

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління конкурентними перевагами хлібопекарського підприємства»

Виконавець

студент центру заочної та вечірньої
форми навчання

Кормашева Дарія Віталіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Бровкіна Юлія Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Конкурентні переваги підприємства: поняття, сутність та значення.....	5
1.2. Джерела формування конкурентних переваг підприємства.....	9
1.3. Інструменти та методи оцінки конкурентних переваг підприємства.....	13
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
КОНКУРЕНЦІЇ НА ХЛІБОПЕКАРСЬКОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	21
2.1 Аналіз стану і тенденції розвитку хлібопекарської галузі та конкурентного середовища ТОВ «Київхліб».....	21
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Київхліб».....	26
2.3 Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Київхліб».....	37
2.4 Удосконалення системи управління конкурентними перевагами на ТОВ «Київхліб».....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних хлібопекарських підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього середовища. Військові дії, суттєве скорочення кількості населення, втрата платоспроможності людей, що залишилися в країні, підвищення цін на енергоресурси та інші негативні процеси змушують підприємства знаходитися у постійній конкурентній боротьбі за свого споживача. Однією зі специфічних проблем хлібопекарських підприємств є високий ступінь концентрації на ринку різних товаровиробників аналогічної продукції, що в свою чергу потребує постійного моніторингу ринку, слідкування за цінами, асортиментною політикою конкурентів та інше.

Для вирішення цих проблем на хлібопекарських підприємствах необхідно постійно удосконалювати систему управління створенням та реалізацією конкурентних переваг, що значною мірою вплине на підвищення конкурентоспроможності підприємства та підтримку його ефективної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних підходів до управління конкурентними перевагами підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності у ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентних переваг підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз ринку хлібопекарської продукції в Україні та оцінити нерівність хлібопекарських підприємств на ринку м. Київ та Київської області за допомогою показника концентрації;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на ринок хліба та хлібобулочної продукції України за допомогою PEST-аналізу;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Київхліб» за допомогою SWOT-аналізу призначити відповідні стратегії

розвитку для ТОВ «Київхліб»; оцінити продуктовий портфель підприємства ТОВ «Київхліб» на основі матриці БКГ;

- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень для посилення конкурентних переваг ТОВ «Київхліб»;

- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Київхліб» до та після впровадження заходу.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – ТОВ «Київхліб», основним видом економічної діяльності якого є виробництво хліба та хлібобулочних виробів. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади формування процесу управління конкурентними перевагами на ТОВ «Київхліб».

Методи дослідження. В роботі використані наступні методи дослідження: аналізу, порівняння, теоретичного узагальнення (використаний при дослідженні літературних джерел, аналізу об'єкту дослідження); економіко-статистичного – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; групування, системного аналізу, абстрактно-логічного аналізу (використаний при складанні PEST-, SWOT- та БКГ-матриць; визначенні показника концентрації та інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства).

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, наукові статті, монографії та інша науково-методична та навчально-методична література, статистичні дані Головного управління статистики України, інтернет-джерела, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «Київхліб».

Практичне значення отриманих результатів полягає у запропонованих заходах щодо покращення управління конкурентними перевагами ТОВ «Київхліб».

Структура та обсяг роботи. Дана кваліфікаційна робота містить вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел (27 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок, а основний зміст – 49 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентні переваги підприємства: поняття, сутність та значення

В умовах сучасного розвитку ринку, підприємства все частіше стикаються з різноманітними чинниками, що впливають на господарську діяльність. Головним з яких, на сьогодні, є конкуренція. Мінливість ринку, втрата значного обсягу населення, суттєве підвищення цін на товари та послуги усе це вимагає від товаровиробників пошуку шляхів підтримки стабільного попиту на товари, що виготовляються. Однією із головних дій у даному напрямі є формування та підтримка стабільних конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги найбільшою мірою впливають на зацікавленість споживачів купувати товари та послуги підприємства, а, отже, це прямий шлях до збільшення обсягів збуту продукції та отримання прибутку. Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умов його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Аналіз сучасних поглядів на поняття конкурентних переваг наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття “Конкурентні переваги”

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів.
О.М.Ткачук, Ю. П. Харкава	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здібностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І.В.Шаповалова	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період

Джерело: Складено автором на основі [2;15; 17; 21]

Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах на сьогодні набувають особливої актуальності і потребують глибокого дослідження. Конкурентна перевага займає важливе місце серед ключових концепцій, що розглядаються в аналізі функціонування та розвитку підприємств.

Аналізуючи визначення авторів, слід відмітити, що нема єдиного підходу до трактування поняття конкурентної переваги підприємства. Наведені підходи не виключають, а доповнюють один одного, відповідно до середовища, в якому функціонує підприємство. Вважаємо доцільним дати наступне визначення конкурентної переваги підприємства. Конкурентна перевага – це сукупність певних характеристик діяльності підприємства, заснованих на здатності адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища, та утворюючих умови для перемоги в конкурентній боротьбі.

Поняття конкурентної переваги представляє собою перевагу компанії, товару, послуги або бренду над компаніями-конкурентами. Конкурентна перевага допомагає вирішити низку найважливіших завдань:

- зміцнює позиції компанії на ринку;
- створює перспективу стабільного зростання та ефективної діяльності;
- створює труднощі для конкурентів, які входять на ринок [6].

Але найважливішою цінністю конкурентних переваг є можливість приносити підприємству прибуток. Будь-яка компанія працює заради прибутку, для свого розвитку та залучення нових клієнтів. Саме конкурентні переваги, як ніщо інше, допомагають їй у цьому. Вони стають головним мотиватором для споживача, спонукаючи його на ті дії, які приносять стабільні доходи підприємству.

Особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах описані в роботі А.О. Касич та Ж.В. Харькова [8]:

- надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі;

- розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг;

- багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати чинники високого рівня (інновації, кваліфікацію, технології) та традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту продукції, нарощування обсягів виробництва);

- технологічні конкурентні переваги стають доступнішими для підприємств країн, що розвиваються;

- досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств країн, що розвиваються.

Основні завданнями підприємств в управлінні конкурентними перевагами є:

- визначення рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;

- вибір ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;

- оцінка ефективності управління конкурентними перевагами [10].

Управління процесами формування конкурентних переваг може і повинно здійснюватися у декількох сферах діяльності фірми, основними з яких є виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова. Під сферами управління в даному випадку розуміються внутрішні функціональні області, діяльність в яких сприяє створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг [22].

Для того, щоб утворити реальну конкурентну перевагу, слід орієнтуватися на наступні критерії:

- користь, яка передбачає зрозумілість даного заходу як для власників підприємства, так і для споживачів його продукції;

- унікальність, тобто наявність рідкісної переваги, яку неможливо скопіювати або повторити;

- стійкість, здатність до зберігання даного фактору навіть в умовах зміни діяльності підприємства;

- захищеність, враховувати необхідність юридичного захисту конкурентних переваг, що захистить авторське право.

Використовуючи даний підхід можна створити стійку конкурентну перевагу – довготривалу, яке дійсно принесе довготермінову вигоду бізнесу та дозволить працювати на ринку навіть у кризовий період [7].

Серед основних форматів управління конкурентними перевагами підприємства слід виділити продуктовий, ринковий, виробничо-технологічний (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Формати управління конкурентними перевагами підприємства

Продуктовий формат передбачає орієнтацію на окремі види продукції, використання стратегій диверсифікації продуктового портфелю. Така поведінка підприємства дозволяє акумулювати фінансові ресурси в найбільш прибуткові продуктові сегменти.

Ринкові орієнтири при формування конкурентних переваг стають особливо актуальними для підприємств, що працюють в умовах кризи. В такий ситуації, однією з задач керівництва є утримання основної маси клієнтів та подальше зростання їх кількості у післякризовому періоді.

Виробничо-технологічні аспекти конкурентних переваг орієнтуються перш за все на всебічну оптимізацію виробничих процесів. При цьому, одним з

головних завдань залишається утримання відповідного рівня ефективності виробництва та якості вироблених товарів та послуг.

Таким чином, конкурентні переваги мають визначальне значення для підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції та кризової економіки. Виступають рушійною силою в досягненні прибутковості компанії та утриманні стійких ринкових позицій.

1.2 Джерела формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства мають різні джерела походження. Умовно, їх можна розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні джерела формування конкурентних переваг торкаються переважно внутрішньої діяльності підприємства (підвищення продуктивності праці, ефективність системи менеджменту, впровадження інновацій та інші), при цьому данні переваги мають бути кращі за такі ж характеристики конкурентів.

Зовнішні пов'язані із спроможністю підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їх потреб або зменшення витрат. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів [1, с. 116].

У проектуванні та реалізації конкурентних переваг компанії розглядаються два поняття: концепція «ланцюгу створення вартості» та концепція «стратегічних зон господарювання». Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах компанії щодо витрат на виробництво, ведення бізнесу або продукту, який створює «цінність для виробника», що дозволяє досягти собівартості, нижчої від конкурентної. Внутрішня конкурентна перевага є результатом вищої продуктивності, що забезпечує підприємству

вищу прибутковість і більшу стабільність ситуації зниження продажних цін, продиктованих ринком або конкуренцією.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги, що ґрунтуються на можливостях компанії для створення більшої цінності для споживачів своєї продукції, що створює можливості для більш повного задоволення своїх потреб, скорочення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на відмінній якості продукції, які створюють цінність для клієнта шляхом зниження витрат або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок прийняти ціну продажу вищу, ніж у бажаного конкурента, який не забезпечує таких самих продажів і відмінної якості [13].

