

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
«Управління конкурентоспроможністю пекарні»

Виконавець

студентка центру заочної та
вечірньої форми навчання

Ткачук Олена

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

Викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатюк Валентина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	5
1.2 Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІМЕЙНА ПЕКАРНЯ»-----	26
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ТОВ «Сімейна пекарня».....	26
2.2 Аналіз ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів.....	34
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».....	42
2.4 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні, важливим є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що є однією з головних умов утримання стійких позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Успішна діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, діагностика й виявлення слабких і сильних сторін підприємства, а також формування гнучкої системи управління підприємством для швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності розглядали досить багато вітчизняних та закордонних вчених, серед них М. Портер, А.Хедоурі, А.Томпсон, В.А.Адамик, П.К.Бечко, Я.О.Голобородько, О.Є. Кузьмін, О.П.Мельник, О.П.Романко, О.П.Красняк, В.О. Мицик та ін..Однак єдиного підходу до розуміння поняття конкуренції та характеристики явищ пов'язаних з нею не існує. Потреба в систематизації існуючих в науковій літературі наробок зумовлює актуальність обраної теми.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На основі поставленої мети сформовано такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати поточний стан досліджуваного підприємства;
- визначити основні тенденції ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів;
- провести порівняльну оцінку ТОВ «Сімейна пекарня» відносно конкурентів для визначення рівня його конкурентоспроможності;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Сімейна пекарня».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач було використано низку методів: методи пізнання та систематизації, для визначення сутності понять конкуренція та конкурентоспроможність; метод аналізу й синтезу, для дослідження підходів оцінки конкурентоспроможності, а також процесу управління конкурентоспроможністю; статистичні методи для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; метод PEST-аналізу, для визначення можливостей та загроз досліджуваного підприємства; метод експертних оцінок, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» по розширенню асортименту виробництва за рахунок впровадження лінійки безглютенової продукції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

В умовах жорсткої конкуренції суб'єкти господарювання вступають між собою у конкурентну боротьбу за більш вигідні умови функціонування. Для отримання переваги в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно формувати, підтримувати та удосконалювати свою конкурентоспроможність.

Поняття конкурентоспроможності має місце лише за існування конкуренції. В науковій літературі не існує єдиного визначення конкуренції, яке б охопило всі її аспекти та характеристики. Досліджуючи сутність поняття конкуренція, важливо виділити А.Сміта, який вважається основоположником теорії конкуренції та визначав конкуренцію як суперництво двох або більше осіб. У таблиці 1 наведено генезис поняття «конкуренція».

Таблиця 11.

Генезис поняття конкуренція у визначеннях різних науковців

Автор	Наробки автора у досліджуваному напрямку	Визначення конкуренції
А.Сміт (1776 р.)	Введено поняття конкуренції	Конкуренція визначається як суперництво двох або більше осіб
Р.Рікардо (1772-1823)	Описано важливість вільної конкуренції Розроблено модель досконалої конкуренції	Конкуренція визначалась як основа ціноутворення
Дж.Міль(1806-1873)	Висунув нове трактування закону попиту й пропозиції, вважав вільну конкуренцію абстрактним та ідеальним поняттям.	Конкуренція як основний чинник розділу продукції в умовах приватної власності

Продовження табл.1.1

Автор		Визначення конкуренції
К.Маркс (1818-1883)	Виділено етапи розвитку конкуренції, мотиви та її цілі.	Конкуренція визначається як закономірність розвитку ринкової економіки, як явища нерозривного з законами товарного виробництва.
А.Маршал(1842-1924)	Описав існуючі види ринків, та взаємозв'язок понять конкуренція та економічна свобода.	Конкуренція як засіб організації економічного порядку; конкуренція передбачає певну співпрацю між підприємцями та незначне втручання уряду у ці відносини.
М. Туган-Барановський	Створення теорії періодичних криз, однією з причин їх виникнення вважав конкуренцію	Конкуренція як суперництво низки осіб за досягнення однієї мети; конкуренти витісняють одне одного з ринку, щоб захопити ті, чи інші господарські блага.

Джерело :складено автором за [1], [2], [3], [4]

Проаналізувавши наробки відомих науковців та економістів минулих сторіч, можна зробити висновок, що підхід до визначення поняття конкуренція змінювався відповідно до змін правил функціонування в ринковій економіці. Трамбування поняття «конкуренція» з генезою ринкових відносин розширювалось та уточнювалось. Для більш досконалого розуміння конкуренції ми дослідили трактування поняття «конкуренція сучасними дослідниками(табл..1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «конкуренція» сучасними вченими

Автор	Визначення
І.О.Журба, Ю.М.Коляденко[6,с.97]	змагання між підприємствами з метою здобуття переваг на іншими учасниками ринку за рахунок власних досягнень, внаслідок чого споживачі мають можливість вибору, а окремі підприємства не має рушійного впливу на вибір товарів на ринку .

Продовження табл..1.2

А втор	Визначення
П.К. Бечко, Я.О. Голобородько[1]	боротьба за виживання та збереження частки ринку
В.А.Адамик[7,с.73]	суперництво у будь-якій сфері діяльності між конкурентами зацікавленими у досягненні однієї мети
Р. Грецький[8, с.38]	економічна категорія, що демонструє виробничі відносини між виробниками товарів у процесі реалізації продуктів діяльності.
Л.Хофман, Ф.Мьоллерс[9,с. 45]	боротьба підприємств за обмежене коло споживачів на певних сегментах ринку
Б.Шлюсарчик [10, с. 22]	боротьба підприємців щодо економічних вигод від реалізації товарів і послуг, та за ринки постачання й збуту
М.Портер[5, с.15]	прагнення підприємств зайняти вигідне становище на ринку

Джерело: складено автором

На основі критичного аналізу досліджуваних визначень, можна зробити висновок, що основна сутність конкуренції, яка полягає в боротьбі залишається актуальною й сьогодні. Однак сучасні автори доповнюють значення конкуренцію уточнивши мету цієї боротьби, яка, в свою чергу, полягає в отриманні якомога більшої частки ринку та як наслідок лідируючої позиції на ринку. Що одним доповнення сучасників є визначення боротьби не лише за споживача, а й на ринку постачальників та ринку збуту.

Доповнюючи вищевикладене, ми вважаємо необхідним дослідити функції конкуренції в сучасній економічній системі. І.А. Чіков до основних функцій конкуренції відносить[11,с.77]:

- контролюючу – конкуренція обмежує економічну потужність підприємств та протидіє отриманню влади окремим підприємством на окремих сегментах ринку;

- регулююча – конкуренція забезпечує переливання чинників виробництва у галузі, що на певний момент часі мають на них найбільший попит;
- ціноутворююча – конкуренція змушує підприємства у боротьбі за споживачів утримувати ціни на рівні середньо ринкових, та направляти максимум зусиль для зниження витрат;
- стимулююча – конкуренція змушує підприємства прагнути до вищої продуктивності, шукати нові шляхи приваблення споживачів;
- розподільча – конкуренція передбачає розподіл доходу між гравцями ринку відповідно до ефективності їх внеску;
- інноваційна – конкуренція є стимулом розвитку, а отже сприяє появі та розвитку інновацій у всіх сферах діяльності підприємства.

Аналіз функцій конкуренції демонструє її вплив на діяльність ринків, а саме на поведінку шляхи ведення господарської діяльності, споживачів та інших гравців ринку.

Здатність підприємств вступати в конкурентну боротьбу та можливість функціонувати за всіма особливостями конкуренції викликає потребу дослідження його конкурентоздатності.

В науковій літературі не існує єдиного підходу щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». На основі критичного аналізу робіт сучасних науковців, ми виділили три підходи щодо визначення сутності терміну «конкурентоспроможність» (табл. 1.3):

- автори першого підходу визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства утримати конкурентну позицію;
- автори другого підходу акцентують увагу на визначенні конкурентоспроможності як здатності сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку;
- автори третього підходу під конкурентоспроможністю пропонують розуміти можливості підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Підхід	Автор	Визначення «конкурентоспроможності»
Здатність підприємства утримати конкурентну позицію	Н.О.Грицишин [12,с.31]	здібність організації зберігати свої позиції на обраних ринках
	О.О. Гетьман[13,с.22]	здатність підприємства займати ринкову нішу протягом певного часу
	П.К.Бечко, Я.О.Голобородько [1]	здатність суб'єкту господарювання впливати на ринок , з метою збереження його частки, захисту накопичених їй розвитку можливих конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
Здатність підприємства сформулювати конкурентні переваги на ринку	В.Д.Пантелєєв[14,с.16]	порівняльна перевага, що характеризує наявність сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які обумовлюють його ефективність на національних та світових ринках порівняно з іншими підприємствами галузі рахунок ефективного використання виробничого, трудового та фінансового потенціалу
	М.М. Радева[15,с.178]	є вираженням сукупності конкурентних переваг над конкурентами на певному ринку
	О.Є. Кузьмін, О.П.Мельник, О.П.Романко [16, с.11]	комплексне системне поняття, що відображає конкурентні переваги підприємства за низкою параметрів , що між собою пов'язані та надають унікальність та можливість закріплення на певному ринку протягом певного часу, при визначеному впливі середовища функціонування

Продовження табл.1.3

Підхід	Автор	Визначення «конкурентоспроможності»
Можливості підприємства щодо функціонування успішного функціонування забезпечення успішного функціонування підприємств на ринку	О.О. Масляєва[17]	змога підприємства досягти найкращих результатів в конкретній сфері функціонування в процесі суперництва
	П.Р. Пуцентейло[18,с.82]	відносна характеристика, яка відображає є стратегію розвитку підприємства за змін в середовищі функціонування, що спрямована на кількісно-якісне забезпечення функціонування підприємства на ринку.
	О.П.Красняк, В.О. Мицик [19,с.]	Реальні та потенційні можливості підприємств виготовляти товари й послуги, що на визначеному сегменті ринку мають більший попит, ніж попит на аналогічну продукцію конкурентів, за умови ведення продуктивної господарської діяльності

Джерело: систематизовано автором

Дослідивши сутність кожного з виділених підходів, ми підтримуємо трактування «конкурентоспроможності» авторами першого та другого підходів, оскільки конкурентоспроможність має відображати можливості мати саме конкурентну позицію на ринку, що в свою чергу можливо при наявності стійких конкурентних переваг. На нашу думку автори третього підходу у свої визначення наводять характерні риси стратегічного управління, яке направлене на організацію внутрішньої діяльності підприємства, що забезпечить ефективне його функціонування у зовнішньому середовищі.

Доповнюючи результати проведеного дослідження, ми дослідили основні властивості конкурентоспроможності. За джерелами[20],[21,с.128],[22,с.108] до основних властивостей конкурентоспроможності відносять:

- просторовість – підприємство може мати конкурентоспроможність на одному сегменті ринку, не маючи її на іншому сегменті;

- порівнюваність – конкурентоспроможність визначається у порівнянні з іншими гравцями ринку;
- динамічність – за коливань кон'юнктури ринку конкурентоспроможність підприємства може змінювати у часі;
- предметність – конкурентоспроможність визначається на основі аналізу визначених конкурентних показників діяльності компанії;
- унікальність – конкурентоспроможність базується на формуванні унікальних характеристик, а саме конкурентних переваг;
- системність – конкурентоспроможність визначається та підвищується за аналізу й удосконалення системи показників, які є взаємопов'язаними та нерозривними.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є досить складною економічною категорією, що базується здатності підприємства сформувати конкурентну перевагу на основі аналізу низки показників діяльності підприємства та зайняти конкурентну позицію на визначеному ринку функціонування.

1.2 Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства характеризується низкою показників. Для визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати доцільний інструмент аналізу цих показників. В науковій літературі виділяють декілька підходів оцінки конкурентоспроможності:

- оцінка конкурентоспроможності на основі матричних методів;
- оцінка конкурентоспроможності на основі графічних методів;
- оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунків інтегральних показників;
- оцінка конкурентоспроможності на основі комплексних методів;
- простий аналіз конкурентоспроможності.

Найпростішим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є *проста оцінка конкурентоспроможності*, що полягає в ранжуванні підприємств, на основі визначення обсягу реалізації підприємств, товарного рейтингу та корисності продукції.

Наступний підхід до оцінки конкурентоспроможності *базується на матричних методах*, та полягає в використанні матриць(рис.1.1), розглянемо деякі з них.

