ТОВ «Кондитерський цех» (у 2021 році – 1,68, у 2022 році – 3,43, у 2023 році – 9,43). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вказує на те, що оборотні активи ТОВ «Кондитерський цех» повністю покривають короткострокові зобов'язання підприємства.

Можна зробити висновки, що фінансовий стан ТОВ «Кондитерський цех» є задовільним, і свідчить про те, що підприємство є платоспроможним та ліквідним.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський цех»

Конкурентами ТОВ «Кондитерський цех» є:

- ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»;
- Кафе-пекарня "Мамин Хліб";
- ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА ЛАКОМКА»;
- ПП «Маріам С»;
- Мережа магазинів «Домашня Кондитерська»;
- ТМ «Насолода».

Найбільші з них – це ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» та ТМ «Насолода».

Результати визначення показника конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський цех» ілюструє таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівні конкурентоспроможності основних конкурентів

| Показники | ТОВ «Кондитерський цех» | ТОВ «Хмельницький хлібокомбінат» | ТМ «Насолода» |
|--|-------------------------------|--|------------------|
| Показник ефективності операційної діяльності організації | 12,1 | 8,3 | 13 |
| Показник фінансового стану підприємства | 13,3 | 6,4 | 14,7 |
| Показник ефективності організації збутової діяльності | 12,8 | 9,2 | 15,5 |
| Показник конкурентоспроможності продукції | 13,8 | 7,9 | 13,5 |
| Показник конкурентоспроможності підприємства | 12,8 | 8,7 | 14,11 |

*розраховано автором на основі власних досліджень

Аналіз рівня конкурентоспроможності показав, що ТОВ «Кондитерський цех» має середнє значення за всіма показниками, порівняно з основними конкурентами м.Хмельницького. Але оскільки ринок кондитерської продукції м.Хмельницького постійно розширюється, проявляються нові підприємства, що займаються виробництвом аналогічної продукції, ТОВ «Кондитерський цех» потрібно впроваджувати зміни в процесі управління для покращення результатів його діяльності, запроваджувати інноваційні технології, за допомогою яких можливо досягти позитивних змін, а також запобігти можливим ризиковим ситуаціям. ТОВ «Кондитерський цех» повинно розробити прозору систему управління товариством, використовувати ефективні інструменти аналітики, намагатися швидко реагувати на зміни та зберігати якість продукції при загальному зниженні цін.

Для оцінювання ефективності управління ТОВ «Кондитерський цех» використаємо метод аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища всіх чинників, які впливають на підприємство, використавши матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.8).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатньо сильних сторін для успішного ведення бізнесу на обраному ринку.

За допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності спробуємо визначити місце підприємства серед інших учасників кондитерського ринку м.Хмельницького. Багатокутник конкурентоспроможності — це один з методів, що дозволяє оцінити здатність продукції або підприємства конкурувати з аналогами, а також визначити своє місце серед інших учасників ринку. Обраний метод оцінювання конкурентоспроможності дозволяє визначити переваги і/або недоліки продукції, знайти слабкі місця підприємства, які потрібно посилити або змінити (рисунок 2.10).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кондитерський цех»

| | | |
|--|--|---|
| | <u>S – сильні сторони</u> - контроль якості продукції на всіх стадіях виробництва; - спеціалізація на різних видах продукції; - договір співпраці з постачальниками на взаємовигідних умовах. | <u>W – слабкі сторони</u> - відсутність ефективної маркетингово-збутової політики; - відсутність фінансування для розвитку товариства; - відсутність інноваційних проєктів; - відсутність відділу логістики; - мала частка продукції «преміум-класу» |
| <u>O – можливості</u> - виявлення нових рецептур та розробок; - забезпеченість внутрішнього ринку вітчизняною сировиною - зниження вартості сировини у довгостроковій перспективі | <u>S*O</u> - розробка акцій для товарів;- аналіз потреб споживачів | <u>W*O</u> - розробка нових рецептур з корисними властивостями; - розробка нового продукту з тематичним дизайном; - удосконалення системи збуту |
| <u>T – загрози</u> - висока якість аналогічної продукції конкурентів; - зростання цін на сировину; - зростання обсягу імпорту продукції. | <u>S*T</u> - якісне ведення сторінки у соцмережах; - участь у національних та міжнародних виставках; - підтримка стабільного співвідношення «ціна-якість» - створення рекламних стендів у торговельних мережах | <u>W*T</u> - одержання пільгового кредиту; - лізинг обладнання; - участь у тендерах. |

В наступній таблиці розглянемо такі критерії: як маркетинг, асортимент, ціни, репутація фірми, якість продукту, логістика смак, фінансове положення.