Різновиди внутрішніх та зовнішніх джерел формування конкурентних переваг підприємства наведено на рис. 1.3. Надаємо пояснення та коментарі до визначення внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг організації [3].

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

виробництво – продуктивність праці, ефективність використання основних фондів та оборотних активів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність вузьких місць;

технологічні – сучасність, адаптивність технологічних процесів використання інновацій;

кваліфікаційні – професіоналізм, активність, креативність, схильність до генерації ідей;

організаційні – адаптованість, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;

управлінські – ефективність менеджменту, ефективність управління виробничими та збутовими процесами, результативність мотивування персоналу;

інноваційні – розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг;

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку, відомий бренд;

економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність;

географічні – розташування у близькості до джерел сировинних зон та людських ресурсів, ринків збуту, каналів розподілу.

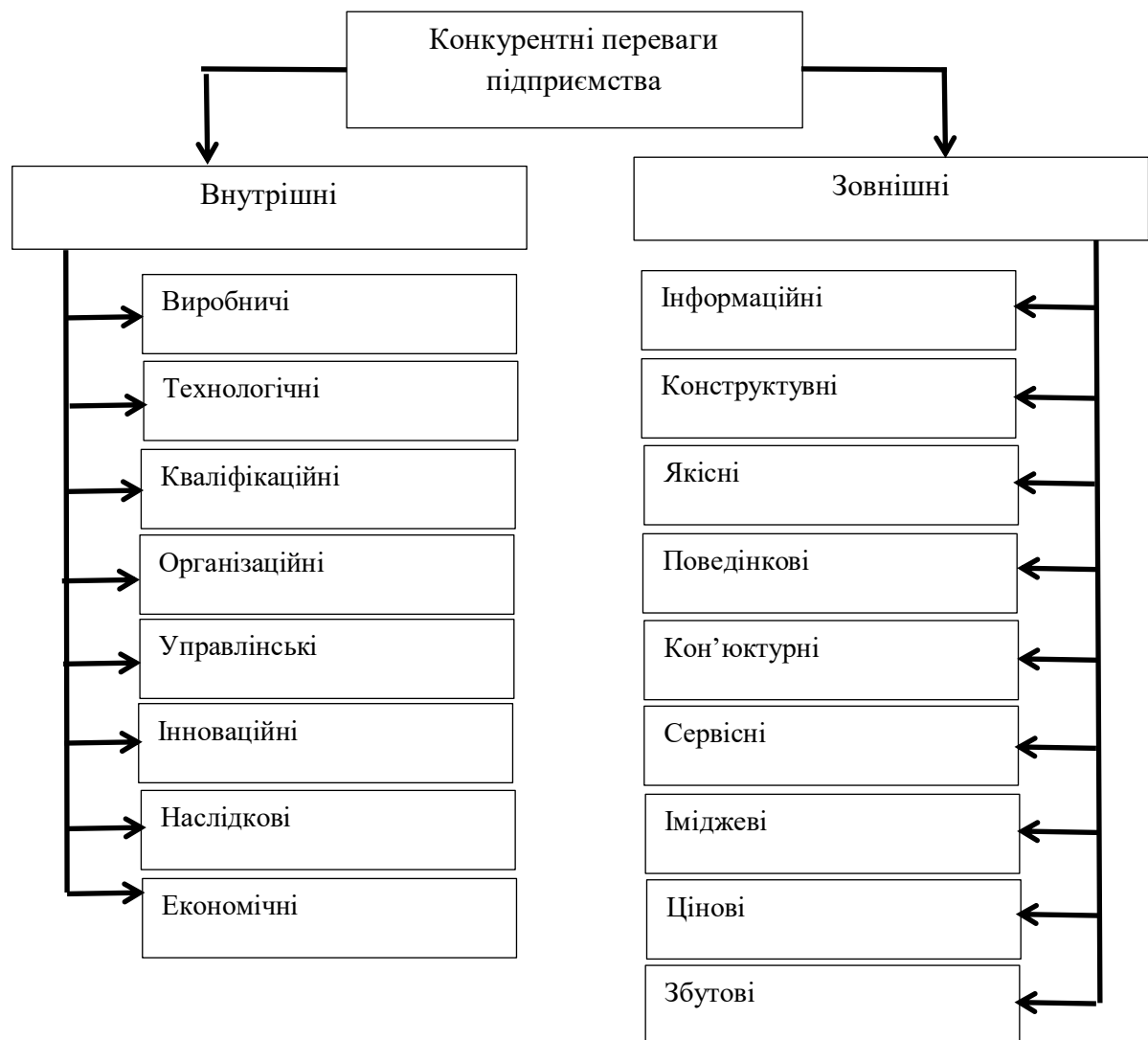


Рис. 1.3. Класифікація зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентних переваг [5; 19]

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка;
 якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів; поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції);

сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компанією;

іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність;

цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;

збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;

комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку.

Конкурентні переваги є проявом перемоги над конкурентами в усіх, або деяких, сферах діяльності підприємства. Таким чином ці переваги мають не абсолютний, а порівняльний характер. Результатом підтримки підприємством сталих економічних переваг стає систематичне отримання високих показників прибутку, збільшення ринкової частки у порівнянні з конкурентами.

Слід зазначити, що конкурентні переваги повинні бути не тимчасовими, а постійними. Саме стійкі конкурентні переваги стають запорукою ефективного функціонування бізнесу. І.О. Кузнецова пропонує використовувати наступну концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг (рис. 1.4).

Дана модель показує, що формування стійких конкурентних переваг утворюється на перетині застосування зовнішніх можливостей та використання внутрішніх унікальних властивостей підприємства, які виражені відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Саме через оволодіння знаннями щодо необхідного набору цінностей для споживачів створюються галузеві фактори успіху, а через залучення внутрішніх ресурсів організації формуються ключові здібності організації, які дозволяють

запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність відносно конкурентів, таким чином буде досягнута мета отримання підприємством стійких конкурентних переваг [12].

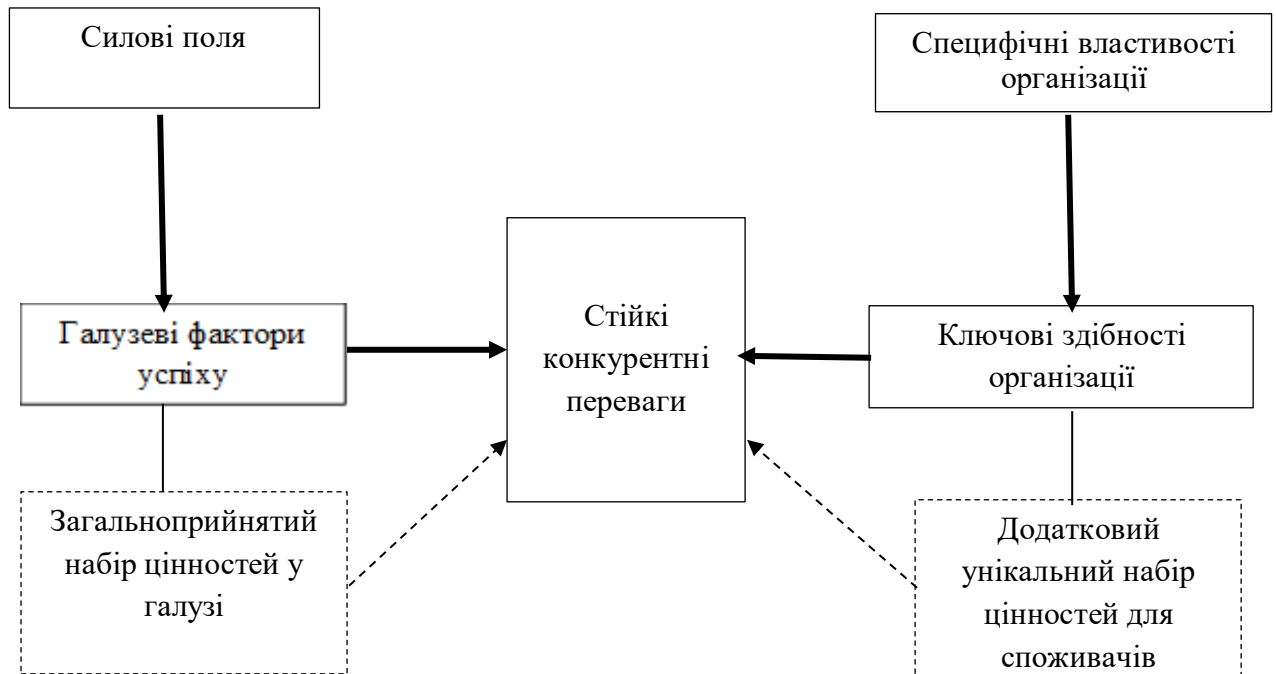


Рис. 1.4. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг [12]

Підводячи підсумки, слід зазначити, що джерела формування конкурентних переваг можуть утворюватися в будь-якій сфері діяльності підприємства. Серед основних підходів до розподілу джерел формування конкурентних переваг, відносять підход їх розподілу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Основними завданнями підприємств є визначення та підтримка стійких конкурентних переваг.