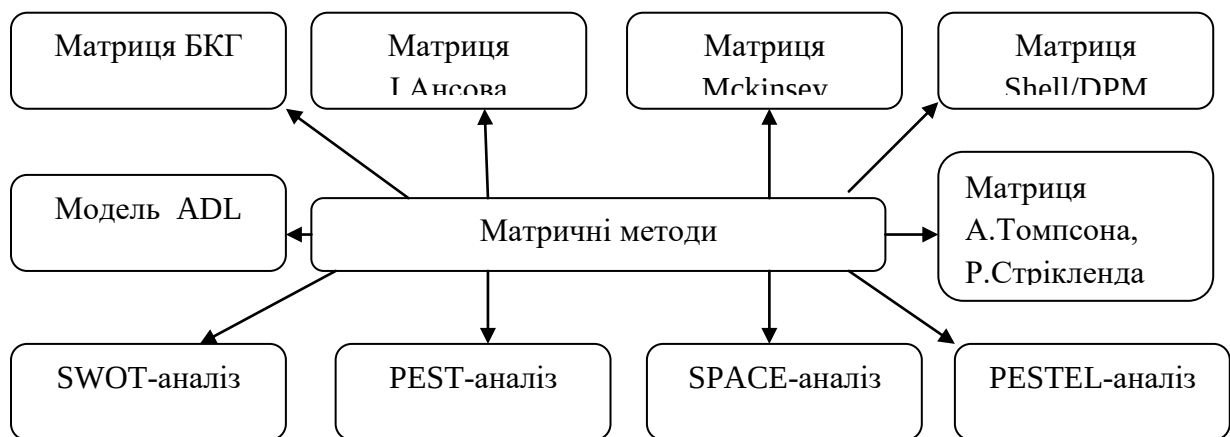


Рис.1.1 Матричні методи оцінки діяльності підприємства

Джерело: складено автором за[23, с 78-79],[25,с.159]

Побудова матриці БКГ передбачає аналіз поточного стану однієї з зон господарювання підприємства та виконується на основі аналізу трьох аспектів діяльності компанії, а саме темпу зростання досліджуваного ринку, частки підприємства на ринку та частки аналізованої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства. Є досить простим інструментом, однак не враховує всі аспекти функціонування на досліджуваному ринку.

Наступним аналізованим матричним методом є PEST-аналіз, що передбачає аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії за аспектами: політичний, соціальний, економічний та технологічний. Дещо схожим матричним методом є PESTEL-аналіз, який окрім аспектів PEST-аналізу включає правовий та екологічний аспекти аналізу. Методика оцінки за цим двома методами полягає в виділенні рушійних чинників за кожним з аспектів аналізу, їх експертній та відносній оцінці, розрахунку зваженої

оцінки та виділенні найбільш вагомих чинників впливу на діяльність підприємства.

Дещо складнішим методом є SWOT-аналіз, окрім зовнішнього середовища він передбачає оцінку й внутрішнього середовища. Результатом аналізу є виділення слабких та сильних сторін діяльності підприємства, а також можливостей та загроз. Перевагою визначеного методу є дослідження різних сторін діяльності підприємства, однак в той же час існує велика можливість суб'єктивної оцінки аналізованих складових.

Також, досить відомими матричними методами є модель портфельного аналізу McKinsey та модель SHELL/DPM. Обидві моделі визначають 9 стратегічних позицій підприємства на ринку. Однак для їх визначення за моделлю McKinsey необхідно провести досконалий аналіз привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства в ній, а за моделлю SHELL/DPM перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможність бізнесу.

Ще одним матричним методом аналізу є матриця ADL, що передбачає дослідження поточного стану підприємства та вектору майбутнього розвитку на основі визначення стадії життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість, спад) та конкурентної позиції підприємства (домінуюча, сильна, помітна, міцна, слабка).

Підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що матричні методи не дають оцінити загальну конкурентоспроможність підприємства, однак передбачають аналіз окремих аспектів діяльності та визначення стратегічного напрямку діяльності.

Наступним підходом до оцінки конкурентоспроможності є *оцінка на основі графічних методів*, до яких відносять [23, с.78], [24, с.54-55]: багатокутник конкурентоздатності, радар конкурентоспроможності, карта стратегічних груп та побудова конкурентного профілю.

При побудові багатокутника конкурентоздатності попередньо проводиться оцінка значимих критеріїв оцінки діяльності досліджуваного

підприємства та підприємства-конкурента. Кількісна оцінка критеріїв відкладається на осяг, кількість яких відповідає кількості критеріїв, після чого відкладені оцінки з'єднуються утворюючи багатокутник. Порівнюючи багатокутники підприємства та його конкурентів визначають критерії за якими підприємство лідирує та за якими поступається конкурентам.

Дещо удосконалений варіант побудови багатокутника конкурентоспроможності демонструє «радар» конкурентоспроможності. За цим методом кількісна оцінка критеріїв відкладається на радіусах кола(кількість відкладених радіусів відповідає кількості критеріїв), чим вища оцінка, тим далі від центру розміщують кількісну оцінку критерію. За результатами побудови багатокутника розраховується показник конкурентоспроможності, як співвідношення площі багатокутника до площі радару.

Ще одним різновидом графічних методів є побудова конкурентного профілю підприємства. За цим методом побудова конкурентного профілю відбувається на конкурентному полі, на якому позначають найбільш можливе значення обраних показників та найменш можливе. На конкурентне поле переноситься оцінка кожного з показників попередньо визначена на основі досліджень та розрахунків. Конкурентний профіль формується за результатами поєднання позначених точок, та оцінюється в порівнянні з конкурентним профілем конкурентів.

Останнім з досліджених нами графічних методів є карта стратегічних груп. Для побудови карти стратегічних груп виокремлюють найважливіші характеристики продукції, обирають два з них. Проводять оцінку продукції за визначеними показниками та зображають їх на карті. Стратегічна група формується з максимально наближених на карті товарів.

Аналізуючи графічні методи оцінки конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що їх перевагою є наочність та простота, однак в той же час вони є низько інформативними.

Як ми вже зазначали, до методів оцінки конкурентоспроможності відносяться *методи інтегральної оцінки конкурентоспроможності*, що передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності на основі визначення одиничних індексів ключових показників основних аспектів діяльності підприємства[26]. Методи інтегральної оцінки конкурентоспроможності можуть базуватись на аналізі як лише одного аспекту діяльності фірми, так і на системі показників.

Найпростішим методом інтегрального аналізу є метод, що враховує ступінь задоволеності споживачів та критерій ефективності виробництв. Дещо складнішим є «метод аналізу ієрархій», - це багатофакторний метод аналізу, що передбачає врахування кількісних та якісних характеристик впливу рушійних чинників на фінансово-економічний стан підприємства та його конкурентоспроможність. Перевагою досліджуваного методу є те, що він не тільки демонструє поточний стан конкурентоспроможності, а й дає можливість сформулювати систему альтернативних стратегій подальшого розвитку[26].

Також до досліджуваної групи методів входить показник інтегральної конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що передбачає визначення сумарної оцінки величини впливу аспекту діяльності підприємства з урахуванням терезів[25,с.157].

Окрім вищенаведених інтегральних методів оцінки, варто виділити комплексний матричний інтегральний показник. Для розрахунку показника необхідно побудувати матрицю, що складається з оцінки конкурентоспроможності окремих чинників аспектів функціонування підприємства, що приведені до обраного стандарту вимірювання. За результатами розрахунків аспекти поділяють на стимулятори(чинники, що стимулюють розвиток) та де стимулятори(чинники,що стримують розвиток). Перевагою досліджуваного методу є можливість аналізу масивних даних, врахування стимулюючого чи дестимулюючого впливу чинників, та

можливість врахування впливу чинників на різних рівнях різного ступеню вагомості[23,с.55].

За результатами аналізу методів оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку інтегральних показників, варто зазначити, що вони дають можливість отримати однозначну оцінку конкурентоспроможності, та є досить демонстративними.

Останнім аналізованим нами підходом до оцінки конкурентоспроможності є *комплексні методи або методи комплексної оцінки*. Вчені [23],[27],[28] до комплексних методів оцінки конкурентоспроможності відносять бенчмаркінг, теорію рівнів конкурентоспроможності підприємства та методику аналізу п'яти сил конкуренції М.Портера.

Бенчмаркінг є досить розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності, основний його зміст полягає в визначення суттєвих відмінностей у діяльності підприємства від еталона(лідера галузі/найбільш ефективний підрозділ)[27,с.299]. На основі результатів дослідження виділяють недоліки в управлінні та зміни, які потрібно впровадити для наближення до еталону. Виділяють три типи бенчмаркігнгу)[27,с.298]:

- внутрішній(передбачає порівняння діяльності різних підрозділів одного підприємства);
- орієнтований на конкурентів(передбачає порівняння результатів діяльності та систем підприємства з підприємством лідером галузі);
- функціональний(передбачає порівняння функцій, процесу виробництва, методів з підприємством, що не ж конкурентом підприємства).

Ще одним комплексним методом оцінки конкурентоспроможності є співвідношення поточного стану підприємства з рівнями конкурентоспроможності виділеними вченими Р. Хейсом, С. Уїлрайтом та Д. Кларком[28,с.116]. За досліджуваною теорією існує 4 рівні конкурентоспроможності:

- перший рівень конкурентоспроможності – головною метою менеджменту підприємства є організація виробництва продукції та отриманні прибутку, без заходів протидії конкурентам або залучення споживачів;
- другий рівень конкурентоспроможності – менеджмент підприємства направляю свої зусилля до відповідності встановлених конкурентами стандартам;
- третій рівень конкурентоспроможності – зусилля менеджменту підприємства направлені на отримання переваги над конкурентами за рахунок більш досконалої організації всіх показників діяльності підприємства;
- четвертий рівень конкурентоспроможності – це найвищий рівень конкурентоспроможності, що характеризує світових лідерів; він передбачає конкурентну боротьбу на міжнародних ринках, як з масштабними міжнародними підприємствами та і з галузевими лідерами країн.

Останній та не менш розповсюджений комплексний метод аналізу конкурентоспроможності це метод аналізу п'яти конкурентних сил галузі М.Портера[23, с.28]. Зазначений метод полягає в детальному аналізі рушійних сил галузі(рис.1.2) визначення їх вплив на діяльність підприємства та можливості підприємства їм протидіяти.

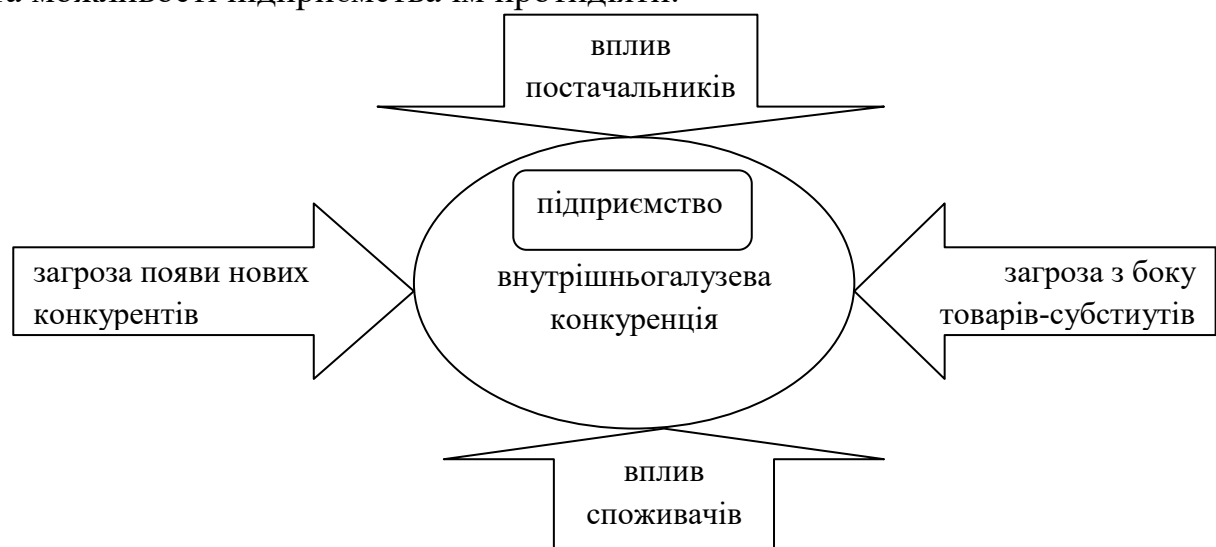


Рис.1.2 Рушійні сили галузі за М.Портером[5,с.45]

На основі детального аналізу ми провели порівняльний аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства за характеристиками: сутність, переваги та недоліки підходів.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Проста оцінка конкурентоспроможності	Ранжування підприємств за одним за показників діяльності	Простота виконання	Є малоінформативним, відсутня можливість прогнозування подальшого розвитку
Матричні методи оцінки	Побудова матриць для визначення поточного стану	Можливість формування стратегічних альтернатив	Обмеженість числа характеристик, що впливають на оцінку
Графічні методи оцінки	Графічне зображення поточного стану підприємства	Наочність і комплексність при порівнянні	Відсутність виявити причини поточного стану та шляхи підвищення конкурентоспроможності
Методи інтегральної оцінки	Розрахунок показників конкурентоспроможності на основі комплексних інтегральних оцінок окремих аспектів діяльності підприємства	Можливість аналізу великої кількості показників підприємства	Складність у використанні та інформаційній забезпеченості проведення оцінки; не враховує особливості галузі функціонування
Комплексна оцінка конкурентоспроможності	Оцінка на основі глибокого аналізу внутрішнього за зовнішнього середовища підприємства	Можливість виявлення основних тенденцій галузі, та відповідності підприємства вимогам галузі	Складність в узагальненні результатів оцінки, існує можливість суб'єктивності, при низькій кваліфікації менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [23-28]

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що для оцінки конкурентоспроможності підприємства варто одночасно застосовувати декілька підходів, що дозволить більш точно визначити рівень конкурентоспроможності та зменшити ймовірність формування неефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.