Таблиця 2.9 - Аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств

| Показники | Оцінка підприємств | | | |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| | ТОВ «Хмельницький хлібокомбінат» | ТОВ «Кондитерський цех» | Кафе-пекарня "Мамин Хліб" | ТМ «Насолода» |
| Репутація фірми | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Маркетинг | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Асортимент | 3 | 5 | 4 | 4 |
| Ціни | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Якість | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Смак | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Фінансове положення | 2 | 4 | 3 | 5 |
| Логістика | 3 | 2 | 5 | 4 |

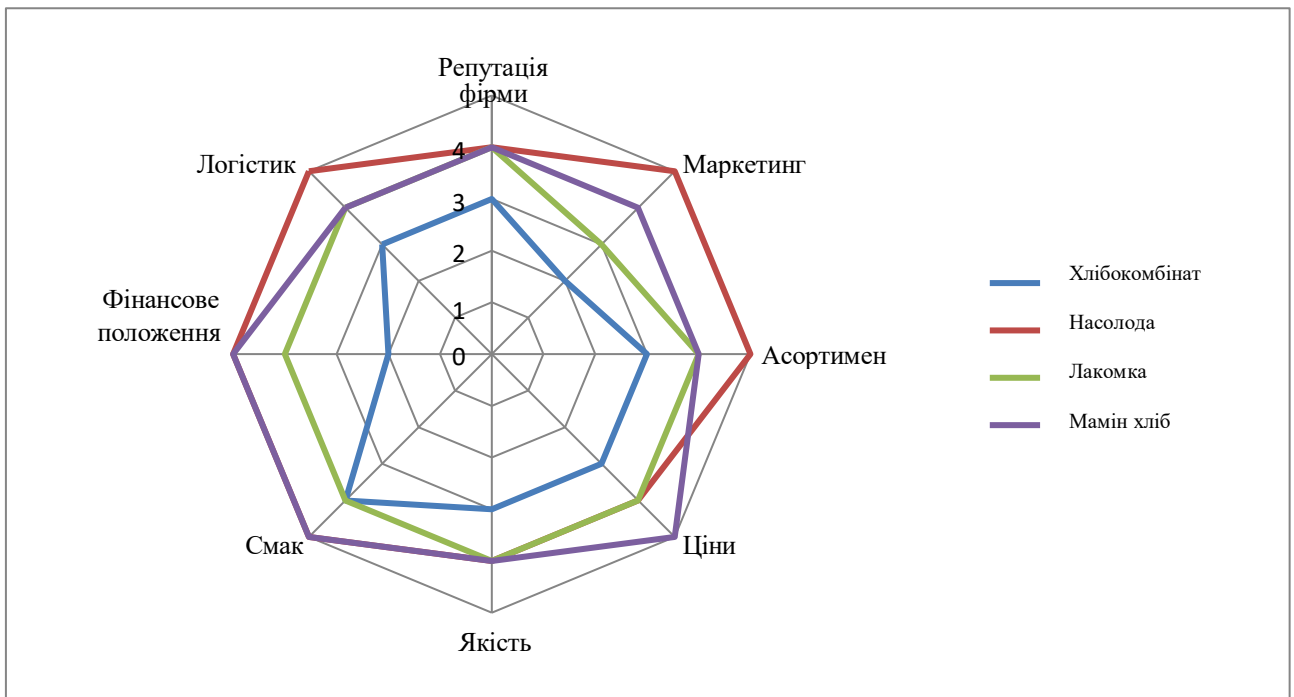


Рис. 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності

З рисунку 2.10 можна сказати, що ТОВ «Кондитерський цех» не відстає в розвитку від таких підприємств, як «Насолода», «Мамін хліб». Згідно зазначених критеріїв ТОВ «Кондитерський цех» потрібно покращувати своє фінансове положення, маркетинг, логістику.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ»

3.1 Напрями підвищення ефективності методів просування продукції ТОВ «Кондитерський цех»

Основними методами просування продукції є реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, паблік рилейшнз. Просування кондитерської продукції характеризується проведенням дегустацій, розіграшів, виставок, семплінгів, презентацій, подарунків за покупку, мерчендайзингу, івент-маркетингу та директ-маркетингу.