1.3 Інструменти та методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Для проведення аналізу конкурентних переваг підприємства застосовуються такі методи:

- кабінетні дослідження: робота з фінансовими документами, статистичною та іншою внутрішньо фірмовою інформацією;
- спостереження і опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю);

- “мозковий штурм”, конференції та інші методи колективної роботи;
- експертні оцінки;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- методи портфельного аналізу з використанням матриць БКГ,

I. Ансоффа, GE/McKinsey та інші.

В даній роботі основну увагу буде приділено методикам PEST- та SWOT-аналізу, матриці БКГ, методиці оцінки рівня концентрації на ринку та загальній методиці визначення конкурентоспроможності підприємства. Також для визначення ситуації з нерівністю розподілу хлібопекарських підприємств відносно рівня їх частки на ринку проведено аналіз показників концентрації підприємств на ринку.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [9].

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз.

Томпсон і Стрікленд [16, с. 58] запропонували наступний зразковий набір характеристик, висновок по який повинно дозволити скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список погроз і можливостей для неї, ув'язнених у зовнішнім середовищі.

Сильні сторони: видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія; переваги в області витрат;

переваги в області конкуренції; наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони: немає ясних стратегічних напрямків; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; більш низька прибутковість; недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; мучення з внутрішніми виробничими проблемами; уразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька виробнича лінія; слабе представлення про ринок; конкурентні недоліки; нижче середнього маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості: вихід на нові чи ринки сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; додавання супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкуруючих фірм; прискорення росту ринку.

Загрози: можливість появи нових конкурентів; ріст продажів продукту, що заміщає; уповільнення росту ринку; несприятлива політика уряду; зростаюче конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу; зростання сили торгу в покупців і постачальників; зміна потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни.

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію.

Матриця БКГ була розроблена американською консультативною фірмою «Бостон консалтинг груп» наприкінці 60-х років XX ст. Матриця БКГ базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу — «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід). Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею

(напрямком діяльності, стратегічним господарським підрозділом, продуктом тощо) підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами [11]. Таким чином, матриця БКГ є методом розроблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому.

Для побудови матриці БКГ необхідно визначити положення кожного СГП на полі матриці за параметрами «темپ зростання ринку» збуту та «відносна ринкова частка» (ВРЧ). Не менш важливим параметром методу БКГ є внесок кожного продукту в досягнення корпоративних цілей підприємства. Він вимірюється обсягом продажу, який припадає в загальному обсязі підприємства на кожний з СГП, тому на полі матриці його зображають у вигляді кола, діаметр якого пропорційний обсягу продажу конкретного продукту [14].

Щоб оцінити рівень концентрації ринку використано індекс Херфіндаля–Хіршмана [20]:

$$HHI = S^2_1 + S^2_2 + \dots + S^2_n, \quad (1.1)$$

де S_n – ринкова частка i -го підприємства ринку, %;

n – кількість фірм, для яких розраховують показник, од.;

$i = 1, \dots, n$.

Цей індекс набуває наступних значень: ННІ менше 1000 означає слабоконцентрований ринок із високою конкуренцією; від 1000 до 1800 – помірно концентрований ринок із середньою конкуренцією; понад 1800 – висококонцентрований ринок із загрозою монополізації. Чим більше значення індексу Херфіндаля–Хіршмана, тим більша концентрація ринку.

Найбільш розповсюдженою методикою оцінки конкурентоспроможності підприємства є інтегральна оцінка, яка охоплює цілий комплекс показників. У сучасних умовах ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності.

Здатність організації успішно конкурувати на ринку, зберігати та розширювати свою частку, досягати стабільного фінансового результату та відповідати очікуванням споживачів - ключові чинники її життєздатності та стратегічного розвитку.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволяє всебічно оцінити стан підприємства на основі чотирьох основних груп критеріїв: ефективності виробничої діяльності, фінансової стійкості, організації збуту продукції та характеристик товару.

Такий аналіз є необхідним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки ефективної стратегії розвитку.

Виконання цього розрахунку дає змогу на практичному прикладі оцінити рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства, визначити потенціал його зростання та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування в умовах конкурентного середовища.

Критерії та показники конкурентоспроможності, необхідні для розрахунку, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
Фондовіддача, тис. грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів.	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
Фінансовий стан підприємства		

Продовження табл. 1.2

Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання, вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації $\times 100\%$ / Обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність.
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
Конкурентоспроможність товару		
Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод
Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача.	Визначається різними методами

Джерело:[13, с.138].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ККП розраховується за формулою[13, с. 140]:

$$ККП = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.2)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_{Π} – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi \quad (1.3)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондовіддачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховуються за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob} \quad (1.4)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{TOB} + 0,21K_{3BP} + 0,14K_P \quad (1.5)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

R_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

K_{TOB} – відносний показник затовареності готовою продукцією;

K_{3BP} – відносний показник завантаження виробничої потужності;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Показник конкурентоспроможності продукції (K_{KT}) розраховується як зв'язок між якістю продукції та її споживчою ціною.

Таким чином, серед основних методик оцінки конкурентних переваг в дослідженні пропонується зосередити увагу на методиках, що присвячені аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки стану концентрації в галузі (враховуючи, особливості хлібопекарського ринку), визначенні особливостей продуктового портфелю та підсумкової оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника.

РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА ХЛІБОПЕКАРСЬКОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз стану і тенденції розвитку хлібопекарської галузі та конкурентного середовища ТОВ «Київхліб»

Ринок хліба та хлібобулочних виробів є однією із найважливіших сфер економіки, що має великий потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування. Сьогодні хлібопекарська галузь України за допомогою своїх виробничих потужностей, механізації технологічних процесів та розширення асортименту здатна забезпечити населення різноманітними видами хлібобулочних виробів за прийнятною ціною.

Харчова цінність хлібобулочних виробів має велике значення, адже вони забезпечують більше 50% добової потреби людини в енергії і близько 75% потреби у рослинному білку [9].

За офіційними статистичними даними, у 2021 році середньодобове споживання хліба становило 250 г на людину при закладеній нормі 270 г, а загальне споживання на особу за рік – 92,7 кг [24].

У 2022 році, за оцінками Всеукраїнської асоціації пекарів, реальне середньодобове споживання хліба в Україні становило близько 200 г на людину. Таке зменшення пояснюється переходом частини виробників у тіньовий сектор економіки та некоректними даними про чисельність населення. Також спостерігалось зниження обсягів виробництва через скорочення кількості споживачів, яка, за оцінками, зменшилася на 20% у 2022 році [23].

Крім того, у 2024 році внутрішнє споживання пшениці в Україні скоротилося з 8 млн тон до трохи більше 6 млн тон, що пов'язано зі зменшенням чисельності населення та зміною культури харчування, зокрема зменшенням споживання хліба та хлібобулочних виробів [26].

Аналіз статистичних даних, викладений на рис. 2.1 показує також зміну у структурі виробництва хліба в Україні за останні п'ять років.

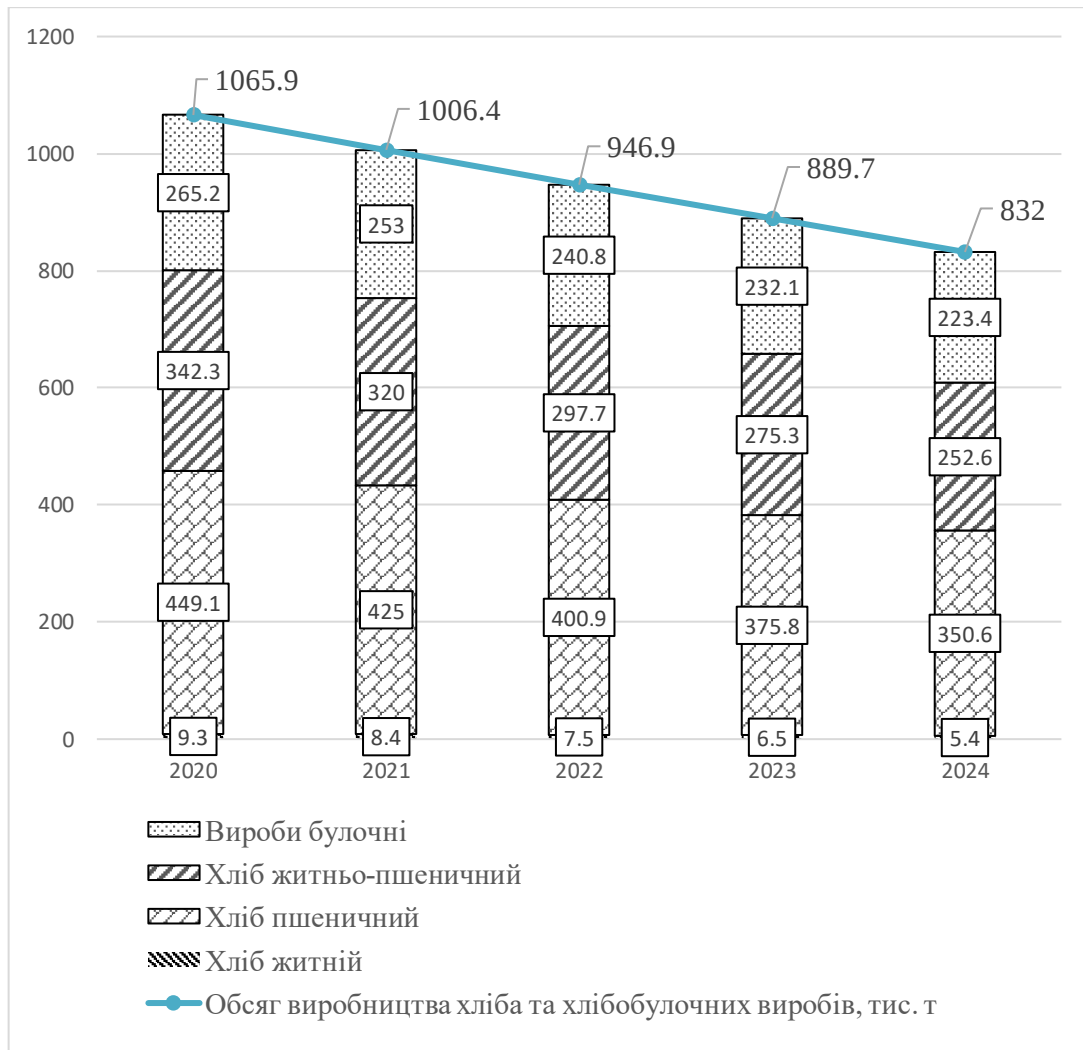


Рис. 2.1. Зміна у структурі виробництва хліба за 2020-2024 роки, тис. т

Джерело: Побудовано на основі даних Державної служби статистики України

Загальною тенденцією, щодо обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні є падіння показника в натуральному вираженні. Так, у 2024 році обсяг виробництва склав 832 тис. т, що на 233,9 т або 21,9% менше, а ніж у 2020 році.