Насьогодні, конкурентоспроможність є одним з найголовніших характеристик успішності підприємства. Визначення рівня конкурентоспроможності та його подальше підвищення залежить від ефективності прийнятих менеджментом підприємства рішень. Саме тому важливою є організація ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та побудова детального процесу управління конкурентоспроможністю.

Єдиного формалізованого процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в науковій літературі не існує. Вчені О.П.Красняк та В.О.Мицик виділяють 6 етапів управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме[19]: аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства; формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства; виокремлення ознак та встановлення їх обмежень; визначення кількісних показників кожної ознаки та їх градація; проведення оцінки конкурентоспроможності; розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Дещо інший алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства пропонує Т.Ю.Пастухова[30]: дослідження конкурентного середовища та оцінка особливості конкуренції в галузі; визначення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів; проведення конкурентного позиціонування; розробка стратегії управління конкурентоспроможності; реалізація обраної стратегії.

Найбільш деталізовану модель управління конкурентоспроможністю пропонують І.О.Геращенко та О.О.Шмадченко, який складається з 11 етапів: виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків; оцінка впливу виділених чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства; прогнозування змін виявлених чинників; прогнозування змін конкурентоспроможності на основі зміни чинників; систематизація методів й шляхів підвищення конкурентоспроможності; розробка комплексу заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності; оцінка витрат на обрані заходи; вибір критерію ефективності розроблених заходів; вибір оптимального рішення; прийняття управлінських рішень щодо впровадження обраного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Останній підхід найбільш доцільно описує етапи управління конкурентоспроможністю, а також передбачає розробку різних напрямків розвитку, їх аналіз та вибір найефективнішого. Дослідимо етапи моделі більш детально.

Першим етапом є *виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища*. На цьому етапі важливим є виділення чинників, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства та галузь в цілому. Щодо внутрішнього середовища - це чинники, які характеризують окремі підрозділи підприємства та систему управління в цілому.

Щодо зовнішніх чинників, варто виділити два напрямки впливу: внутрішньогалузеві та загальні. До внутрішньогалузевих варто віднести стан внутрішньогалузевої конкуренції, вплив постачальників та споживачів. До групи загальних чинників впливу зовнішнього середовища відносять політичний та економічний стан в країні, соціальні та культурні особливості тощо. Групи чинників, що впливають на діяльність підприємства наведено на рис.1.3

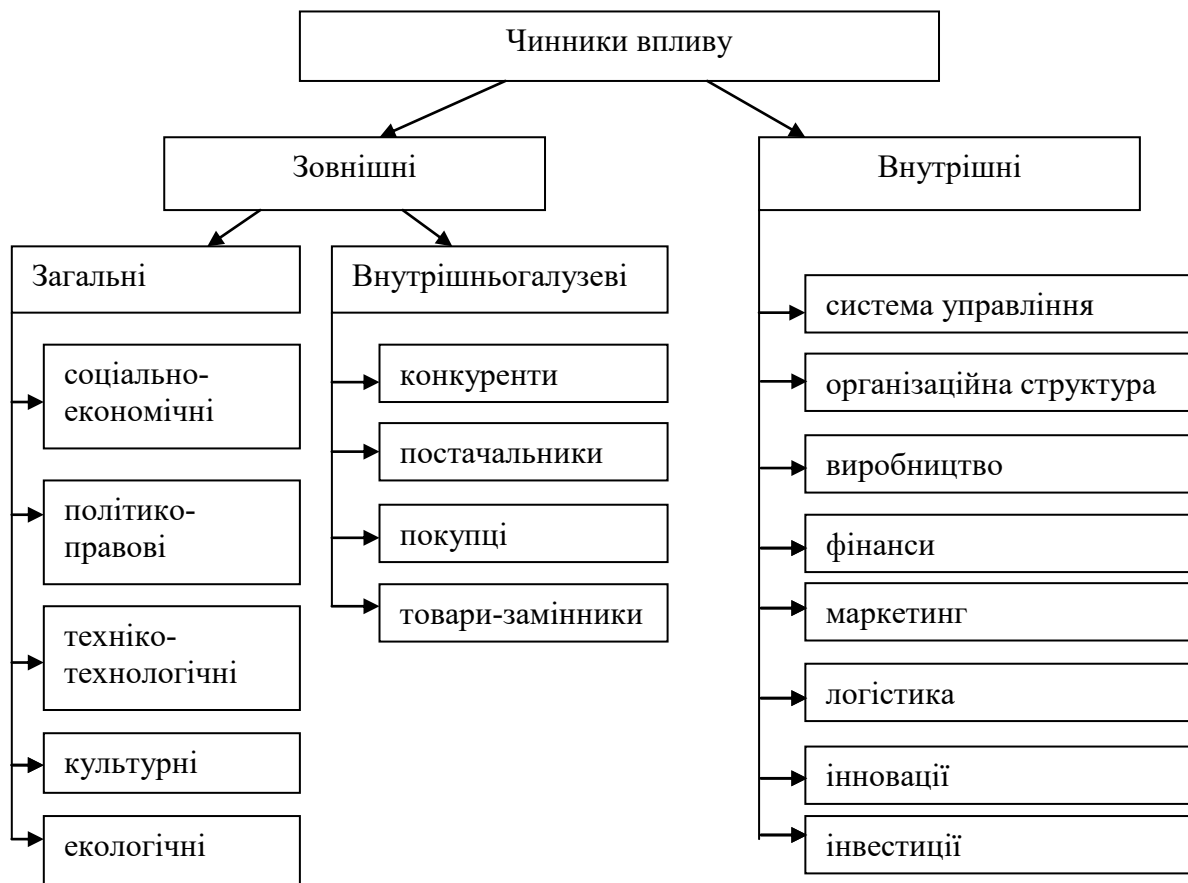


Рис.1.3 Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за [17],[19],[29]

Другим етапом управління конкурентоздатності є *групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків*. За методикою автора першочерговим є саме групування чинників і лише потім врахування взаємозв'язків. На нашу думку групування має відбуватися саме на основі виявлених взаємозв'язків, що дозволить більш детально провести їх порівняльну оцінку.

Третім етапом є *оцінка впливу виділених показників на конкурентоспроможність підприємства*. Оцінка впливу виділених показників може відбуватися на основі експертних оцінок, виражених оцінок тощо. На нашу думку найбільш доцільним методом аналізу на цьому етапі є дослідженим нами метод інтегральних оцінок окремих показників діяльності на загальний рівень конкурентоспроможності.

Четвертим етапом в досліджуваній моделі є *прогнозування змін виділених показників*. Прогнозування змін є необхідним для оцінки ризиків та розробки різних сценаріїв змін. Зазвичай розробляють оптимістичний, песимістичний та сценарій без змін. Ми вважаємо доцільним на цьому етапі визначення стадії життєвого циклу підприємства та галузі.

Дослідивши можливі зміни на основі комбінації різних сценаріїв проводиться прогнозування зміни конкурентоспроможності. Зміна одного показника в середовищах існування підприємства викладає зміну й інших показників, що важливо враховувати при оцінці майбутньої конкурентоспроможності. Саме тому виникає необхідність прогнозування зміни конкурентоздатності. Доцільним методом оцінки на цьому етапі може бути розрахунок матричного інтегрального показника конкурентоспроможності.

Наступними етапами є *систематизація шляхів та методів підвищення конкурентоздатності та розробка системи заходів щодо підвищення конкурентоздатності*. Ці етапи має найбільше частку суб'єктивності, оскільки якість виконання систематизації шляхів та розробки системи заходів повністю залежить від досвіду, кваліфікації та умінь управлінського персоналу.

Розробивши систему заходів вадливо визначити чи спів розмірними вони є відносно поточних можливостей підприємства, саме тому важливим є виділення етапу *оцінки витрат на обрані заходи*. Оцінка витрат відбувається на основі побудов кошторисів витрат, прогнозування грошових потоків тощо.

Перш ніж впроваджувати обраний напрямок підвищення конкурентоспроможності важливо обрати критерій ефективності розроблених заходів. Тобто, менеджменту підприємства необхідно розробити систему оцінок кожного з етапів впровадження заходів, для подальшої оцінки їх ефективності.

Автор моделі вважає, що модель має закінчуватись етапом прийняття управлінського рішення щодо розроблених заходів. Враховуючи детальність

етапів моделі управління конкурентоспроможності ми вважаємо логічним закінчення цього процесу саме впровадження обраних заходів.

Оскільки модель передбачає формування критеріїв ефективності розроблених заходів то доцільним є доповнення досліджуваної моделі етапами:

- діагностики – перевірки якості виконання заходів;
- корегування – внесення правок до розробленого плану реалізації заходів, у разі виявлення відхилень від розроблених стандартів.

Також враховуючи тенденцію конкурентного середовища до постійної зміни та розвитку, зазначена модель має реалізуватися циклічно, менеджмент підприємства має проводити постійну діагностику змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища й розробляти нові заходи підвищення конкурентоздатності або корегувати існуючі.

При чому процес діагностики змін внутрішнього та зовнішнього середовища та діагностика якості виконання розроблених заходів мають здійснюватись паралельно, після початку реалізації розроблених заходів.

На основі вищевикладеного ми сформували логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства(рис.1.4).

Перевагами сформованої логічної моделі управління конкурентоспроможністю є:

- деталізованість та системність у визначенні етапів управління конкурентоспроможності ;
- акцент на важливості оцінки зміни конкурентоспроможності за рахунок прогнозування змін показників діяльності підприємства;
- можливість діагностики якості виконання заходів щодо підвищення конкурентоздатності ;
- необхідність проведення діагностики змін середовищ функціонування підприємства, для подальшого корегування напрямків підвищення конкурентоспроможності.

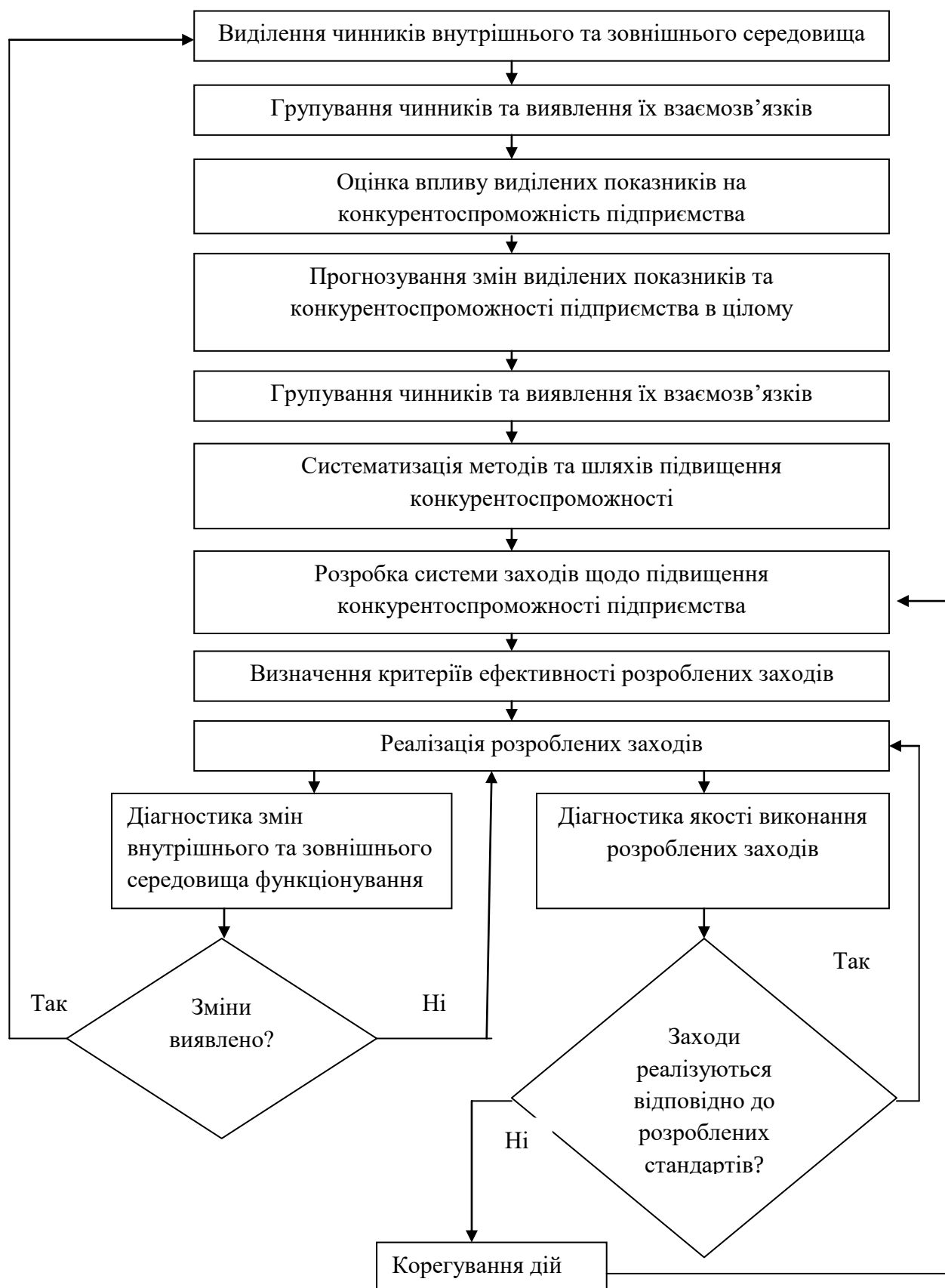


Рис.1.4 Логічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [27,с.298-301]

Як висновок, варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним процесом, що передбачає обробку великої кількості даних та потребує високої кваліфікації управлінського персоналу. Управління конкурентоспроможності має відбуватися системно, безперервно та циклічно на основі постійної діагностики змін зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

На основі проведеного дослідження, ми дійшли наступних висновків:

1. На основі критичного аналізу літератури проведено дослідження сутності поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Виділено три підходи до визначення конкурентоспроможності: конкурентоспроможність як здатність підприємства утримати конкурентну позицію; конкурентоспроможність як здатність сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку; конкурентоспроможність як можливість підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку. Обґрунтовано доцільність трактування конкурентоспроможності за першими двома підходами, тобто як здатність забезпечення конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги.