Зазначені заходи є ефективними, кожен з них необхідно застосовувати ТОВ «Кондитерський цех» для підтримання функціонування діяльності. Але, для підвищення ефективності таких засобів стимулювання, доцільно звернути увагу на впровадження інноваційних методів.

Інновації в сфері маркетингу – це великий ризик, але ж невірно вибраний підхід може привести до втрат коштів, спричинити погіршення іміджу ТОВ «Кондитерський цех» з причини негативної реакції споживачів. А з іншої сторони, якщо заходи будуть успішними, ТОВ «Кондитерський цех» може отримати дохід, зможе перекрити витрати на впровадження інновацій.

Щоб правильно обрати тип інноваційного маркетингу, який потрібно застосовувати, ТОВ «Кондитерський цех» повинно проаналізувати діяльність конкурентів, дослідити ринок, виявити потреби споживачів, оцінити можливу ефективність впровадження інноваційного прийому для уникнення можливих ризиків.

На даний момент з'являється все більше інноваційних прийомів просування продукції на ринку. До них можна відносять: інтернет-маркетинг,

нейромаркетинг, мобільний маркетинг, когнітивний та сенсорний маркетинг, креативний та епатажний маркетинг, вірусний та партизанський маркетинг.

Зазначені заходи формують потужну систему, що дозволить вивести маркетингову діяльність ТОВ «Кондитерський цех» на сучасний рівень, досягти успіхів у своїй діяльності шляхом сміливих кроків та нестандартних ідей.

Епатажний маркетинг – різновид маркетингу, який спирається на проведення мало бюджетних рекламних акцій із використанням не прийнятних та не звичних для більшої кількості споживачів методів, дозволяючи просувати продукцію, залучати нових споживачів, збільшувати прибуток, не вкладаючи і/або майже не вкладаючи грошей.

Реклама є одним із найефективніших засобів комунікації, як з етапу виведення продукції на ринок, так й протягом всього життєвого циклу продукції.

Якщо пряма реклама спрямована на посилення впливу на споживачів, використовуючи різні технічні засоби (підбираються звуки та кольори, розробляють слогани), то епатажна реклама впливає більше на емоціональні складові, зможе викликати у споживачів сплеск емоцій та слугує як «харчовий підсилювач смаку». Необхідно чітко розуміти потрібну «дозу» епатажу в рекламі, оскільки можна «перестаратися» і споживач буде незадоволений рекламним продуктом, але й можна додати його настільки мало, що він залишиться невідчутним та не принесе ніякої користі фірмі.

Епатажний маркетинг не має стандартного механізму дії, але виділяють певні прийоми даного виду маркетингу.

Найбільш поширеними є:

1. City teaser – технологія міських провокацій. Вона складається з таких етапів:

– teaser – інтрига, загадка. На цьому етапі споживачі становляться свідками незрозумілих подій, що привертають їх увагу;

– event – шоу-захід, який широко анонсує наступну подію;

– revelation – це заключний етап рекламної кампанії. Цільовій аудиторії стає зрозуміла суть даного заходу, організатори відкривають себе.

2. WOM technology – це технологія так званого «вірусного» поширення інформації. Споживачі, що стають свідками будь-яких незвичайних подій, завжди діляться враженнями й інформацією зі своїми знайомими, фото і відеоподії швидко поширюють та опиняються в мережі Інтернет.

3. Scandal strategy – це технологія, яка спирається на використання шокуючих ситуацій, має сильний емоційний вплив на аудиторію. Зазначена технологія також має обмежену сферу застосування.