Отже, факторами, що впливають на зниження споживання хлібобулочних виробів в Україні, є:

- зміна харчових звичок населення, зокрема перехід на безглютенові та низьковуглеводні дієти;
- зростання цін на основну сировину (борошно, дріжджі, олію);
- конкуренція з боку альтернативних продуктів, таких як домашня випічка та імпортні аналоги;

- зменшення кількості споживачів, у зв'язку з повномасштабною агресією РФ та масовим виїздом громадян за межі країни.

Хліб – чи радше певні сорти хліба – є соціальним продуктом, ціни на який уряд регулював впродовж років.

За 2023 рік ціни на хліб, і не лише соціальний - змінювались з незначними коливаннями в межах 1-3 гривень.

До літа 2024 ситуація залишалася стабільною, як і загальна інфляція, але потім ціни почали зростати. За даними Державної служби статистики, у липні споживча інфляція пришвидшилася до 5,4% - із 4,8% у червні. А ціни на оброблені продукти зросли ще більше – на 6,5%. Динаміка цін на батон хліба “Український” представлена на рис. 2.2.

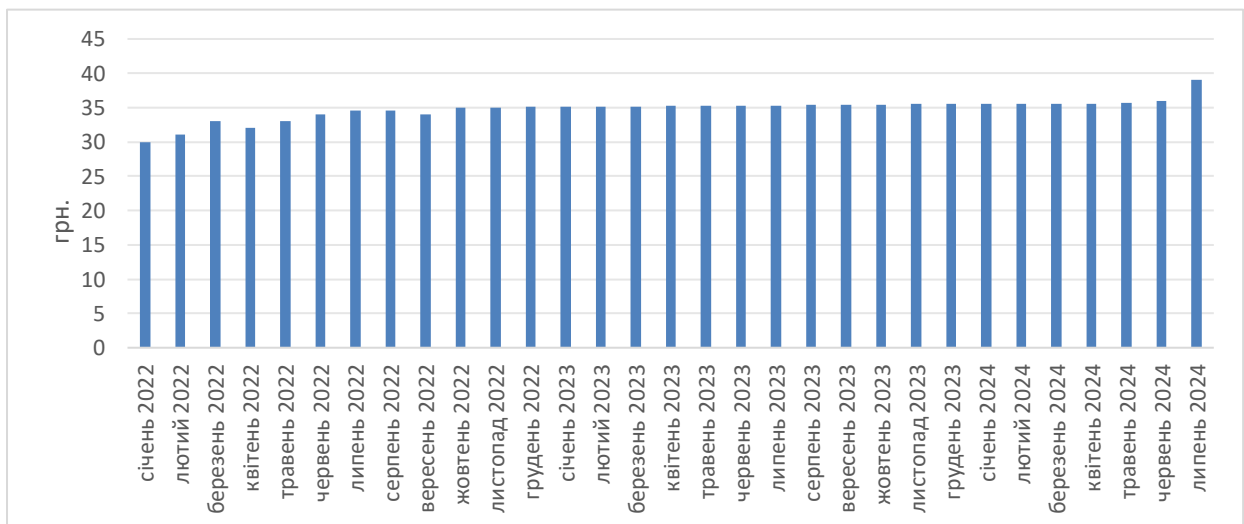


Рис. 2.2. Динаміка роздрібних цін на батон “Український”

Джерело: Побудовано на основі даних Державної споживчої служби України

В НБУ прогнозують, що ціновий тиск триватиме і у наступні роки. І це відбуватиметься не лише через збільшення витрат бізнесу, але й через підвищення акцизів на пальне. Крім того, до браку електрики може додатися фактор меншого врожаю.

Не дивлячись на зростання цін хліб залишається продуктом номер один для українського населення та достатньо привабливим бізнесом про що свідчать показники концентрації ринку, розраховані за методикою Херфіндаля-

Хіршмана на прикладі м. Київ та Київської області. Проведемо розрахунки індексу Херфіндаля–Хіршмана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Індекс Херфіндаля–Хіршмана для ринку хліба та хлібобулочних виробів
м. Київ та Київської області

Найменування підприємств	Доход від реалізації продукції за 2024 рік, тис. грн.	Si	Si ²
Приватні пекарні м. Київ та пекарні торговельних мереж	6 547 098	39,56	1565,22
ТОВ "Київхліб"	4 717 595	28,51	812,68
ТОВ "Київський обласний хлібопекарський комплекс"	1 517 998	9,17	84,14
ТОВ "Київський БКК"	1 287 395	7,78	60,52
ТОВ "Перший столичний хлібозавод"	1 008 489	6,09	37,14
ТОВ "Бест Вей Фудз"	712 193	4,30	18,52
ТОВ "Ла Тарта"	471 987	2,85	8,13
ТОВ "Ла Фаріна"	114 458	0,69	0,48
ТОВ "Чанта Маунт"	96 122	0,58	0,34
ТОВ "Перша приватна пекарня"	62 612	0,38	0,14
ТОВ "Хлібні інвестиції"	12 634	0,08	0,01
Сума	16 548 581	100	2587,33

Джерело: Розраховано автором на основі даних фінансової звітності хлібопекарських підприємств

Результати розрахунку індексу Херфіндаля–Хіршмана (2587,33) показали, що ринок хліба та хлібобулочних виробів м. Київ та Київській області є висококонцентрованим. Це означає, що підприємствам, які працюють на ньому слід проводити активну політику щодо покращення власних конкурентних переваг та утримання позицій на ринку. Значну долю ринку займає ТОВ «Київхліб», що дозволяє віднести дане підприємство до категорії лідерів ринку.

Фактори зовнішнього середовища спричиняють найбільший тиск на ведення бізнесу на ринку хліба та хлібобулочних виробів України. Аналіз факторів зовнішнього середовища проведемо на основі матриці PEST-аналізу.

У виконаному PEST-аналізі хлібопекарського ринку України (табл. 2.2) було визначено, що на цей ринок значний вплив мають економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз хлібопекарського ринку України

Назва фактору	Вплив	Ранг фактору за 5-ти бальною шкалою	Вірогідність фактору	Зважена оцінка
Політичні фактори				
Воєнний стан в країні	-	5	0,35	1,75
Лояльні відсоткові ставки на кредити для хлібопекарських підприємств	+	4	0,25	1
Стимулювання розвитку галузі за рахунок податкової системи	+	4	0,20	0,8
Державне регулювання торговельної націнки на масові сорти хліба	-	3	0,10	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	3,85
Економічні фактори				
Скорочення основної маси попиту	-	5	0,25	1,25
Зниження купівельної спроможності населення	-	4	0,25	1
Підвищення цін на сировину та енергоресурси	-	4	0,2	0,8
Зростання конкуренції в галузі	-	3	0,15	0,45
Зниження інвестування	-	2	0,15	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	3,8
Соціальні фактори				
Демографічна ситуація в країні	-	5	0,35	1,75
Зміна структури споживання основних продуктів	-	3	0,25	0,75
Зміна смаків споживачів під впливом сучасних трендів	-	2	0,25	0,5
Збільшення привабливості праці на підприємствах хлібопекарської галузі	+	2	0,15	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	3,3
Технологічні фактори				
Впровадження енергозберігаючих технологій	+	4	0,25	1
Висока вартість впровадження інноваційних технологій та обладнання	-	2	0,2	0,4
Запровадження циркулярних технологій	+	4	0,25	1
Висока енерго- та матеріалоемність виробництва	-	3	0,3	0,9
ВСЬОГО	-	-	1	3,3

Джерело: Розраховано автором

Через масовані ракетні атаки з боку РФ, виникла значна загроза для функціонування хлібопекарських підприємств. Деякі з них вимушені припиняти свою діяльність під час обстрілів, перебоїв з подачею електроенергії, неможливістю своєчасного постачання сировини та матеріалів.

Економічна ситуація в країні також залишається дуже нестабільною та загрозливою. Зокрема, визначено, що скорочення основної маси населення України має прямий вплив на обсяги виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів.

Погіршення демографічної ситуації негативно впливає на діяльність хлібопекарських підприємств. Країну залишає населення у молодому та працездатному віці. Найбільший вплив демографічного фактору, серед соціальних, пояснюється тим, що саме ці групи населення потребують більшої кількості калорій на день, які можуть бути покриті в тому числі, за рахунок хліба та хлібобулочних виробів.