2. Проаналізовано підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства: на основі матричних методів; на основі графічних методів; на основі розрахунків інтегральних показників; на основі комплексних методів; простий аналіз конкурентоспроможності. Проведено порівняльний аналіз досліджуваних підходів за характеристиками: сутність підходу, його переваги та недоліки. Визначено, що для оцінки конкурентоспроможності необхідно застосовувати декілька методів одночасно.

3. На основі аналізу етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства сформовано логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає детальний аналіз чинників впливу на конкурентоспроможність, можливість їх зміни, розробку та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та безперервне удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІМЕЙНА ПЕКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ТОВ «Сімейна пекарня»

ТОВ «Сімейна пекарня» - підприємство, що спеціалізується на виробництві хліба, хлібобулочних виробів а також борошняних кондитерських виробів нетривалого терміну зберігання, засноване у 2009 році. На кінець 2023 року підприємство нараховує 490 закладів, що розташовані у 80-ти містах України, та має чотири напрямки розвитку(рис.2.1). З 2019 року підприємство входить до ТОП-10 найуспішніших франшиз України.

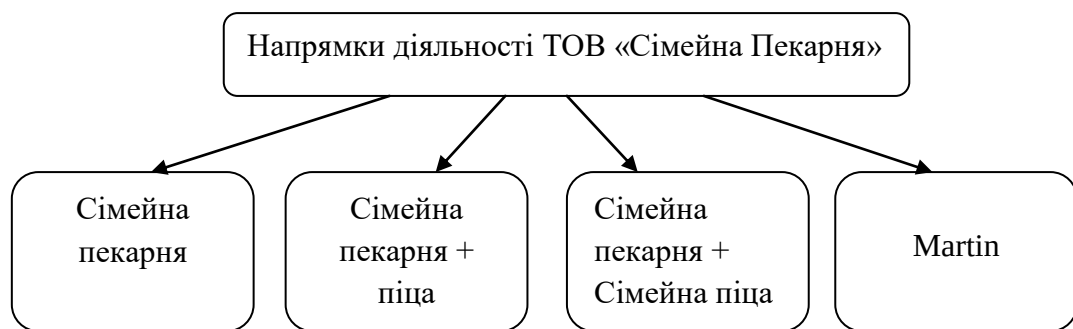


Рис.2.1 Напрямки розвитку ТОВ «Сімейна пекарня» на 2024 рік

Засновником підприємства є Закарян Сурен Айказович.

Розмір статутного капіталу 150 тис. грн..

Цілями діяльності підприємства є:

- Лідерство в галузі за якістю та кількістю наданих послуг;
- Удосконалення розробленої бізнес-моделі;
- Реалізація на договірній основі довгострокових відносин з партнерами;
- Забезпечити стабільне зростання підприємств, та збільшити добробут власників та співробітників.

Найуспішнішим напрямком розвитку ТОВ «Сімейна Пекарня» є підприємство «Сімейна Пекарня» - мережа магазинів свіжої випічки та напівфабрикатів власного виробництва, що нараховує 311 закладів, серед яких 95% закладів працює на правах франшизи, тобто 5 закладів перебувають у безпосередній власності досліджуваного підприємства. У підприємства є головний офіс, що проводить контроль діяльності як власних закладів так і закладів, що функціонують за франшизою. Франшиза передбачає готовий бізнес-план з відкриття нових закладів, та надання консультаційних по послуг як на етапі відкриття так і в подальшій діяльності підприємств. В головному офісі сформована ефективна команда менеджерів, маркетологів, аналітиків та фінансистів, що повністю забезпечує ефективний розвиток як окремих закладів та і підприємства в цілому.

Проаналізувавши комунікаційні зв'язки між співробітниками. ми визначили, що організаційна структура підприємств є лінійно функціональною(рис.2.2).

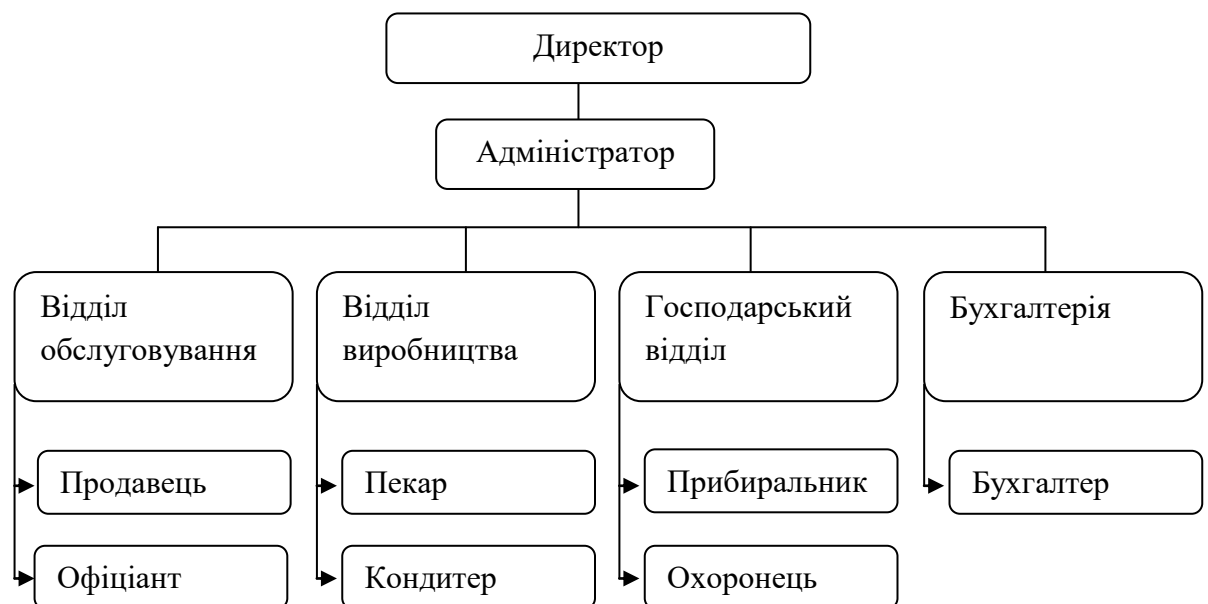


Рис.2.2 Організаційна структура закладів «Сімейна пекарня»

Кількість співробітників у кожному закладі може відрізнятися в залежності від розмірів приміщення та асортиментом продукції, що обумовлений договором.

Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Сімейна пекарня» виконаний на основі фінансової звітності підприємства (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Сімейна пекарня»

Показники	Період			Темп приросту 2023/2022	Темп приросту 2022/2021
	2023	2022	2021		
1. Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) , тис. грн..	67214	59560	59668	12,85%	-0,18%
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	(43875)	(38882)	(39662)	12,84%	-1,97%
3.Валовий прибуток/збиток, тис. грн..	23339	19678	20006	18,60%	-1,64%
4. Інші операційні доходи, тис. грн..	617	462	786	33,55%	-41,22%
5. Адміністративні витрати, тис. грн..	(4128)	(3291)	(2859)	25,43%	15,11%
6.Витрати на збут, тис. грн..	(13059)	(10982)	(10563)	18,91%	3,97%
7.Інші операційні витрати, тис. грн..	(2056)	(2228)	(2415)	-7,72%	-7,74%
8. Фінансовий результат від операційної діяльності , тис. грн..	4713	3639	4955	29,51%	-26,56%
9.Інші фінансові доходи, тис. грн..	172	187	65	-8,02%	*
10. Фінансові витрати, тис. грн..	(84)	(2)	(98)	*	*
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн..	4801	3824	4922	25,55%	-22,31%
12.Податкові зобов'язання , тис. грн..	(864)	(708)	(919)	22,03%	-22,96%
13.Чистий фінансовий результат, тис. грн..	3937	3116	4003	26,35%	-22,16%
14.Необоротні активи, тис. грн..	13909	10055	6926	38,33%	45,18%
15.Оборотні активи, тис. грн..	8095	7288	7417	11,07%	-1,74%
16. Запаси, тис. грн..	2273	1765	2156	28,78%	-18,14%
17.Дебіторська заборгованість, тис. грн..	2990	1891	1777	58,12%	6,42%
18. Грошові кошти, тис. грн..	1993	2486	2072	-19,83%	19,98%
19.Власний капітал, тис. грн..	15215	12518	11013	21,54%	13,67%

20. Довгострокові зобов'язання, тис. грн..	1279	1495	0	-14,45%	*
21. Поточні зобов'язання, тис. грн..	5510	3330	3330	65,47%	-
22. Валюта балансу, тис. грн..	22004	17343	14343	26,88%	20,92%

* - окремо не визначено, враховано у підсумку з іншими результатами

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства ми визначили, що протягом 2021-2023 років відбулося підвищення чистого доходу від реалізації продукції майже на 13%. Також відбулося збільшення з сукупної собівартості реалізованих продукції та послуг майже на 13%. Зміна вищезазначених показників призвела до збільшення валового прибутку на 17%.

За аналізований період підприємство збільшило свої адміністративні витрати(+40,5%), витрати на збут(+21,7), при зменшенні інших операційних витрат (-15,46%).

Варто зазначити, що у 2022 році відбулося зниження всіх показників фінансово-економічної діяльності підприємства, що в свою чергу пов'язане з повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України та воєнними діями здійснюваними державою-агресором.

У 2023 році підприємству вдалося відновити свою діяльність до довоєнного рівня та збільшити чистий дохід у 2023 році порівняно з 2021 на 4%(з урахуванням його зниження у 2022 році на 22,16%)

Позитивна динаміка спостерігається у зростанні оборотних та необоротних активів, що в свою чергу свідчить про придбання нових основних засобів, їх модернізацію та оновлення. Збільшення валюти балансу в цілому протягом досліджуваного періоду свідчить про зростаючі можливості виробництва підприємства.

Для більш детальної оцінки фінансово-економічного стану підприємства проводять аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Першою групою показників є показники ліквідності, до них включають коефіцієнти поточної ліквідності, термінової та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) визначають як відношення оборотних активів (ОА) та поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (1)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{пл\ 2023} = \frac{8095}{5510} = 1,4$$

Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{ТЛ}$) визначають як співвідношення різниці оборотних активів (ОА) та запасів (З) до поточних зобов'язань (ПЗ)

$$K_{ТЛ} = \frac{ОА - З}{ПЗ} \quad (2)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{ТЛ\ 2023} = \frac{8095 - 2273}{5510} = 1,06$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{АЛ}$) визначають як відношення грошових коштів (ГК) та поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{АЛ} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (3)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{АЛ\ 2023} = \frac{1993}{5510} = 0,36$$

Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ФС}$) визначають як відношення суми довгострокових зобов'язань (ДЗ) та поточних зобов'язань (ПЗ) до власного капіталу (ВК):

$$K_{ФС} = \frac{ДЗ + ПЗ}{ВК} \quad (4)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{ФС\ 2023} = \frac{1279 + 5510}{15215} = 0,45$$

Коефіцієнт власного капіталу (K_{BK}) визначають як відношення власного капіталу (BK) та валюти балансу (BB):

$$K_{BK} = \frac{BK}{BB} \quad (5)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{BK\ 2023} = \frac{15215}{22004} = 0,69$$

Коефіцієнт оборотності активів (K_{OA}) визначають як відношення чистого доходу від реалізації (ЧД) до оборотних активів (OA):

$$K_{OA} = \frac{ЧД}{OA} \quad (6)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$K_{OA\ 2023} = \frac{672114}{8095} = 8,3$$

Розрахунки вищенаведених коефіцієнтів за 2021-2022 роки виконувались аналогічно. У табл.2.2 узагальнено проведені розрахунки.