4. Life placement – це маркетингове просування, яке досягається влаштуванням театральних дійств безпосередньо в самому житті споживачів. Акторами є промоутери підприємства, продукція виступає реквізитом, текст заздалегідь спланований та представлений як рекламна кампанія.

5. Ambient Media – це засіб зовнішньої реклами, який застосовується у тому середовищі, де перебуває основна цільова аудиторія.

6. Флеш-моб – це заздалегідь спланована масова акція, епатажного характеру, за якої велика кількість людей з'являється в певному місці у визначений час та виконують протягом декількох хвилин заплановані дії абсурдного, незрозумілого характеру та таким же несподіваним чином розходяться. Ефект цього прийому базується на психологічному тиску на споживача.

7. Viral marketing – це маркетингова техніка, що для інформування про бренд чи продукцію використовує соціальні мережі.

Застосування хоча б одного з цих прийомів, або за можливості навіть декількох з них в комплексі, зможе значно підвищити не тільки популярність товарів ТОВ «Кондитерський цех», а й самого підприємства взагалі; збільшити обсяги продажу товарів торгової марки «Стожари» та прибутки для підприємства.

Досвід показує, що підприємства, що яскраво заявляють про себе та проводять таку політику протягом всього життєвого циклу продукту, зазвичай, досягають значних успіхів і стають світовими лідерами з продажу певних товарів.

Ще одним актуальним і потужним методом просування продукції, в особливості на кондитерську продукцію, відносять сенсорний маркетинг – це тип маркетингу, основним завданням якого виступає вплив на відчуття споживачів, на їх емоційний стан із метою збільшення продаж. Використання даного методу набирає популярності серед суб'єктів господарювання, оскільки, за даними багатьох досліджень доведено, що 70% всіх емоцій людини базуються на тому, що вона відчуває на запах, не на тому, що чує чи бачить. Приємні та відповідні запахи допомагають зменшити невдоволення споживача процесом відвідування магазину, відчувати себе комфортніше у приміщенні, збільшуючи час проведений в торговому залі, частоту візитів споживачів, підштовхують до здійснення купівлі.

Конкуренція, яка існує на ринку, примушує використовувати всі можливі засоби для того, щоб керувати поведінкою споживача, сенсорний маркетинг також не є виключенням. Для збільшення продажу продукції ТОВ «Кондитерський цех», а також для підвищення ефективності наявних засобів просування доцільно звернути більше уваги на застосування сенсорного маркетингу в діяльності підприємства, використовуючи при цьому аромостимуляції безпосередньо у місцях роздрібної торгівлі, а також у фірмовій мережі. За допомогою аромостимуляції можна надати бренду додатковий рівень комунікацій, і при цьому, ароматична складова бренду може виявитись більш потужнішою за логотип підприємства чи кольорове забарвлення.

Також, доцільно підвищити рівень просування продукції через мережу Інтернет. Сьогодні глобальна мережа набула великої популярності та більша кількість споживачів має до неї доступ і проводить в Інтернеті багато часу, звертаючи увагу на різноманітні пропозиції, що розміщені на сайтах. Досить часто, шукаючи потрібну інформацію можна натрапити на велику кількість реклами, й часто рекламні пропозиції у мережі Інтернет привертають увагу активних користувачів. Саме тому розміщення реклами продукції ТОВ «Кондитерський цех» у глобальній мережі також збільшить число споживачів, що можуть стати потенційними клієнтами підприємства, зможе привернути

увагу до продукції та до виробника. Доцільним буде створити веб-сайт ТОВ «Кондитерський цех» для збуту продукції безпосередньо через Інтернет, через який обсяги попиту на продукцію неодмінно значно зростуть, оскільки це є дуже зручно і не потребує багато часу на здійснення замовлення. Головна перевага в тому, що споживачу не потрібно виходити з будинку для придбання, він зможе зробити це у будь який зручний для нього час, та за рахунок цієї переваги попит на продукцію збільшиться, обсяги продажу значно зростуть.

Новий дизайн продукції, нова упаковка, модернізація та модифікація продукції, участь у масштабних акціях, новий рекламний ролик – також зможуть виступати новими додатковими методами ефективного стимулювання попиту на продукцію ТОВ «Кондитерський цех».