Враховуючи високу енерго- та матеріалоємність хлібопекарського виробництва, серед технологічних факторів найбільшу вагу, в даній економіко-політичній ситуації, займають ті, що орієнтовані на оптимізацію використання ресурсів, а саме впровадження енергозберігаючих та циркулярних технологій.

Загалом, хоча хлібопекарський ринок України демонструє свої виклики, він також має потенціал для розвитку, особливо в контексті зростання обсягів виробництва інноваційної продукції. Для досягнення цього потрібні ефективні економічні та політичні рішення, а також інвестиції в технології.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Київхліб»

ТОВ «Київхліб» — відома в Україні торговельна марка, яка належить до пакету брендів Alviva Group, та якою протягом тривалого часу маркуються хліб та хлібобулочні вироби.

Історія компанії Київхліб розпочалася зі співпраці київських хлібопекарських підприємств, якими у 1930 році був створений Київський трест "Головхліб".

Після заснування до складу тресту входили, здебільшого, малопотужні пекарні і лише два хлібозаводи — Хлібозавод №2 та Хлібозавод №3.

У 1932 році до складу тресту увійшли новозбудовані Хлібозавод №1, а у 1934 році — Хлібозаводи №4 та №5.

У повоєнні роки, у зв'язку зі зростанням чисельності населення Києва і попиту на хліб, виникла потреба у спорудженні нових хлібозаводів.

В 1965 році було запущено Хлібозавод №9, в 1972 році - Хлібозавод №11 та Броварський хлібозавод, в 1975 році - Хлібозавод №12.

В 1976 році на базі "Київського тресту хлібопекарської промисловості" було створено Київське виробниче об'єднання хлібопекарської промисловості "Київхлібпром", згодом - Державне підприємство "Київхліб".

В 1986 році за високі досягнення у техніко-економічному розвитку хлібопекарської галузі ВО "Київхлібпром" було нагороджено Орденом Трудового Червоного Прапора УСРР.

В 1995 році введено в експлуатацію новий Хлібокомбінат №10.

У 1996 році на базі державного підприємства "Київхліб" було створено відкрите акціонерне товариство "Київхліб".

З 2024 року компанія Київхліб входить до групи компаній і підприємств ALVIVA GROUP.

В результаті проведеного у 2024 році ребрендингу логотип компанії отримав новий дизайн і форму поштової марки.

Станом на кінець 2024 р. під торговельною маркою споживачам пропонується близько 500 найменувань високоякісної продукції, яка виготовляється як на виробничих майданчиках Києва, так і в інших регіонах.

Продукція ТМ “ Київхліб ” постійно бере участь та посідає перші місця у національних та міжнародних тематичних виставках, конкурсах. Протягом кількох років підряд ТМ “ Київхліб ” отримувала статус переможця Фестивалю-

конкурсу “Вибір року” для хлібобулочних виробів (хліб, батони, булочки, рулети, пиріжки) – 2021, 2022, 2023 роки.

Місія бренду: забезпечити кожну родину свіжими, якісними і смачними хлібобулочними виробами!

Цінності бренду: унікальний професійний досвід виробників, висока якість продукції, майстерність та збереження кращих традицій хлібопечення.

Слоган, який супроводжує бренд від початку створення – “Вірність традиціям з 1930 року”. Еволюція бренду триває по сьогоднішній день. Продукція ТОВ «Київхліб» виготовляється виключно з натуральної сировини, без використання консервантів та ГМО.

Безкомпромісне дотримання найвищих стандартів виробництва реалізується за рахунок впровадження системи безпеки харчової продукції та застосування ефективної системи управління якістю. На кожному майданчику підприємства діє атестована технологічна лабораторія, що контролює усі етапи виробничого процесу, починаючи від надходження сировини і закінчуючи зберіганням готової продукції.

До компаній, на виробничих потужностях яких виготовляється продукція бренду «КИЇВХЛІБ», входять: ТОВ «Київський пекарний дім»; ТОВ «Столичний пекарний дім»; ТОВ «Український пекарний дім»; ТОВ «КИЇВХЛІБ»; ТОВ «Алвіва Банс»; ТОВ «Кременчук Хліб»; ТОВ «Полтава Хліб». Основними ритейлерами продукції є ТОВ «Київхліб» та ТОВ «ФМ КИЇВХЛІБ».

У 2020 році компанія ТОВ «Київхліб» розпочала експортувати свою продукцію до Великобританії. Першу партію об'ємом 4 т було відправлено до Сполученого Королівства у травні 2020 року.

Загальний обсяг експортного постачання продукції тривалого зберігання становить близько 1,5 тис. т на рік. Вже до кінця 2020 року компанія планувала відкрити до 5 нових експортних напрямків, але на сьогодні ці проекти заморожені.

Понад 200 магазинів поступово відкрились в м. Києві, як соціальний проект по продажу доступного хліба. Для власників картки киянина в мережі діє постійна знижка в залежності від пільгової категорії – від 20 до 70%.

У лютому 2024 року компанія Київхліб відкрила у Києві мережу з 6 магазинів без персоналу.

Згодом в тому ж році 5 з 6 магазинів самообслуговування було зачинено через низку проблем, зокрема: діяльність зловмисників і часті відключення світла.

Надаємо характеристику ключовим показникам господарської діяльності, які визначають фінансовий стан досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «Київхліб»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	3289 066	4258 758	4717 595
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	2210 221	2722 823	2818 910
3	Валовий прибуток, тис. грн	1078 845	1535 935	1898 685
4	Адміністративні витрати, тис. грн	80 308	121 889	134 492
5	Витрати на збут, тис. грн	930 447	1411 609	1704 054
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн.	68 090	2 437	60 139
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	55 982	12 568	28 885
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	45 756	9 693	22 609
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	18 065	27 679	51 105
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	660 675	756 909	876 729
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	635 346	707 565	801 202
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	-4 853	22 833	39 392
13	К-т оборотності активів	4,98	5,63	5,38
14	К-т оборотності оборотних активів	5,18	6,02	5,89
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	1,39	0,23	0,48
16	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	-1154	55,04	73,33

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

Аналіз даних у табл. свідчить, що на ТОВ «Київхліб» спостерігається зростання ресурсного потенціалу. Доказом вищезазначеного є позитивна динаміка середньорічної вартості активів товариства: їх середньорічна вартість збільшилась з 660 675 млн. грн у 2022 році до 876 729 млн. грн у 2024 році або на 33%. Чистий дохід від реалізації товарів також зріс протягом 2022-2024 років з 3289 066 млн. грн до 4717 595 млн. грн або на 43%.

Узагальнення вищенаведених тенденцій свідчить, що на ТОВ «Київхліб» спостерігається дотримання золотого правила економіки – темпи зростання чистого доходу на підприємстві повинні перевищувати темпи зростання вартості активів, тоді на підприємстві є підґрунтя для розвитку ділової активності й збереження конкурентної позиції у займаних ринкових сегментах.

Негативним моментом є те, що скоротилася ефективність виробничо-комерційної діяльності товариства. На це вказує зменшення прибутку від основної операційної діяльності – з 68 090 тис. грн у 2022 році до 60 139 млн. грн у 2024 році або на 12%. Також про погіршення фінансової результативності бізнесу на досліджуваному підприємстві свідчить зміна рентабельності продажів. Якщо у 2022 році з кожної гривні реалізованої продукції персонал ТОВ «Київхліб» отримував 1,39 копійки чистого прибутку, то у 2024 році вже 0,48 копійок. Позитивні зміни спостерігаються у зростанні оборотності активів з 4,98 у 2022 році до 5,38 оборти у 2024 році. Те, що оборотність активів досягнута за рахунок поліпшення ефективності господарювання, а не за рахунок збільшення цін на послуги товариства внаслідок інфляційного сплеску в економіці України, підтверджується тим, що зростання оборотності активів супроводжується збільшенням оборотності оборотних активів за цей же період з 5,18 до 5,89.

Найбільш узагальнюючим показником, який свідчить, що фінансовий стан ТОВ «Київхліб» покращився у 2024 році порівняно із 2022 роком – це рентабельність власного капіталу. Цей показник збільшився з -1154% до 73,33%. Від’ємне значення показника у 2022 році отримано за рахунок непокритого збитку у розмірі 27770 тис. грн. на початку звітної періоду.

Відповідно, у 2022 році на одну гривню власного капіталу припадало -1154 коп прибутку до оподаткування, а у 2024 році вже 73,33 копійок прибутку до оподаткування компанії.

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ “Київхліб” дамо вихідні дані, на базі яких обчислено необхідні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ “Київхліб”

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2022	2023	2024
1	Валюта балансу, тис. грн	738 069	778 987	974 471
2	Власний капітал, тис. грн	18 065	27 679	51 105
3	Позиковий капітал, тис. грн	701 577	728 176	923 366
4	Необоротні активи, тис. грн	36 566	62 121	88 933
5	Оборотні активи, тис. грн	701 503	716 866	885 538
6	Запаси, тис. грн	48 440	48 984	34 396
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	549 379	369 797	391 735
8	Грошові кошти, тис. грн	41 738	35 077	25 767
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	701 577	728 176	923 366
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	701 577	728 176	923 366
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	-18 501	-34 442	-38 783

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

Позитивні зміни у діловій активності та прибутковості бізнесу ТОВ “Київхліб” так чи інакше вплинули на внутрішню характеристику його фінансового стану – фінансову стійкість. Зокрема, у табл. наведені відносні показники фінансової стійкості. Й ми бачимо із аналізу цих даних, що стан вказаного параметру життєздатності організації покращився у 2024 році порівняно із 2022 роком.