Таблиця 2.2

Значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості ТОВ

«Сімейна пекарня»

Коефіцієнт	Нормативне значення	Значення коефіцієнта за роками		
		2023	2022	2021
Поточної ліквідності	>1	1,47	2,19	2,23
Термінової ліквідності	>0,5	1,06	1,66	1,58
Абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,36	0,75	0,62
Фінансової стійкості	0,67-1,5	0,45	0,39	0,30
Власного капіталу	>0,5	0,69	0,72	0,77
Оборотності активів	-	8,30	8,17	8,04

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі проведених розрахунків ми визначили низку тенденцій, що характеризують фінансовий стан підприємства:

- Негативною динамікою є зменшення значення коефіцієнта поточної ліквідності та термінової ліквідності протягом досліджуваного періоду, однак оскільки значення коефіцієнта в 2023 році вище нормативного, що демонструє можливість підприємства розраховуватись з поточними зобов'язаннями ;
- зменшення показника абсолютної ліквідності має позитивний вплив на фінансову діяльність підприємств, оскільки свідчить про зменшення частки капіталу задіяної в формування неефективних активів;
- негативною також є тенденція до зниження показника фінансової стійкості, що свідчить про високі фінансові ризики
- позитивною є динаміка збільшення показника оборотності активів, що підтверджує визначену нами тенденцію до збільшення ефективності використання активів підприємства.

Ще однією групою показників, що характеризує ефективність роботи підприємства є показники рентабельності, а саме рентабельність виготовленої продукції, активів та власного капіталу.

Рентабельність виготовленої продукції ($P_{ВП}$) визначається як відношення чистого доходу від реалізації (ЧДР) та виробничої собівартості (ВС):

$$P_{ВП} = \frac{ЧДР}{ВС} \quad (7)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$P_{ВП\ 2023} = \frac{67214}{43875} = 1,53$$

Рентабельність активів (P_A) визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) та валюти балансу (ВБ):

$$P_A = \frac{ЧП}{ВБ} \quad (8)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$P_{A\ 2023} = \frac{3937}{22004} = 1,53$$

Рентабельність власного капіталу (P_{BK}) визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) та власного капіталу (BK):

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \quad (9)$$

Для 2023 року розрахунок має вигляд

$$P_{BK\ 2023} = \frac{3937}{15215} = 0,26$$

Розрахунки коефіцієнтів рентабельності за 2021-2022 роки виконувались аналогічно. У табл.2.2 узагальнено проведені розрахунки.

Таблиця 2.3

Оцінка показників рентабельності ТОВ «Сімейна пекарня»

Коефіцієнт	Значення коефіцієнта за роками		
	2023	2022	2021
Рентабельність виготовленої продукції	1,53	1,53	1,50
Рентабельність активів	0,18	0,18	0,28
Рентабельність власного капіталу	0,26	0,25	0,36

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі аналізу розрахованих показників, ми визначили незначну тенденцію щодо зниження рентабельності діяльності підприємства.

Підсумовуючи вище викладене, варто зазначити, що нами визначено негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності підприємства, а саме зниження показників рентабельності та фінансової стійкості підприємства. В той же час, діяльність компанії характеризується збільшенням закладів та підвищенням ефективності використання активів. Для більш детального аналізу стану підприємства необхідно проаналізувати зовнішнє середовище його функціонування.

2.2 Аналіз ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів

Виробництво хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів займає одне з провідних місць серед галузей харчової промисловості. Це зумовлено тим, що на ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів реалізується продукція, що є невід'ємною складовою харчування населення України та складає 15% раціону населення.

Для визначення тенденцій ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів необхідно проаналізувати обсяги виробництва в галузі, кількість учасників ринку, тенденції споживання, рівень цін, сировинну базу галузі та технологічний стан галузі.

Обсяги виробництва

Досліджуючи динаміку виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів протягом 2015-2023 років(рис.2.3), варто зазначити що свого максимуму за останні 10 років виробництво досягло у 2021 році. У 2022 році відбулося зниження виробництва, що зумовлено початком повномасштабної війни РФ проти України й окупацією або знищенням значної частини виробничих потужностей галузі.

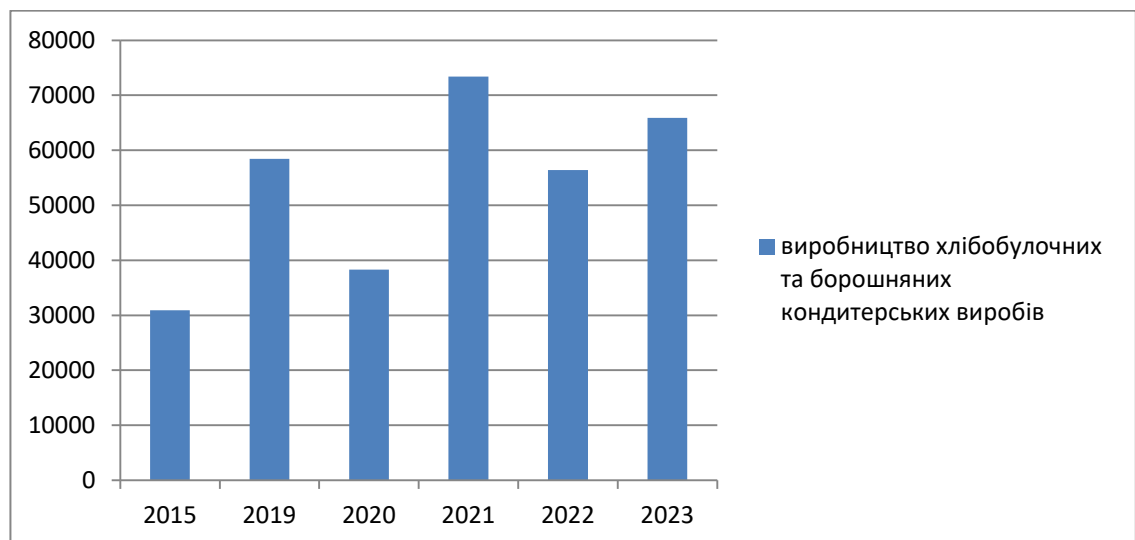


Рис.2.3 Динаміка виробництва продукції ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів протягом 2015-2023 років, тис.грн

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

На ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів реалізуються наступні види продукції:

- хліб (хліб житньо-пшеничний та пшенично-житній, хліб пшеничний, хліб житній, хліб дієтичний, інші види хліба)
- булочні вироби;
- печиво і вафлі;
- здоба;
- інша продукція(торти, пряники, круасани, сухарі).

На основі даних ДССУ, ми проаналізували структуру виробництва продукції ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів у 2023 році(рис.2.4).

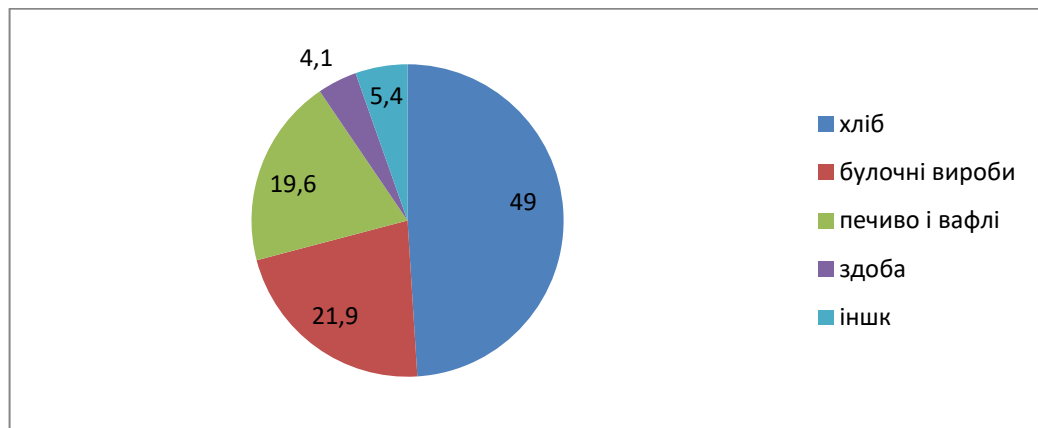


Рис.2.3 Структура виробництва продукції ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів у 2023 році в натуральному вираженні,%.

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

За результатами аналізу, ми визначили, що 49 % продукції досліджуваного ринку складає виробництво та реалізація хлібу.

Кількість учасників ринку

На основі статистичних даних ми проаналізувати динаміку кількості виробників хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів(рис.2.4)

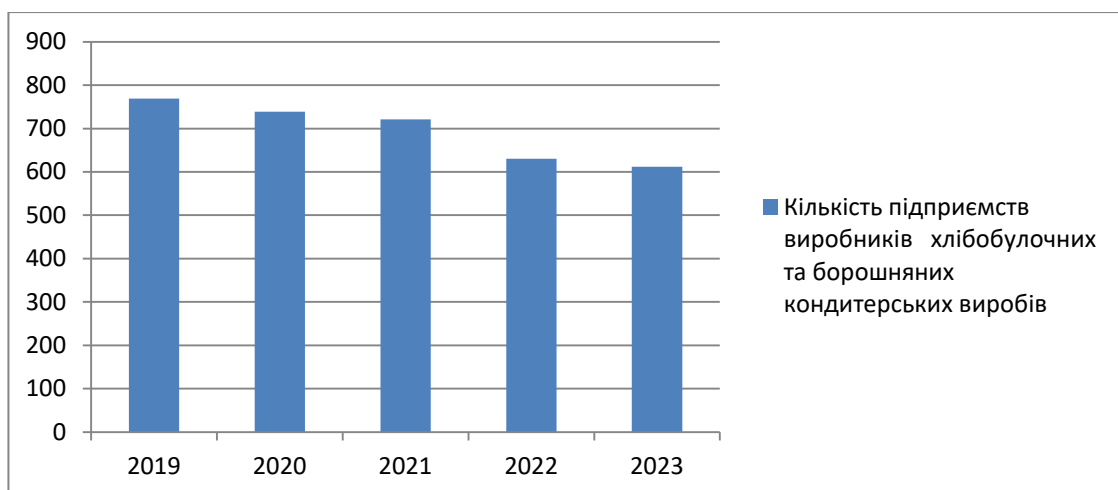


Рис.2.5. Динаміка кількості підприємств ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів протягом 2019-2023 років

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

За результатами аналізу ми визначили тенденцію до зменшення кількості підприємств в галузі протягом досліджуваного періоду, що в свою чергу зумовлено окупацією частини територій України та диверсифікацією виробництва.

Також на основі аналізу статистичних даних, ми визначили, що малі підприємства на ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів складають 79 % загальної кількості підприємств на ринку, при цьому виготовляючи лише 6% загальної кількості продукції(рис.2.6).

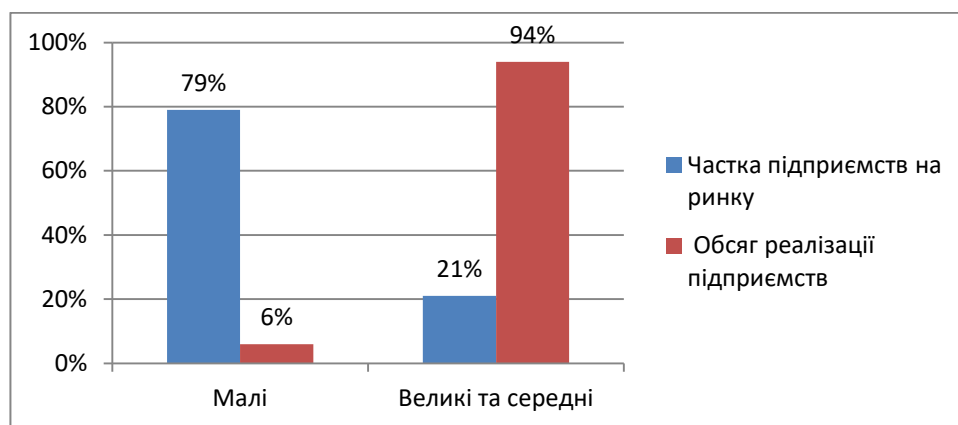


Рис.2.6 Розподіл часток ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів за типом підприємств , 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

Окрім цього підприємства малого бізнесу функціонують за спрощеною системою оподаткування, що значно підвищує ефективність їх діяльності, та є їх перевагою перед середнім та великим бізнесом у галузі

Тенденції споживання продукції

Також важливим чинником, при виявленні тенденцій галузі є споживання ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів на душу населення. Протягом 2010-2020 років спостерігалася тенденція до зниження споживання хліба та хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів на душу населення з 111,3 кг на душу населення до 96 кг. на душу населення. Після початку воєнного стану відбулася зміна тенденцій й споживання хліба на душу населення зросло.