Таким чином, правильно підібрана та чітко спланована діяльність зі стимулюванню споживачів до здійснення покупки виступає вагомим фактором у формуванні конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Орієнтація на пошук нових та більш ефективних методів стимулювання є рушійною силою до збільшення популярності бренду «Стожари».

3.2 Вдосконалення методики оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех»

Запровадження методики оцінювання конкурентного потенціалу підприємства (СРЕ), заснованої на експертному кількісному порівнянні основних його елементів (потенціалів), дозволить отримати інтегральний показник – комплексну характеристику, що забезпечує проведення аналізу конкурентних можливостей та позицій підприємства, надає змогу управляти його конкурентоспроможністю та на цій основі надасть можливість розробити корпоративну і конкурентні стратегії.

З метою отримання бальної оцінки основних потенціалів, за якими пропонується проводити розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства (IntICPE), передбачається проведення експертної оцінки одиничних показників по кожному локальному показнику. Використовуючи отримані результати, отримаємо можливість оцінити стан підприємства за такими напрямками:

- по відношенню до основних конкурентів кондитерської борошняної продукції ринку;
- по відношенню до підприємства – лідера на ринку;
- порівняти значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства в динаміці;
- провести аналіз резервів зростання даного показника за визначений період часу та при необхідності розробити заходи, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентного потенціалу підприємства у мінливому та нестабільному зовнішньому середовищі.

Вибираємо останній варіант, що передбачає розробку управлінського рішення з метою збереження і/або зростання чисельного значення конкурентного потенціалу підприємства за різним напрямками діяльності. Для розробки методики оцінювання конкурентного потенціалу підприємства розроблено алгоритм, що передбачає реалізацію впорядкованої послідовності дій (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Схема процедури оцінювання та аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех»

Деталізуємо запропоновану покрокову схему процедури оцінювання та аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех».

Крок 1. Прийняття управлінського рішення щодо оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех».

Крок 2. Визначення переліку основних та локальних потенціалів. По кожному з локальних потенціалів формується відповідний перелік одиничних

показників оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех».

Крок 3. Наступний важливий крок - формування експертої групи у складі двох фахівців, оцінювання за коефіцієнтом конкордації W [18] ступеню погодженості думок експертів ($W > 0,86$), вибір 5-бальної системи оцінювання, експертне оцінювання одиничних показників по кожному локальному потенціалу.

Крок 4. Розрахунок сумарних бальних оцінок по кожному основному потенціалу виконано у середовищі Microsoft Excel. Екранні форми документів, які містять результати розрахунків запропонованих показників, наведені у Додатку В.

Крок 5. Оцінювання інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства – за обраною моделлю IntCPE. Для оцінювання чисельного значення інтегрального показника конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех» використовується така формула:

$$IntICPE = \sum_{i=1}^n GP_i \cdot w_i, \quad (3.1)$$

де GP_i – основний i -ий потенціал, $i = (1;n)$;

w_i – коефіцієнт значущості i -го виду основного потенціалу підприємства;

n – кількість видів основних потенціалів підприємства.

Розрахунок чисельного значення основного потенціалу i -го виду здійснюється за допомогою формули:

$$GP_i = \sum_{\substack{0 \leq j \leq m \\ 0 < l < k}} LP_{lj}, \quad (3.2)$$

де m – кількість локальних потенціалів підприємства;

k – кількість одиничних оцінних показників підприємства;

LP_{lj} – експертне оцінювання l -го одиничного показника за j -им видом локального потенціалу ТОВ «Кондитерський цех», $j = (1;m)$, $l = (1, k)$.

Результати проведених розрахунків сумарних чисельних значень всіх локальних потенціалів, а також інтегрального показника конкурентного

потенціалу ТОВ «Кондитерський цех» наведені рисунку 3.2.