Ключовими параметрами, які вказують на суттєве поліпшення фінансової стійкості на ТОВ “Київхліб” є зростання коефіцієнтів автономії та маневреності власного капіталу. Питома вага власного капіталу у структурі джерел фінансування активів досліджуваного підприємства зросла з 85% до 88%. При цьому, маневреність власного капіталу дещо зменшилась. Якщо у 2020 році

22% власного капіталу було вкладено у запаси та інші види оборотних активів, то на кінець 2022 року вже 20%. Між тим, обидва значення коефіцієнта маневреності власного капіталу підприємства є більшими за рекомендовані значення (10%).

Таблиця 2.5

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Київхліб»

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2022	2023	2024
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,024	0,036	0,051
2	Коефіцієнт мобільності	19,185	11,540	9,957
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	38,832	25,899	17,658
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	38,836	26,308	18,412
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	14,482	14,635	25,745
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	0,783	0,508	0,424

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

Суттєвим також є те, що якщо на кінець 2022 року на одну гривню власного капіталу припадало 17 коп. позикового капіталу, то на кінець 2024 року вже 13 коп. Відповідно, наочно видно покращення фінансової стійкості на ТОВ «Київхліб».

Зміни у внутрішній характеристиці фінансового стану організації – фінансової стійкості, відбиваються на зміні зовнішній характеристиці – платоспроможності (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. показав, що платоспроможність на ТОВ «Київхліб» також погіршилася у 2024 році порівняно із 2022 роком. Так, «коефіцієнт кислотного тесту» – коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,059 на кінець 2022 року до 0,028 на кінець 2024 року. Це означає, що станом на кінець 2022 року управлінський персонал досліджуваного товариства міг покрити за

рахунок наявних грошових коштів тільки 6% найбільш термінових зобов'язань підприємства, а на кінець 2024 року вже 3%.

Таблиця 2.6

Аналіз показників платоспроможності ТОВ “Київхліб”

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,059	0,048	0,028
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	0,843	0,556	0,452
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	1,000	0,984	0,959

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

Додатковим у констатації негативних змін у платоспроможності товариства є аналіз коефіцієнта загальної ліквідності. Він зменшився з 1 до 0,959. Вважаємо це негативним, оскільки оборотних активів не вистачало як у 2022 так й у 2024 році для покриття усього обсягу поточних зобов'язань підприємства й, відповідно, у 2024 році більше коштів було іммобілізовано у запасах – повільно реалізовуваний активах й управлінський персонал більше інвестував кошти в інноваційні технологічні розробки, що й вплинуло на поліпшення фінансового стану підприємства.

Далі бажано перейти до аналізу оборотності оборотних активів на досліджуваному підприємстві, оскільки ми вже неодноразово підкреслювали, що оскільки чистий дохід на ТОВ “Київхліб” у 2024 році зріс порівняно із 2022 роком, то варто дізнатись, чи коректною управляє товариство своєю дебіторською та кредиторською заборгованостями й запасами (табл. 2.7).

Аналіз даних табл. свідчить, що протягом 2022-2024 років оборотність оборотних активів має тенденцію до прискорення. Цей висновок впливає з аналізу такого показника як коефіцієнт оборотності оборотних активів. Якщо у 2022 році оборотний капітал за рік робив майже 5 оборотів, то у 2023 році – вже 6 обертів.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оборотності оборотних активів на ТОВ “Київхліб”

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	3289 126	4258 758	4717 595
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	635 346	707 565	801 202
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн	31 107	56 654	41 690
4	Середньорічна вартість готової продукції, тис. грн	0	0	0
5	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис. грн	511 652	459 562	380 766
6	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис. грн	656 314	713 297	825 771
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (п. 1/ п.2)	5,18	6,02	5,89
8	Коефіцієнт оборотності запасів (п. 1/ п.3)	105,74	75,17	113,16
9	Коефіцієнт оборотності готової продукції (п. 1/ п.4)	-	-	-
10	Період обороту оборотних активів, дні	70,51	60,64	61,99
11	Період обороту запасів, дні (п.3 x 365 днів / п. 1)	3,45	4,86	3,23
12	Період обороту готової продукції, дні	0,00	0,00	0,00
13	Період обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні (п.5 x 365 днів / п. 1)	56,78	39,39	29,46
14	Період обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні (п.6 x 365 днів / п. 1)	72,83	61,13	63,89

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ “Київхліб”

У 2024 році ситуація дещо погіршилася, оскільки оборотний капітал за рік обертався вже менше ніж 6 разів. Якщо задатися питанням – зростання оборотності оборотного капіталу було обумовлено виключно зростанням відпускних цін на послуги ТОВ “Київхліб” внаслідок інфляційного сплеску в економіці України й запровадження воєнного стану чи за рахунок саме поліпшення ефективності – збільшення обсягів наданих послуг у натуральному виразі й намаганням управлінського персоналу знизити собівартість наданих

послуг, то однозначну відповідь на це питання можна отримати, проаналізувавши тенденції у зміні що найменше у чотирьох показниках. Зокрема, для того, що стверджувати, що зростання оборотності оборотних активів обумовлено саме підвищенням рівня ефективності господарювання, треба мати тенденцію, за якою зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів повинно супроводжуватись зростанням коефіцієнта оборотності запасів. На досліджуваному підприємстві коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 5,18 у 2022 році до 5,89 у 2024 році. А зростання коефіцієнта оборотності запасів за цей же період відбулося з 105,74 до 113,16.

Також для остаточного усвідомлення, що управлінський персонал ТОВ “Київхліб” поліпшив ефективність управління засобами у розрахунках варто оцінити зміни у періодах обороту між дебіторською та кредиторською заборгованостями за товари, роботи та послуги. Для того, щоб у поточній ситуації було достатньо коштів для покриття хоча б частини найбільш термінових зобов’язань підприємства, період обороту по дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги повинен бути меншим за період обороту по кредиторській заборгованості за товари, роботи та послуги. На ТОВ “Київхліб” період обороту по дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги протягом 2022-2024 років стабільно менше за період обороту по кредиторській заборгованості за товари, роботи та послуги. Зокрема, у 2024 році співвідношення між цими періодами склало 29 днів проти майже 64 дні. Це означає, що кошти від дебіторів за надані їм послуги надходять на розрахункові рахунки ТОВ “Київхліб” кожні 29 днів, а розраховуватись із кредиторами за надані товари та послуги, управлінський персонал повинен тільки через кожні 64 дні. Подібні співвідношення спостерігаються також й у 2022-2023 роках й це є позитивним для товариства.

Узагальненням усього вищенаведеного є розрахунок вивільнення з обороту коштів у зв’язку із прискоренням тривалості одного обороту оборотних активів.

Вивільнення з обороту оборотних активів =

$$= (4717595 \text{ тис. грн} \times (5,89 \text{ днів} - 6,02 \text{ днів})) / 365 \text{ днів} = - 1680 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, ми бачимо, що на ТОВ “Київхліб” завдяки прискоренню тривалості одного обороту оборотних активів з 6,02 днів у 2023 році до 5,89 днів у 2024 році з обороту було вивільнено 1680 тис. грн, тобто цю суму грошей було зекономлено.

Далі варто проаналізувати, як вказані позитивні зміни вплинули на чисту рентабельність активів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ “Київхліб”

№ з/п	Показники	Роки		Зміна (+;-)		
		2023	2024	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності активів
1	Чистий прибуток, тис.грн	9 693	22 609	12 916		
2	Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн	4258 758	4717 595	458 837		
3	Середньорічна вартість активів, тис.грн	756 909	876 729	119 821		
4	К-т рентабельності активів	0,01281	0,02579	0,01298		
5	К-т рентабельності продажів	0,00228	0,00479	0,00252	0,01416	
6	К-т оборотності активів	5,62652	5,38090	-0,24561		-0,00118

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

$$\text{Вплив чистої рентабельності продажів на зміну рентабельності активів} = 0,00252 \times 5,62652 = 1,42 \%$$

$$\text{Вплив коефіцієнта оборотності активів на зміну рентабельності активів} = 0,00479 \times (-0,24561) = 0,118 \%$$

Розрахунки свідчать, що рентабельність активів, визначена за чистим прибутком, зросла з 1,28% у 2022 році до 1,29% у 2024 році. Таке незначне зростання рентабельності активів обумовлено позитивною дією чистої рентабельності продажів, та скороченням коефіцієнта оборотності активів. Проте найбільш істотним є вклад зростання чистої рентабельності продажів у зростанні чистої рентабельності активів. Так, збільшення чистої рентабельності продажів з 2,28% до 4,79% призвело до зростання чистої рентабельності активів на 1,42%.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Київхліб» за 2022-2024 роки показав, що фінансовий стан підприємства слід оцінити, як задовільний. Даний факт підтверджує скорочення показника чистого фінансового результату у 2024 році в порівнянні з 2022, а також показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

2.3 Аналіз конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «Київхліб»

Ринок хліба м. Києва та Київської області створює передумови забезпечення продовольчої безпеки регіону в частині його забезпечення хлібом та хлібобулочними виробами. Аналіз економічних аспектів функціонування даного ринку в сучасних умовах допоможе визначитись, у який спосіб чинники зовнішнього середовища впливають на зміни у споживчому попиті, поведінку конкурентів, і як наслідок на формування конкурентних переваг ТОВ «Київхліб».