Окрім цього досліджуючи динаміку кількості населення України визначена тенденція до зниження кількості населення країни, а отже й споживачів досліджуваної галузі(рис.2.5).

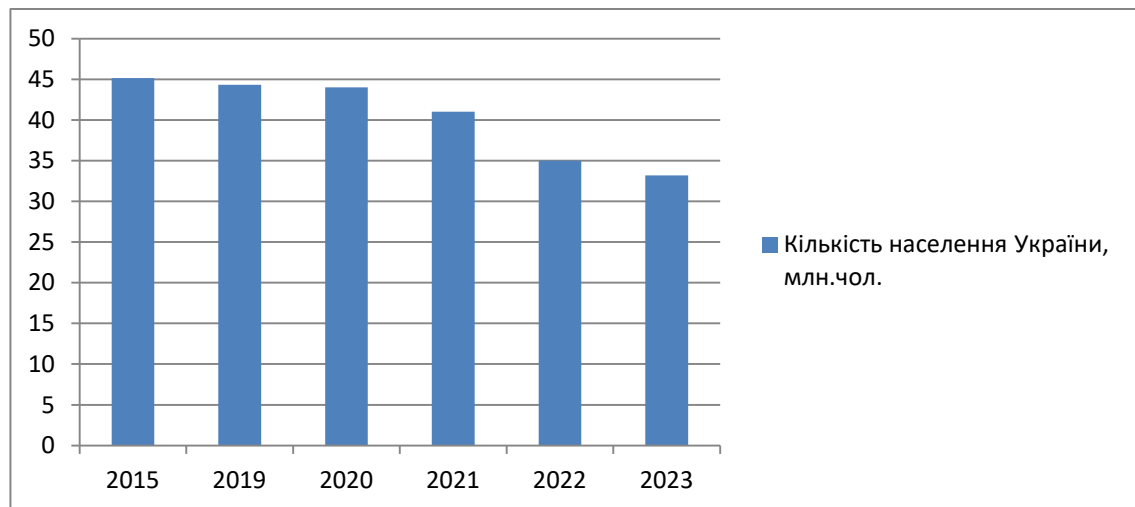


Рисунок 2.7 Динаміка кількості населення України протягом 2015-2023 років, млн..чол.

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

Різке зниження кількості населення з 41 млн.чол(2021 р.) до 35 млн.чол.(2022 р.) відбулося за рахунок окупації частини територій України та міграції населення. При цьому спостерігається збереження низького рівня платоспроможності населення, що також має негативний вплив на галузь

Рівень цін

Також, при аналізі галузі важливо враховувати коливання цін на ринку. За даними ДССУ ми визначили, що протягом останні 5 років відбувалося збільшення індексу споживчих цін та індексу цін на хлібобулочні й борошняні кондитерські вироби (рис.2.5). Варто зазначити, що індекс цін на продукцію досліджуваної галузі завжди перевищував рівень індекс споживчих цін. Максимальне збільшення цін на продукцію хлібобулочних й борошняних кондитерських виробів відбулося 2022 році.

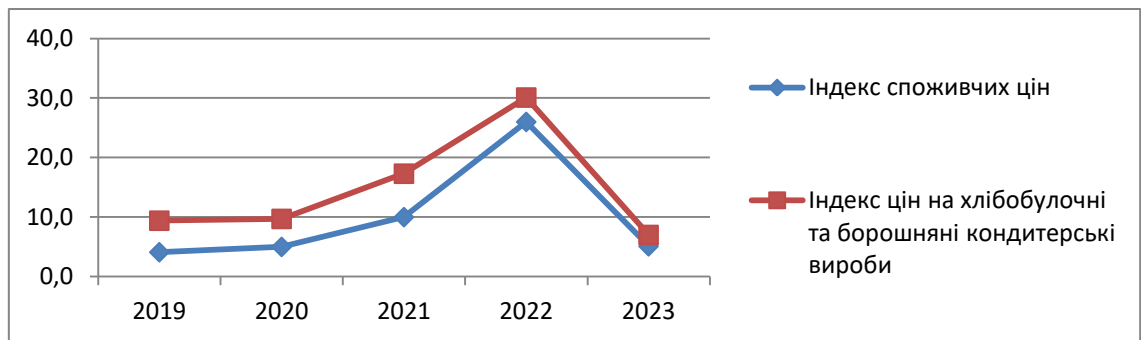


Рис.2.8 Приріст індексів споживчих цін та цін на хлібобулочні й борошняні кондитерські вироби протягом 2019-2023 років.

Джерело: розроблено автором на основі Даних ДССУ[31]

У 2023 році індекс інфляції знизився до довоєнного рівня.

Сировинна база галузі

Основною сировиною для виготовлення хлібобулочних й борошняних кондитерських виробів є борошно. На рис.2.9 наведена динаміка виробництва борошна за останні 5 років.

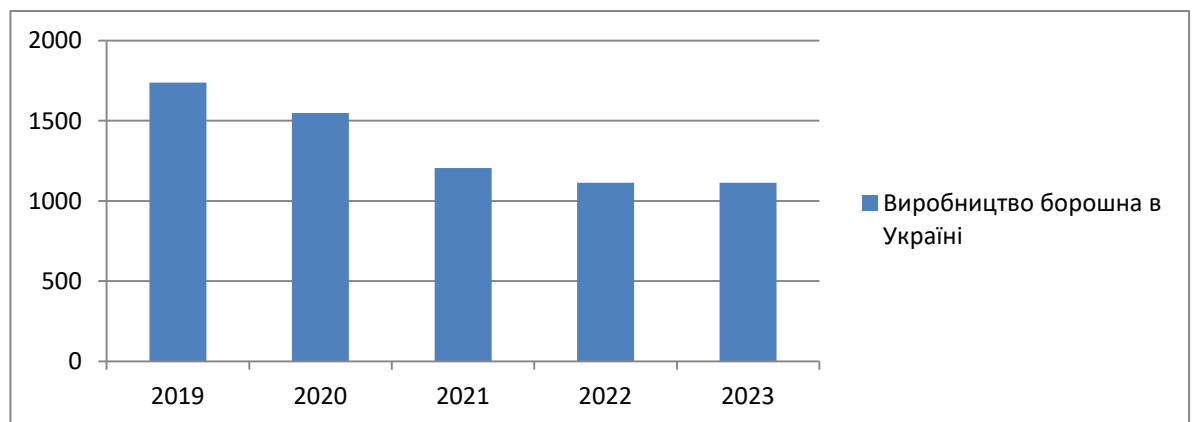


Рис.2.9 Динаміка виробництва борошна в Україні протягом 2019-2023

рр., млн..тонн

Однак, як зазначають аналітики борошномельна галузь повністю задовільняє потреби внутрішнього ринку. У 2023 році також відбулося збільшення цін на борошно на 5-7%[31АПК].

Окрім цього, через ракетні обстріли енергетичної інфраструктури країни у подальшому прогнозується зростання цін на паливо та енергетичні ресурси, що вплине на ціноутворення як борошномельної галузі так і ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів

Технологічний стан галузі

За інформацією аналітичних джерел[31][32]технологічне оснащення галузі за останні 10 років оновилося. Підприємства у прагненні удосконалити процес виробництва та зменшити його собівартість обновлюють обладнання на менш енергомістке, впроваджують нові технології та проводять навчання персоналу.

Для підсумування результатів аналізу ринку виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів проведемо PEST-аналіз, що дозволить узагальнити вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства «Сімейна пекарня»

На основі проведеного нами дослідження сформуємо таблицю PEST-аналізу, яка включає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу(табл.2.4.). Виділивши основні групи чинників проводиться розподіл їх ваги за групами.

До групи політичних чинників ми віднесли наступні чинники: військовий стан в країні, законодавче регулювання галузі та систему оподаткування галузі. Найвагомішим серед виділених чинників є введення військового стану в країні, оскільки він вплинув майже на всі сфери діяльності підприємств галузі, цьому чиннику ми присвоїли ваги 0,6. Чинник законодавчого регулювання та система оподаткування галузі мають дещо нижчий , однак однаковий вплив на діяльність підприємств, тому їм ми присвоїли ваги 0,2. Сумарна оцінка вагів за кожною групою чинників має

складати 1. За такою ж методикою ми визначили вплив чинників за іншими групами.

Таблиця 2.4

Матриця PEST-аналізу ринку виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів

Політичні чинники	Вага чинника	Соціальні чинники	Вага чинника
Воєнний стан в країні Законодавче регулювання галузі Система оподаткування галузі	0,6 0,2 0,2	Зменшення чисельності населення країни Продукція галузі € обов'язковою складовою раціону населення	0,4 0,6
Економічні чинники	Вага чинника	Технологічні чинники	Вага чинника
Зростаючий рівень інфляції Зростання індексу цін на продукцію галузі Низький рівень платоспроможності населення Зростання цін на енергоресурси	0,3 0,3 0,2 0,2	Високий технологічний рівень галузі Продукція галузі частково стандартизована Можливість впровадження нових технологій та видів продукції	0,3 0,2 0,5

Джерело: розроблено автором

Сформувавши матрицю PEST-аналізу та виділивши вагу кожного чинників, необхідно провести їх рангування та визначити взважену оцінку кожного з чинників. Розрахунки взважених оцінок наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Розрхунок взваженої оцінки чинників впливу за методикою PEST-аналізу

Чинник	Вплив (+/-)	Вага чинника	Ранг чинника (1-5)	Виважена оцінка
Політичні чинники				
1.Воєнний стан в країні	-	0,6	5	-3
2.Законодавче регулювання галузі	+	0,2	2	+0,4
3. Система оподаткування галузі	+	0,2	2	+0,4
Сумма				-2,2

Продовження табл..2.5

Чинник	Вплив (+/-)	Вага чинника	Ранг чинника (1-5)	Виважена оцінка
Економічні чинники				
4.Зростаючий рівень інфляції	-	0,3	3	-0,9
5. Зростання індексу цін на продукцію галузі	-	0,3	4	-1,2
6. Низький рівень платоспроможності населення	-	0,2	2	-0,4
7. Зростання цін на енергоресурси	-	0,2	3	-0,6
Сумма				-3,1
Соціальні чинники				
8. Зменшення чисельності населення країни	-	0,4	2	-0,8
9. Продукція галузі є обов'язковою складовою раціону населення	+	0,6	5	+3
Сумма				+2,2
Технологічні чинники				
10. Високий технологічний рівень галузі	+	0,3	5	+1,5
11. Продукція галузі частково стандартизована	+	0,2	3	+0,6
12. Можливість впровадження нових технологій та видів продукції	+	0,5	5	+2,5
Сумма				+4,6

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що негативний вплив на галузь мають політичні та економічні чинники, серед них найвагомішими є :

- воєнний стан в країні;
- зростання індексу цін на продукцію галузі;
- зростаючий рівень інфляції.

Вищеперераховані чинники є загрозою для діяльності підприємств ринку виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів. Для їх подолання підприємство може скористатися можливостями, що сформувалися сьогодні в галузі, це чинники, що мають позитивний вплив на

галузь, тобто ввійшли до груп соціальних та економічних чинників і мають найбільшу вагу:

- продукція галузі є обов'язковою складовою раціону населення ;
- високий технологічний рівень галузі;
- можливість впровадження нових технологій та видів продукції.

Ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства з використання можливостей, що сформувалися в галузі забезпечить стійкий розвиток підприємства та змогу подолати загрози, що існують в галузі.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня»

ТОВ «Сімейна пекарня» є малим підприємством, тому конкурувати може лише на цьому сегменті ринку. Основними конкурентами підприємства є ТОВ «Перша приватна пекарня», ТОВ «Сільський хліб» та ТОВ «Здобушка».

ТОВ «Перша пекарня твого міста» - підприємство, що функціонує у форматі кав'ярня-пекарня. Засноване у 2017 році у м. Київ, реалізує франшизи в різних куточках країни. Почала реалізацію франшиз у 2020 році

ТОВ «Сільський хліб» - мережа пекарень розташованих у м.Одеса заснована у 2010 році. Виготовляє продукцію з коротким терміном придатності , акцентуючи увагу використанні натуральних продуктів та збереженні їх корисності. Почала реалізацію франшиз у 2017 році

ТОВ «Здобушка» - мережа пекарень в Одесі, заснована в 2011 році. Позиціонується сім'я пекарень, що виготовляє продукцію лише з натуральних інгредієнтів за бабусиними рецептами. Реалізацію франшиз почала з 2020 року.

ТОВ «Сімейна перкарня» конкурує з зазначеними підприємствами як на ринку реалізації продукції так і на ринку франшиз . Саме тому для визначення конкурентоспроможності кожного з підприємств потрібно проаналізувати в двох напрямках:

- конкурентоспроможність пекарні (асортимент та якість продукції; ціна реалізації; обсяги реалізації; кваліфікація персоналу, маркетингова політика, рівень задоволеності клієнтів,);
- конкурентоспроможність франчайзингу (вартість франшизи; першоразові капіталовкладення; кількість реалізованих франшиз; термін окупності;роялті)

Аналіз конкурентоздатності пекарні

Для аналізу асортименту продукції конкуруючих підприємств, ми систематизували товарні номенклатури, що реалізують підприємства(табл.2.6.)