| | A | B | C | D | E | F |
|----|---|----------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| | Основний потенціал | Оцінка фактична, бал | Коефіцієнт значущості | Зважена фактична оцінка, бал | Зважена максимальна оцінка, бал | Резерв росту потенціалу, бал |
| 1 | | | | | | |
| 2 | Фінансово-економічний | 19,33 | 0,18 | 3,48 | 4,50 | 1,02 |
| 3 | Виробничо-технологічний | 27,67 | 0,14 | 3,87 | 4,20 | 0,33 |
| 4 | Трудовий | 24,67 | 0,15 | 3,70 | 4,50 | 0,80 |
| 5 | Інформаційний | 23,66 | 0,12 | 2,84 | 3,60 | 0,76 |
| 6 | Маркетинговий | 66,67 | 0,16 | 10,67 | 12,00 | 1,33 |
| 7 | Інтелектуальний | 15,67 | 0,12 | 1,88 | 3,00 | 1,12 |
| 8 | Інноваційно-інвестиційний | 20,00 | 0,13 | 2,60 | 3,25 | 0,65 |
| 9 | Всього | - | 1,00 | 29,04 | 35,05 | 6,01 |
| 10 | Значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства $IntCPE=29,04$ | | | | | |
| 11 | | | | | | |

Рисунок 3.2 – Екранна форма документа «Результати розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський цех»»

Коефіцієнт значущості є ваговим коефіцієнтом, що визначається експертно по кожному основному потенціалу, і визначається загальний потенціал підприємства. З рисунку 3.2 видно, що чисельне значення (зважена фактична оцінка) інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства склало 29,214 балів при максимальному можливому значенні 35,015.

Крок 6. Аналіз отриманих результатів: $IntCPE$ передбачає аналіз таких показників: розрахункового значення кожного з основних потенціалів підприємства; загального інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства; основного резерву можливого зростання як основних потенціалів, так і загального інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства в цілому. Найбільшу можливість зростання мають маркетинговий та інтелектуальний потенціали. Резерв зростання інтегрального показника конкурентного потенціалу для ТОВ «Кондитерський цех» склав 6,36 балів.

Для аналізу отриманих результатів доцільно використати шкалу, яка наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Шкала рівня *IntCPE* ТОВ «Кондитерський цех»

| Значення | Рівень <i>IntCPE</i> | Характеристика показника |
|--------------------------|----------------------|--|
| $5 \leq IntCPE \leq 16$ | I | Низький рівень конкурентного потенціалу |
| $17 \leq IntCPE \leq 28$ | II | Середній рівень конкурентного потенціалу |
| $29 \leq IntCPE \leq 40$ | III | Високий рівень конкурентного потенціалу |

Таким чином, можна побачити, що конкурентний потенціал ТОВ «Кондитерський цех», розрахований за вище наведеною методикою, входить до III рівня, що відповідає нижній межі високого рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Потрібно відмітити, що сутнісне наповнення останніх 4-х кроків залежить від подальшого прийняття конкретних управлінських рішень власником ТОВ «Кондитерський цех».

Таблиця 3.1 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех»

| Назва заходу | Зміст заходу | Очікуваний результат |
|--|--|--|
| Напрями підвищення ефективності методів просування продукції | Використання інноваційних методів просування продукції, наприклад сенсорний маркетинг, City teaser | Збільшення попиту на продукцію, збільшення популярності бренду «Стожари» |
| Вдосконалення методики оцінювання конкурентного потенціалу | Методика оцінювання конкурентного потенціалу підприємства (CPE) | Підвищення рівня обґрунтованості конкурентних стратегій |

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах постійного розвитку ринків товарів і послуг, а також підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг особливого значення набуває поняття як конкурентоспроможності продукції, так і підприємства в цілому. Намагаючись забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції, підприємство підвищує одночасно й рівень конкурентоспроможності підприємства. Тільки конкурентні переваги дозволяють підприємству зайняти міцну позицію на ринку, пропонуючи конкурентоспроможну продукцію високої якості, яка вимірюється кількісними та якісними показниками конкурентоспроможності.

Підприємство повинно не тільки формувати конкурентні переваги, але й вміти ефективно управляти конкурентоспроможністю шляхом виконання основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Ефективне управління надасть змогу підтримувати конкурентні переваги підприємства на бажаному рівні та зайняти відповідну нішу на ринку продукції.