Наступним етапом дослідження конкурентних переваг підприємства ТОВ «Київхліб» є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, можливостей та загроз для компанії за допомогою матриці SWOT аналізу.

Слід зазначити, що низку основних загроз для підприємства на сьогодні формує військова ситуація в країні. Деякі хлібозаводи опинилися на відчужених територіях, інші вимушені тимчасово припиняти свою діяльність під час ракетних обстрілів, або відсутності електроенергії, завдяки пошкодженій інфраструктурі.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «Київхліб»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
	1. Розширення асортименту виробництва 2. Вихід на нові ринки або сегменти 3. Освоєння інноваційних технологій виробництва хліба 4. Партнерство з постійними постачальниками сировини 5. Організація власної сировинної бази 6. Збільшення кількості споживачів 7. Гармонізація національного законодавства з міжнародним	1. Нестабільна політична ситуація 2. Неприятливі умови виробництва через воєнні дії 3. Підвищення цін на сировину та енергоресурси 4. Підвищення цін на кінцеву продукцію 5. Перебої постачання електроенергії 6. Поява нових конкурентів, через низькі бар'єри входу на ринок 7. Уповільнення темпів зростання ринку
Strengths (сильні сторони)		
1. Відомий бренд і позитивний імідж компанії 2. Економія на масштабах виробництва 3. Висока якість продукції (наявність лабораторій контролю якості на всіх етапах виробництва) 4. Дотримання державних стандартів 5. Можливість розширення виробництва 6. Кваліфікований персонал 7. Соціальний захист працівників 8. Велика кількість точок збуту продукції 9. Утримання частки ринку та її збільшення	1. Впровадження нових технологій 2. Встановлення нижчих ринкових цін 3. Поліпшення умов співпраці з постачальниками сировини 4. Освоєння міжнародних ринків збуту	1. Виявлення та подолання незадоволеного попиту на хлібобулочні вироби 2. Розробка нових продуктів
Weaknesses (слабкі сторони)		
1. Нестача фінансових ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази 2. Скорочення рентабельності продажів та прибутковості компанії 3. Збільшення плинності кадрів через воєнні дії 4. Недостатній рівень розвитку маркетингової політики та заходів з просування продукції 5. Недостатній асортимент сучасної продукції	1. Залучення інвестицій на економічно вигідних умовах 2. Удосконалення мотиваційної програми для співробітників	1. Запровадження маркетингових заходів для розширення діяльності 2. Оптимізація витрат на виробництво

Джерело: побудовано автором

Гострою залишається проблема постачання сировини та основних матеріалів до хлібо заводів, що працюють у районах, наближених до активних бойових дій.

Відтік за кордон висококваліфікованої робочої сили та низька, неконкурентоспроможна заробітна плата на хлібо заводах стає перешкодою для прийняття раціональних, економічно-ефективних рішень. Підвищення цін на тарифи, сировину та основні матеріали призводить до зростання цін кінцевої продукції, що вкрай негативно відбивається на обсягах попиту. До цього слід додати загальну ситуацію, пов'язану із значним підвищенням цін на всі товари та послуги для населення, що значно стримує попит на більш дорогі хлібо булочні вироби.

Позитивними моментами діяльності для ТОВ «Київхліб» залишається відомий бренд, висока якість продукції та довіра покупців.

На перетині клітин матриці побудовані відповідні стратегії розвитку підприємства серед яких пріоритетними є впровадження нових продуктів та технологій, встановлення нижчих ринкових цін за рахунок економії на масштабах виробництва, запровадження маркетингових заходів для просування нових та існуючих продуктів, оптимізація витрат на виробництво, в першу чергу, за рахунок впровадження менш енергоємного обладнання.

Аналіз продуктового портфеля на ТОВ «Київхліб» проведемо за допомогою матриці БКГ. Для побудови матриці складемо аналітичну таблицю.

Таблиця 2.10

Вхідні дані для побудови матриці БКГ для підприємства ТОВ «Київхліб»

Стратегічні зони господарювання	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продаж у конкурента, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку, %
Батони (СЗГ1)	1036 000	7	ТОВ "Київський обласний хлібопекарський комплекс"	208 000	4,98
Класичний хліб (СЗГ2)	1441 000	4	ТОВ "Перший столичний хлібо завод"	357 005	4,04

Продовження табл. 2.10

Преміальний хліб (СЗГ3)	246 897	12	ТОВ "Київський обласний хлібопекарський комплекс"	335 098	0,74
Хліб для здоров'я (СЗГ4)	141 054	15	ТОВ "Бест Вей Фудз"	239 046	0,59
Круасани та здоба (СЗГ5)	428 000	9	ТОВ "Перший столичний хлібозавод"	453 086	0,94
Тостовий хліб (СЗГ 6)	487 055	11	ТОВ "Перший столичний хлібозавод"	254 000	1,92
Порційний хліб (СЗГ 7)	347 194	12	ТОВ "Перший столичний хлібозавод"	187 980	1,85
Лаваш (СЗГ 8)	385 800	13	ТОВ "Бест Вей Фудз"	187 960	2,05
Хлібні смаколики (СЗГ 9)	204 000	7	ТОВ "Ла Тарта"	231 456	0,88

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Київхліб»

Матриця БКГ для ТОВ «Київхліб» представлена на рис. 2.3. Стратегічні зони господарювання, що потрапляють у праву верхню клітину матриці БКГ, названо «знаками питання» чи «проблемними дітьми», «дикими кішками». На ТОВ «Київхліб» до цієї зони потрапили преміальний хліб СЗГ3 та хліб для здоров'я СЗГ4. Ці продукти є дуже перспективними на ринку м. Київ та Київської області, але вони вимагають істотної фінансової підтримки центру. В якості стратегії, що пропонуються для «важких дітей» слід обрати або посилене інвестування в дані СЗГ з високим потенціалом з перспективою виростити з них «зірок».

Слід зазначити, що враховуючи ситуацію із скороченням платоспроможного попиту основної маси населення та обмежені фінансові ресурси ТОВ «Київхліб» найбільш перспективним варіантом для інвестування тут може стати СЗГ4, а саме хліб для здоров'я.

Стратегічні зони господарювання з високою відносною часткою ринку і високими темпами зростання названі «зірками», обіцяють найбільші прибутки й перспективи зростання. До СЗГ «Зірки» на ТОВ «Київхліб» відносять СЗГ6 (тостовий хліб), СЗГ7 (порційний хліб) і СЗГ8 (лаваш).

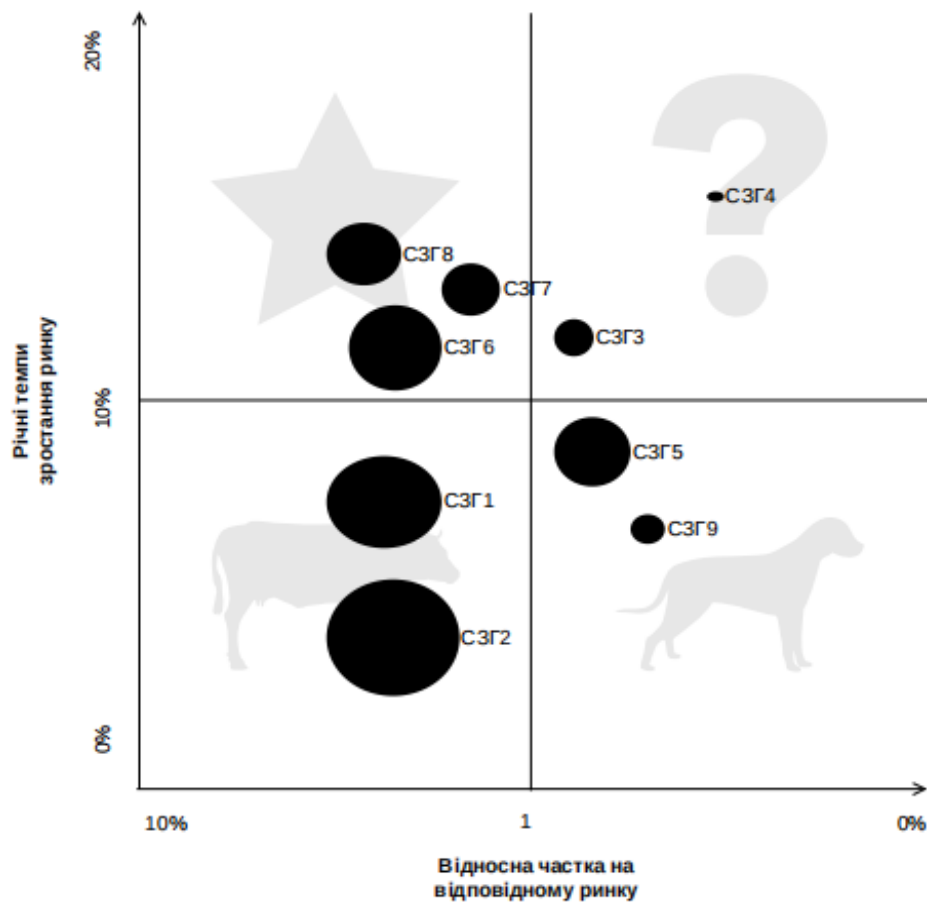


Рис. 2.3. Матриця БКГ для стратегічних зон господарювання ТОВ «Київхліб»

Джерело: Статистична звітність підприємств

Кожна з цих СЗГ відрізняються одна від одної потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності, інші потребують фінансової підтримки з боку материнської організації (підрозділу) для того, щоб не відстати від високого темпу зростання галузі. В якості стратегії для «Зірок» слід обрати подальше підтримування інвестицій в данні СЗГ.