Таблиця 2.6

Товарний асортимент випічки конкуруючих підприємств

	Кількість найменувань випічки за видом продукції								
Вид продукції	Хліб	Булочні вироби	Вафлі	Печиво	Здоба	Торти	Круасани	Пряники	Всього найменувань
ТОВ «Сімейна пекарні»	13	9	2	-	14	9	6	2	55
ТОВ «Перша пекарня твого міста»	15	10	10	15	20	10	10	10	100
ТОВ «Здобушка»	8	12	2	5	14	8	4	4	57
ТОВ «Сільський хліб»	14	10	-	4	10	5	4	-	47

Джерело: розроблено автором за [33],[34],[35],[36].

За результатами аналізу товарного асортименту, ми визначили, що найбільш широкий асортимент представлений у ТОВ «Перша пекарня твого міста», ТОВ «Сімейна пекарня» та ТОВ «Здобушка» мають приблизно

однакову кількість видів продукції, і найменший товарний асортимент представлений у ТОВ «Сільський хліб».

Щодо якості продукції, всі перкарні працюють відповідно державний стандартів, також за видами продукції, що не регулюються на законодавчому рівні, розроблено внутрішні стандарти підприємств, для забезпечення виготовлення високоякісної продукції.

Для порівняння цінової політики пекарень, ми обрали 6 найпопулярніших видів випічки. Результати дослідження наведені в табл.2.7

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця цін конкуруючих підприємств

	Ціна за продукцію, грн.					
	Хліб пшеничний	Плюшка	Сінабон	Еклер вершковий	Торт медовик 100гр	Круасан з шоколадом
ТОВ «Сімейна пекарні»	36	24	18	16	30	28
ТОВ «Перша пекарня твого міста»	34	25	20	25	35	25
ТОВ «Сільський хліб»	36	28	24	28	35	30
ТОВ «Здобушка»	36	28	19	18	20	25

Джерело: розроблено автором за [33],[34],[35],[36].

Аналізуючи цінову політику досліджуваних підприємств, ми визначили, що найвищі ціни має продукція торгової марки «Сільський хліб». Цінова політика інших трьох підприємств знаходиться в одному діапазоні.

Щодо маркетингової політики підприємств, у всіх 4 пекарень є власна торгова марка, що забезпечує впізнаваність бренду. Окрім цього задіяна

зовнішня реклама, проводяться акції та ведуться сайти підприємств, сторінки в соціальних мережах.

Рівень задоволеності клієнтів, ми визначили на основі рейтингів підприємств в соціальних мережах та онлайн-платформах:

- ТОВ «Сімейна пекарня» рейтинг підприємства коливається в межах 3,5-5, тобто середньою оцінкою рейтингу є 4,25 балів з 5;
- ТОВ «Перша пекарня твого міста» - оцінки підприємства коливаються в межах 3,2 – 4,4. Середня оцінка задоволеності клієнта 3,8;
- ТОВ «Сільський хліб» - оцінки підприємства коливаються в межах 2,8-4,4. Середня оцінка задоволеності клієнта 3,6;
- ТОВ «Здобушка» - оцінка підприємства коливаються в межах 3,4-4,6. Оцінка задоволеності клієнта – 4.

Обсяги реалізації досліджуваних підприємств ми порівняли за кількістю чеків за день. (Табл 2.8)

Таблиця 2.8

Середній чек підприємств

Підприємство	Кількість чеків за день, шт.	Ціна чеку, грн.	Середній прибуток за день, грн
ТОВ «Сімейна пекарня»	55	500-600	30250
ТОВ «Перша пекарня твого міста»	50-70	350-700	31500
ТОВ «Сільський хліб»	50	500-600	33000
ТОВ «Здобушка»	45	400-600	22500

Джерело: розроблено автором за [33],[34],[35],[36].

За інформацією, що надають підприємства щодо середнього чека та кількості чеків за день, прибуток підприємств за день майже однаковий, лише підприємство «Здобушка» має набагато нижчий показник, за рахунок найнижчого середнього чека.

Щодо навчання персоналу, всі 4 підприємства забезпечують потребу в навчанні персоналу, а також заходи щодо підвищення кваліфікації працівників.

Конкурентоспроможність франчайзингу

Для порівняння ефективності франчайзингу досліджуваний підприємств, ми порівняли умови отримання франшизи запропоновані підприємствами у своїх бізнес-планах(табл.2.9.)

Таблиця 2.9

Умови надання франшиз досліджуваними підприємствами

Показники	ТОВ «Сімейна пекарні»	ТОВ «Перша пекарня твого міста»	ТОВ «Сільський хліб»	ТОВ «Здобушка»
1. Початкові капіталовкладення, дол.	20 000	16000	35000	35000
2. Вартість франшизи, дол.	5000	3000	7500	7000
3.Термін окупності	Від 6 міс	Від 6 міс	Від 9 міс	Від 10 міс
4. Роялті,%	0	3,5	3,5	3
5.Потреба в працівниках	6-10	4-10	Від 8	Від 6
6. Кількість франшиз	297	63	10	4
7Маркетингова підтримка	+	+	+	+

Джерело:розроблено автором за [33],[34],[35],[36].

Систематизувавши виділені нами показники діяльності підприємств, ми провели оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» (Таблиця 2.10). Кожен з показників оцінено за 10-бальною шкалою. В залежності від важливості чинника, кожному чиннику присвоєно ваги. Сумарна оцінка конкурентоспроможності розрахована з урахуванням рейтингової оцінки та важливості чинника.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» щодо конкурентів

Показники	Вага	ТОВ «Сімейна пекарні»		ТОВ «Перша пекарня твого міста»		ТОВ «Сільський хліб»		ТОВ «Здобушка»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1.Товарний асортимент	0,11	8	0,88	10	1,1	6	0,66	8	0,88
2. Якість Продукції	0,13	10	1,3	10	1,3	10	1,3	10	1,3
3.Цінова політика	0,07	10	0,7	10	0,7	8	0,56	10	0,7
4.Обсяг реалізації	0,06	8	0,48	9	0,54	10	0,6	5	0,3
5. Кваліфікація персоналу	0,06	10	0,6	10	0,6	10	0,6	10	0,6
6. Маркетингова політика	0,04	10	0,4	10	0,4	10	0,4	10	0,4
7. Рівень задоволеності клієнта	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7	8	0,8
8. вартість франшиз	0,1	9	0,9	10	1	6	0,6	6	0,6
9.Пешоразові капіталовкладення	0,12	8	0,96	10	1,2	6	0,72	5	0,6
10. Досвід	0,08	10	0,8	6	0,48	3	0,24	2	0,16
11.Термін окупності	0,08	10	0,8	10	0,8	8	0,64	7	0,56
12. Роялті	0,05	10	0,5	8	0,4	8	0,4	9	0,45
Всього	1	-	9,12	-	9,22	-	7,42	-	7,35

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу, лідером досліджуваного ринку є ТОВ «Перша пекарня твого міста» зі виваженою оцінкою 9,22. Наступним підприємство за рівнем конкурентоспроможності серед аналізованих підприємств є ТОВ «Сімейна пекарня». ТОВ «Сільський хліб» та ТОВ «Здобушка» зайняли 2 та 4 позиції відповідно.

Тобто основним конкурентом ТОВ «Сімейна пекарня» є ТОВ «Перша приватна пекарня». За результатами оцінки конкурентоспроможності побудуємо конкурентний профіль підприємства, що дає можливість наочно визначити позиції за якими підприємство поступається конкурентові(табл.2.11)

Таблиця 2.11

Конкурентний профіль підприємств

Показники	Рейтингова оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Товарний асортимент										
2. Якість Продукції										
3.Цінова політика										
4.Обсяг реалізації										
5. Кваліфікація персоналу										
6. Маркетингова політика										
7. Рівень задоволеності клієнта										
8. вартість франшиз										
9.Першоразові капіталовкладення										
10. Досвід										
11.Термін окупності										
12. Роялті										

Джерело: розроблено автором

За конкурентним профілем до характеристик за яким підприємство посіпується конкурентові належать: товарний асортимент, обсяг реалізації, вартість франшиз, першоразові капіталовкладення при франчайзингу.

Визначаючи напрям підвищення конкурентоздатності, варто зазначити, що за характеристиками франчайзингу, ТОВ «Сімейна пекарня» має й переваги, а саме досвід та роялті. Підприємство може визначити шляхи зменшення вартості франшиз й початкових капіталовкладень, однак це може вплинути на конкурентні переваги компанії.

Тому, ми вважаємо перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства - розширення асортименту.

2.4 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня»

Розрив між асортиментом продукції ТОВ «Сімейна пекарня» та ТОВ «Перша приватна пекарня» є значним. Тому для розширення асортименту продукції, варто обрати такий напрям, який додасть підприємству додаткову конкурентну перевагу. На нашу думку, такою продукцією є лінійка безглютенової продукції.

В асортименті досліджуваного підприємства вже є деякі позиції з обраного напрямку(гречаний хліб та хліб на живій заквасці). Однак, як показують статистичні дані підприємств, попит на безглютенові продукти з кожним роком зростає. У 2022 році порівняно з 2021 попит на безглютенові види хлібу зріс на 24,6 %.

До основних причин зростання попиту на безглютенову продукцію входять:

- зростання кількості людей з непереносимістю глютену(за даними МОЗ цей відсоток збільшився до 13% населення)
- зростанням кількості населення з цукровим діабетом (за даними МОЗ кількість хворих збільшилась до 10% населення)
- тенденціями населення до здорового харчування.

Окремим чинником, що стосується безпосередньо мережі пекарень є їх географічне розташування та наближеність до спортивних комплексів/залів.

Впровадження у виробництво безглютенового печива буде направлено як на дорослих споживачів продукції, так і на їх дітей.

Загалом, ми пропонуємо розширення асортименту за рахунок введення 4 видів продукції :

- безглютенове печиво(мармурове, імбирне, кокосово-нутове);
- безглютенові кекси (шоколадно-банановий, маково-горіховий, мигдалевий, яблучний);

- безглютенові булочки(з абрикосовою начинкою, яблучною, вишневою, полуничною та малиновою);
- безглютеновий пиріг(макрвий пиріг, малиновий пиріг).

З урахуванням наявності потужної технологічної бази, до початкових інвестицій щодо введення 3 видів печива у виробництво ми віднесли майстер клас з приготування кожного виду продукції. Вартість майстер класу(3 год) – 1000 грн, 4 майстер-класи відповідно-4 тис.грн У підприємства є дозвіл на рекламу, тому ми також пропонуємо до інвестиційних витрат включити :

- закупівлю рекламного металевого А-подібного штендлера спотикача 1200*80 двостороннього під банер вартістю 2000 тис грн..
- виготовлення 2 рекламних банерів вартістю 400 грн./шт.

Тобто, сукупні інвестиції складуть 6800 грн.

У таблиці 2.12 наведено розрахунок витрат на сировину й матеріали для виготовлення трьох видів печива.

Таблиця 2.12

Витрат на сировину й матеріали за видами печива

Назва сировини	Од.виміру	Ціна за од.,грн	Мармурове печиво		Імбирне печиво		Кокосово-нутове печиво	
			Норма витрат на кг	Сума на кг, грн.	Норма витрат на кг	Сума на кг, грн	Норма витрат на кг	Сума на кг, грн.
1.Рисове борошно	кг	85	0,09	12,75	0,200	21,25		
2. Борошно зеленої гречки	кг	130	0,09	19,5	0,200	32,5		
3. Кокосове борошно	кг	140	0,09	21	0,200	35	0,200	28
4. Нутове борошно	кг	25	-	-	-	-	0,280	7
6.Какао порошок	кг	500	0,15	90	-	-		
7.Харчова сода	кг	40	0,003	0,12	-	-	0,003	0,12
8. Лимонна кислота	кг	124	0,003	0,372	0,03	6,2	0,003	0,372
9.Крохмал	кг	60	0,004	0,24	-	-	0,004	0,24
9. Еритриол(натура натур підсолоджувач)	кг	250	0,240	65	0,07	22,5	0,280	70
Вершкове масло	кг	200	0,090	-	-	-		

Яйця	шт	2	6	18	-	-	3	6
Сіль	кг	10	0,003	12	-	-	0,01	0,1
Цукрова пудра	кг	90	0,015	0,05	-	-		
Кокосове масло	кг	200	-	-	-	-	0,120	60
Імбир(мелений)	кг	134	-	-	0,050	-		
Мускатний горіх (мелений)	кг	250	-	-	0,050	6,7		
Кориця(мелена)	кг	133	-	-	0,050	12,5	0,030	3,99
Сума	-	-	-	228,8	-	143,3	-	175,8

Джерело: розраховано автором

У таблиці «сума на кг»($C_{\text{кг}}$) розраховується як результат множення ціни за одиницю товару(Ц_0) на норму витрат(H_B):

$$C_{\text{кг}} = \text{Ц}_0 * H_B \quad (10)$$

Вартість сировини й матеріалів за іншими видами продукції розраховувалась аналогічно, результати розрахунків наведено в табл.2.13

Табл.2.13

Вартість сировини й матеріалів безглютенової продукції, з видами, грн

№	Продукція	Вартість сировини й матеріалів, грн./кг
1	Печиво мармурове	228,8
2	Печиво кокосово-нутове	175,8
3	Печиво імбирне	143,3
4	Кекс шоколадно-банановий	215,5
5	Кекс маково-горіховий	195,6
6	Кекс мигдалевий	238,5
7	Кекс яблучний	186,9
8	Булочка з абрикосовою начинкою	156,3
9	Булочка з яблучною начинкою	144,9
10	Булочка з вишневою начинкою	162,5
11	Булочка з малиноюю начинкою	160,8
12	Булочка з полуничною начинкою	164,2
13	Пиріг маковий	216,8
14	Пиріг малиновий	232,7

Визначивши вартість сировини й матеріалів, необхідно врахувати й інші види витрат, що входять до собівартості виробництва продукції: заробітня платня пекаря, витрати електроенергії.