Конкурентоспроможність – це багатогранна економічна категорія, яка може розглядатися на різних рівнях: конкурентоспроможність країни, галузі, регіону підприємства, продукції. Між всіма рівнями існує тісний взаємозв'язок. В широкому розумінні, конкурентоспроможність – обумовлені політичними, економічними, соціальними чинниками позиції країни або підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах розвиненої економіки вона може визначатися як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та ринках інших країн.

Основними видами діяльності ТОВ «Кондитерський цех є: торти на замовлення; весільні короваї, калачі та хліби; торти та тістечка; здоба; печиво та пряники.

ТОВ «Кондитерський цех» у виробництві не використовує підсилювачів смаку, синтетичних консервантів і тому середній термін зберігання продукції підприємства складає 5 днів.

ТОВ «Кондитерський цех (ТМ «Стожари») має 3 власні магазини у м. Хмельницькому.

Основні тенденції по техніко-економічним показникам наступні:

– чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році складає 1431,7 тис.грн., у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання в порівнянні 2021 роком 1,03%); у 2023 році – 1 521,7 тис.грн (зростання в порівнянні з 2022 роком 5,21 %);

– валовий прибуток у 2021 році складає 106,3 тис.грн., у 2022 році – 99,7 тис.грн (зменшення у порівнянні з 2021 роком - майже 8%) та у 2023 році – 160,1 тис.грн (зростання у порівнянні з 2022 роком становить 60,4%);

– чистий прибуток у 2021 році складає 14,3 тис.грн., у 2022 році – 6,7 тис.грн (зменшення у порівнянні з 2021 роком – майже 55%) та у 2023 році – 27,4 тис.грн ;

– собівартість реалізованої продукції зростає з кожним роком, але незначними темпами приріст складає приблизно 1%. Протягом аналізованого періоду збільшилась на 2,74%

– витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом 2021-2022 років знаходить майже на одному рівні і становлять 0,93 грн., а у 2023 році – 0,89, що є позитивним явищем;

– чисельність працівників підприємства поступово зростає: у 2021 році складає 7 осіб, у 2022 році – 9 осіб, у 2023 році -10 осіб.

– Рентабельність реалізованої продукції протягом 2021 – 2023 років змінюється різними темпами; у 2021 році складає 8,02%, у 2022 році – 7,4%, у 2023 році – 11,76%.

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський цех» запропоновано: підвищення ефективності методів просування продукції, вдосконалення методики оцінювання конкурентного потенціалу

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакай В.Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства/ В.Й. Бакай, // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2021. – № 6, т. 1. – С. 272-279.
2. Безродна С. М. Сутність та атрибути поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства/ С. М. Безродна// Інтелект XXI. – 2018. – № 6. – С. 44-48.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства// Молодий вчений. – 2019. – № 11. – С. 455–458.
4. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. // Агросвіт. – 2019. – № 16. – С. 76-82.
5. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.// Вісник ХНАУ. – 2019. – № 4, Т. 1. – С. 75- 81.
6. Гросул В.А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. – Х.: ХДУХТ, 2016. – 244 с
7. Сторінка в Instagram ТОВ «Кондитерський цех» ТМ «Стожари»// https://www.instagram.com/mami_mi_kh/p/CoAQ9A-sJZd/?img_index=1
8. Гросул В.А. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. // Бізнес Інформ. – 2017. – № 10. – С. 252-258
9. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. – Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
10. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства// Наукові записки. – № 1(54). – Харків, 2017. – С. 111–118.

11. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства// Ефективна економіка. – № 2. – Київ, 2017. – С. 124–131

12. Коляденко С.В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства.// Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 22. – С. 17-23.

13. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств //Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 31-35.

14. Масленніков Є.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління// Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Т. 5, № 4. – С. 307-313.

15. Носирев О.О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2020. – № 2. – С. 108- 118

16. Олешко А.А. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2020. – № 19 (99), Т. 2. – С. 29- 32.

17. Русин-Гриник Р.Р. Сутність конкурентоспроможності підприємницьких структур. // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 17. – С. 26-31

18. Тендюк А.О. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. //Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. – 2018. – Вип. 15. – С. 251-260

19. Устік Т.В. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. //Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 389-397

20. Шпильова В. О. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства// Економіка і управління. – 2021. – № 2. – С. 29-34

21. Яременко О. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 55-61

ДОДАТКИ