У пекарні встановлені сучасні печі, норма споживання електроенергії для печі GALILEO 108E DIGIT складає 36 кВт, поточна вартість електроенергії для підприємства 5 грн/кВгод. Витрати на електроенергію розраховуються за формулою:

$$V_E = \text{Час роботи} * \text{Норму спожив.} * \text{Вартість}$$

При цьому погодинна оплата пекаря складає 100 грн/год, а вартість води для підприємства 45 грн/м³.

На основі вищенаведених тарифів, ми розраховали витрати на оплату праці, електроенергії та води, при виробництві продукції(табл..2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок витрат на оплату праці, електроенергію та воду на 1 кг готової продукції.

№	Вид продукції	Тривалість замісу,хв.	З/п пекаря,грн.	Тривалість випічки,хв	Вартість електроенергії,	Витрати води,л	Вартість води,грн.
1	Печиво мармурове	10	16,67	20	31,68	0,001	0,045
2	Печиво кокосово-нутове	10	16,67	20	31,68	0,001	0,045
3	Печиво імбирне	10	16,67	20	31,68	0,001	0,045
4	Кекс шоколадно-банановий	10	16,67	35	55,44	0,001	0,045
5	Кекс маково-горіховий	10	16,67	35	55,44	0,001	0,045
6	Кекс мигдалевий	10	16,67	35	55,44	0,001	0,045
7	Кекс яблучний	10	16,67	35	55,44	0,001	0,045
8	Булочка з абрикосовою начинкою	15	25,00	30	47,52	0,001	0,045
9	Булочка з яблучною начинкою	15	25,00	30	47,52	0,001	0,045
10	Булочка з вишневою начинкою	15	25,00	30	47,52	0,001	0,045
11	Булочка з малиноюю начинкою	15	25,00	30	47,52	0,001	0,045
12	Булочка з полуничною начинкою	15	25,00	30	47,52	0,001	0,045
13	Пиріг маковий	20	33,33	50	79,2	0,002	0,09
14	Пиріг малиновий	20	33,33	50	79,2	0,002	0,09

На основі визначення основних статей витрат, ми розрахували виробничу собівартість та повну собівартість кожного виду продукції (Табл.2.15)

Таблиця 2.15

Розрахунок повної собівартості виробництва безглютенової продукції, грн./кг

№	Вид продукції	Вартість сировини й матеріалів	Оплата праці.	Соціальні відрахування	Паливо, електроенергія та вода	Виробнича собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Повна собівартість
1	Печиво мармурове	228,8	16,67	3,33	31,725	280,53	15,15	8,14	12,90	316,72
2	Печиво кокосово-нутове	175,8	16,67	3,33	31,725	227,53	12,29	6,60	10,47	256,88
3	Печиво імбирне	143,3	16,67	3,33	31,725	195,03	10,53	5,66	8,97	220,19
4	Кекс шоколадно-банановий	215,5	16,67	3,33	55,485	290,99	15,71	8,44	13,39	328,53
5	Кекс маково-горіховий	195,6	16,67	3,33	55,485	271,09	14,64	7,86	12,47	306,06
6	Кекс мигдалевий	238,5	16,67	3,33	55,485	313,99	16,96	9,11	14,44	354,49
7	Кекс яблучний	186,9	16,67	3,33	55,485	262,39	14,17	7,61	12,07	296,24
8	Булочка абрикосовою нач. ³	156,3	25,00	5,00	47,565	233,87	12,63	6,78	10,76	264,03
9	Булочка яблучною начинкою ³	144,9	25,00	5,00	47,565	222,47	12,01	6,45	10,23	251,16
10	Булочка вишневою начинкою ³	162,5	25,00	5,00	47,565	240,07	12,96	6,96	11,04	271,03
11	Булочка малиноюю начинкою ³	160,8	25,00	5,00	47,565	238,37	12,87	6,91	10,96	269,11
12	Булочка полуничною начинкою ³	164,2	25,00	5,00	47,565	241,77	13,06	7,01	11,12	272,95
13	Пиріг маковий	216,8	33,33	6,67	79,29	336,09	18,15	9,75	15,46	379,44
14	Пиріг малиновий	232,7	33,33	6,67	79,29	351,99	19,01	10,21	16,19	397,39

Адміністративні витрати , витрати на збут та інші операційні витрати розраховували на основі співвідношення поточних витрат підприємства на 1 грн собівартості продукції.

Враховуючи, що за внутрішніми правилами пекарні виготовлення нової продукції відбувається в межах 1 кг/день, розрахунок денної сукупної собівартості виробництва пропонованої лінійки безглютенової продукції має вигляд:

$$\text{Собівартість лінійки продукції} = \sum \text{CB}_i * K_i, \text{ де} \quad (11)$$

CB_i – собівартість продукції i ;

K_i – кількість продукції i .

$$\text{Собівартість лінійки продукції} = 316,72K_1 + 256,88*1 + 220,19*1 + 328,53*1 + 306,06*1 + \dots 397,39*1 = 4184 \text{ грн.}$$

На основі вищевикладеного, ми розраховали річний план з прибутку за впровадження у виробництво лінійки безглютенової продукції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

План прибутку безглютенової продукції

Показник	Значення за місяць, грн
1. Дохід від реалізації	2168985
2. Податкові зобов'язання з ПДВ	361497
3. Чистий дохід від реалізації	1807488
4. Собівартість виробництва	1506240
5. Валовий прибуток	301248
6. Адміністративні витрати	72047
7. Витрати на збут	36692
8. Інші операційні витрати	61373
9. Прибуток від основної діяльності	131136
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	131136
11. Податок на прибуток	23604
12. Чистий прибуток	115399

Річні собівартість виробництва розраховувалась як добуток денної собівартості на кількість днів у році.

$$\text{Річні собівартість продукції} = 4184 * 360 = 1506240 \text{ грн}$$

Чистий дохід визначається на основі урахування націнки в розмірі 20%. Дохід від реалізації визначається з урахуванням зобов'язань перед бюджетом.

Валовий прибуток розрахований як різниця між чистим доходом та собівартістю виробництва.

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати розраховувались за кількістю виготовленої продукції протягом року.

Прибуток від основної діяльності визначається як різниця між валовим прибутком та сумою постійних витрат (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати).

Чистий прибуток розраховується як різниця між фінансовим результатом від звичайної діяльності підприємства та податком на прибуток (18%)

На основі проведених нами розрахунків, ми визначили що за впровадженням лінійки безглютенової продукції підприємство отримає річний прибуток в розмірі 115 399 грн.

Враховуючи, що першоразові інвестиції складала 6800 грн, розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$T_o = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Чистий прибуток}} = \frac{6800}{115399}$$

$$T_o = 0,06 \text{ року} = 21,6 \text{ днів} = 22 \text{ дні}$$

Можна зробити висновок, що впровадження лінійки безглютенової продукції є прибутковим проектом зі швидким терміном окупності.

Окрім цього, розширення асортименту продукції до 70 найменувань, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства за характеристиками «Товарний асортимент» та «Обсяг реалізації».

Після впровадження запропонованих заходів конкурентний профіль підприємства матиме вигляд (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Конкурентний профіль підприємств після впровадження заходів

Показники	Рейтингова оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Товарний асортимент										
2. Якість Продукції										
3.Цінова політика										
4.Обсяг реалізації										
5. Кваліфікація персоналу										
6. Маркетингова політика										
7. Рівень задоволеності клієнта										
8. вартість франшиз										
9.Пешоразові капіталовкладення										
10. Досвід										
11.Термін окупності										
12. Роялті										

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, ми визначили що впровадження лінійки безглютенового печива забезпечить:

- збільшення чистого доходу підприємства на 115, 399 тис грн.;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за характеристиками «Товарний асортимент» та «Обсяг реалізації».

ВИСНОВКИ

Основними висновками роботи є::

1. На основі критичного аналізу літератури проведено дослідження сутності поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». На основі аналізу виділених підходів до визначення сутності поняття конкурентоспроможності обгрунтовано доцільність трактування конкурентоспроможності за першими двома підходами, тобто як здатність забезпечення конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги. На основі аналізу етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства сформовано логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає детальний аналіз чинників впливу на конкурентоспроможність, можливість їх зміни, розробку та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та безперервне удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

2 За результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Сімейна пекарня» ми визначили негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності підприємства , а саме зниження показників рентабельності та фінансової стійкості підприємства та позитивні - збільшенням закладів та підвищенням ефективності використання активів. За результатами аналізу стану ринку та проведення PEST-аналізу ми визначили загрози для діяльності досліджуваного підприємства(воєнний стан в країні;зростання індексу цін на продукцію галузі; зростаючий рівень інфляції) та можливості(продукція галузі є обов'язковою складовою раціону населення ;високий технологічний рівень галузі;можливість впровадження нових технологій та видів продукції)

3.Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» проведено порівняльний аналіз діяльності підприємства з основними конкурентами ТОВ «Перша приватна пекарня», ТОВ «Сільський хліб» та ТОВ «Здобушка». Визначено, що головним конкурентом ТОВ «Сімейна пекарня» є ТОВ «Перша пекарня твого міста», й для підвищення

конкурентоздатності запропоновано обрати напрям розширення асортименту.

4. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано проект з впровадження лінійки безглютенової продукції. На основі проведених розрахунків визначено, що зазначений проект дозволить отримати дохід у розмірі 115,399 тис.грн та підвищити конкурентоспроможність підприємства за показниками асортимент продукції та обсяги реалізації.

Список використаної літератури

1. Бечко П. К. , Голобородька Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". Ефективна економіка[Електронний журнал]., 2015, № 7. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14
2. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. Ефективна економіка, 2014, № 12. С. 123-126.
3. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015, Вип. 5. С. 58-63.
4. Непочатенко О.О., Кіфоренко О.В. Теоретичні основи конкуренції: історичний генезис. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, Tom XVII, 2013. С. 137-146
5. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review(пер.с англ. К.Козачук). К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. 288 с.
6. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць, 2012, Вип. 35. С.97-103
7. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012, № 1. С. 69—78.

8. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015, № 2. С. 35—38.
9. Хоффманн Л., Мьоллерс Ф. Україна на шляху до Європи. — К.: Фенікс, 2001. — 344 с.
10. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. Академічний огляд, 2001, № 1.
11. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74—80
12. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник, 2005, №1. С. 29-34.
13. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с
14. Пантелєєв В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення) Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2008, Вип. 2 (45). С. 10–16.
15. Радєва М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони 2004, №3. С. 176-180.
16. Кузьмін, О. Є., Мельник О.П., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія .Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. - 180 с.
17. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва. // Ефективна економіка, 2011. № 10.
18. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка, 2015, № 4. С. 80-86.
19. Красняк О. П., Мицик В.О Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка[Електронний журнал], 2019, № 11.
20. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. - 2014. - № 5.

21. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. 430
22. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб.наук.праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). 109–120 с.
23. Мушкало І.М. Сучасні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій, 2011, № 39. С. 77-79
24. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 4. - С. 53-56
25. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation, 2013, № 4. С. 155-163
26. Мартинчик О. А. Удосконалення методики інтегрального оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Ефективна економіка, 2014, № 7
27. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства .Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
28. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства], 2017, № 1(54). С. 111–118.
29. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 9.
30. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.ukrstat.gov.ua/> Дата звернення: 24.02.2024
31. АПК-Інформ. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://www.apk-inform.com/ru> Дата звернення: 24.02.2024

32 PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий аналіз[Електронний ресурс] - Режим доступу <https://pro-consulting.ua/ua> Дата звернення:26.02.2024

33. Сімейна пекарня. Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://family-bakery.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024

34. Перша приватна пекарня. Офіційний сайт[Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://www.franch.pptm.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024

35.Здобушка. Офіційний сайт[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zdobushka.com/> Дата звернення:28.02.2024

36. Сільський хліб Офіційний сайт[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hleb.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024