Організації, господарські підрозділи, продукти, які мають високу відносну частку ринку та низькі темпи зростання, названі «дійними коровами». До «Дійних корів» на ТОВ «Київхліб» відносять СЗГ1 (батони) та СЗГ2

(класичний хліб). Дана категорія СЗГ заробляє кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. Вони генерують кошти, використовувані на фінансування нових придбань, на виплату дивідендів, на пророблення «знаків питання» і вирощування «зірок». Тому зусилля організації повинні бути спрямовані на підтримку «дійних корів» у квітучому стані, щоб якнайдалі використовувати їхні можливості. Якщо якась з «дійних корів» слабшає, вона переміститься в нижній правий кут квадранта і може стати кандидатом на «збирання врожаю» і поступове скорочення (якщо жорстока конкуренція чи зростаюча потреба в капіталовкладеннях, викликана новою технологією, призведуть до того, що додатковий приплив наявних коштів зникне). Слід зазначити, що в продуктовому портфелі ТОВ «Київхліб» СЗГ1 (батони) та СЗГ2 (класичний хліб) займають найбільші частки в структурі виробництва. Це говорить про те, що підприємство в певній мірі забезпечено коштами для реінвестування в інші СЗГ.

Продукти з низькою відносною часткою ринку та низькими темпами зростання називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього зростання й відстаючі позиції на ринку. До «Собак» відносять СЗГ5 (круасани та здоба) та СЗГ9 (хлібні смаколики). Враховуючи те, що на ринку м. Київ та Київської області дуже велика представленість аналогічної продукції станом на 2024 рік підприємство в цих стратегічних зонах має відносно низьку частку. Але зберігає виробництва у даних сегментах, оскільки вони мають відносно високий рівень рентабельності. Слід враховувати, що до «собак, що слабшають», БКГ рекомендує застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду.

Підводячи підсумки аналізу за методикою БКГ слід відмітити, що продуктовий портфель ТОВ «Київхліб» є збалансованим оскільки: 2 товари – «дійні корови», 3 – «зірки», трохи «важких дітей» і трохи «собак». Провівши за допомогою матриці «зростання – частка ринку» аналіз портфеля бізнесів,

вважаємо доцільним основну увагу зосередити на зростанні обсягів виробництва за рахунок розширення групи хліба для здоров'я.

2.4 Удосконалення системи управління конкурентними перевагами на ТОВ “Київхліб”

В якості заходу з удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства ТОВ “Київхліб” пропонуємо впровадити у виробництво хліб з морськими водоростями.

Такий хліб дуже корисний тим людям, які часто переїдають, так і тим які не наїдаються, їм рекомендується в свій раціон додати хліб з морськими водоростями. Багато досліджень показали, що даний хліб дає можливість довго переживати почуття насичення. Крім цього, подібна їжа дозволить протягом дня з'їдати на 179 калорій менше.

Оцінимо потенційний ринок збуту такого хліба в м. Київ. За даними статистики чисельність населення в м. Київ в період повномасштабного вторгнення за оцінками експертів склала 993831 осіб. З них біля 7% відчують проблему йододифіциту. Таким чином кількість потенційних споживачів хліба складатиме:

$$\text{Чспож} = 993831 * 0,07 = 69568 \text{ осіб}$$

Добова норма споживання хліба в середньому на одну людину складає 300 грамів. Дієтологи радять людям з наявністю йододифіциту замінювати 30% добової норми споживання хліба на хліб з вмістом морських водоростей.

Таким чином потенційна ємність ринку такого хліба в м. Київ за рік складатиме:

$$\text{ЄРпотенційна} = 69568 * 0,3 * 0,3 * 365 = 2285 \text{ т}$$

Слід сказати, що виробників аналогічної продукції в м. Київ не багато. В основному такий хліб в невеликих обсягах пропонують міні пекарні та пекарні деяких супермаркетів. Припустимо, що на їх частку припадає 30% ринку хліба з морськими водоростями, тоді потенційний обсяг виробництва для ТОВ “Київхліб” складатиме:

$$\text{ОВпотенційний} = 2285 * 0,7 = 1600 \text{ т}$$

Виробництво запропонованого хліба буде здійснюватися на однієї з працюючих ліній ТОВ “Київхліб”. Дана лінія завантажена не повністю. Тобто на лінії є резерви нарощування обсягів виробництва. В натуральному виразі щоденно можна виробляти 1 т продукції, тоді за рік ця цифра складе 365 т.

Середня ціна за 0,35 кг такого хліба у підприємств-конкурентів коливається у межах 20-30 гривень. Враховуючи, що ТОВ “Київхліб” має можливість економити на масштабах виробництва в якості планової ціни планується обрати найнижчий ринковий рівень, а саме 20 гривень за хліб масою 0,35 кг. Що стане додатковою конкурентною перевагою підприємства. Таким чином очікувана виручка від реалізації продукції на ТОВ “Київхліб” складатиме

$$365 * 2 * 15 = 10\,950 \text{ тис. грн.}$$

В рамках запропонованого заходу також планується замінити морально та фізично застарілу тістомісильну машину типу ТМ-60-2 на нову тістомісильну машину типу Kemper Sp 1500. Нова тістомісильна машина споживає на 5% менше електричної енергії. Таким чином даний захід дозволить також заощадити кошти на енергоресурсах. Даний захід дозволить скоротити енергоємність виробництва, що також створить додаткову конкурентну перевагу.

Обчислимо інвестиційні витрати на придбання та впровадження у виробництво нової тістомісильну машину типу Kemper Sp 1500. Стару тістомісильну машину типу ТМ-60-2 масою 994 кг планується здати на металобрухт (ціна 1 кг – 12 гривень). Витрати на демонтаж складатимуть 5% реалізаційної вартості старого тістоміса, витрати на монтаж 10% від вартості нової машини.

$$I = 997\,665 - 994 * 12 + (997\,665 * 0,1 + 994 * 12 * 0,05) = 1\,086\,100 \text{ грн.}$$

Проведемо розрахунок витрат на виробництво хліба з додаванням морських водоростей. По-перше, проведемо розрахунок сировини та матеріалів. В таблиці наведена рецептура виробництва хліба з додаванням водоростей та

ціни на відповідну сировину. Витрати сировини згідно технологічного процесу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок витрат на сировину для виробництва 1 т хліба з додаванням водоростей

Найменування сировини	Ціна за 1 кг сировини, грн	Витрати сировини на 1 т хліба, кг	Вартість витрат на 1 т хліба, грн.
Борошно вищого гатунку	12	752	9023
Сіль	5	10	50
Ламінарія	115	8	951
Дріжжі	70	8	526
Олія рослинна	34	1	34
Ітого витрат			10583

Джерело: Розраховано автором

Таким чином загальні витрати сировини на весь обсяг виробництва складатимуть

$$\text{Всировина} = 10583 \cdot 365 = 3\,862\,688 \text{ грн}$$

На виробничій лінії встановлено обладнання, яке працює на природному газі (Тунельна газова піч типу PPP), решта обладнання працює за рахунок електроенергії. Розрахунок витрат на паливо та енергію наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок витрат на паливо та енергію для виробництва 1 т хліба

Види енергоресурсів	Витрати енергоресурсу на 1 т хліба	Вартість одиниці енергоресурсів, грн.	Витрати енергоресурсів на виробництво 1 т хліба, грн.
Газ, тис. м3	1,2	8548	10 258
Електроенергія, Квт/г	321	6,8	2 184
Ітого витрат			12 442

Джерело: Розраховано автором

Таким чином, сумарні витрати енергоресурсів на весь обсяг виробництва складатимуть

$$\text{В паливо, енергія} = 12442 \cdot 365 = 4\,541\,184 \text{ грн.}$$

На лінії встановлено обладнання наступного типу. Типи одиниць обладнання та балансова вартість обладнання наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Типи одиниць обладнання, балансова вартість обладнання

Тип обладнання	Балансова вартість обладнання, грн.
1. Тунельна газова піч типу PPP	1 998 888
2. Дозувач розчину дріжжів	388 776
3. Дозувач борошна	484 885
4. Дозувач сухих допоміжних речовин	377 600
5. Тестомесильна машина типу Kemper Sp 1500	997 665
6. Тістовідділювач-окрулювач Sattoriva ATHENA	587 997
7. Шафа розстійна	64 189
Сума	4 997 005

Джерело: Розраховано автором

Розрахуємо обсяг амортизаційних відрахувань на обладнання в плановому періоді

$$A \text{ обладнання} = 4997005 * 0,05 = 98\,106 \text{ грн.}$$

Балансова вартість приміщення, де встановлена лінія з виробництва хліба групи «Здоров'я» складає 1920250 гривен. Обчислимо обсяг амортизаційних відрахувань на приміщення

$$A \text{ приміщення} = 1920250 * 0,02 = 38405 \text{ грн.}$$

Сумарна амортизація дорівнює

$$A = 98106 + 38405 = 136511 \text{ грн.}$$

Для виробництва додаткового обсягу продукції ТОВ «Київхліб» не планує брати на роботу додаткових працівників. Планується підвищити ставку заробітної плати працівникам (2 робітника), які обслуговують виробничу лінію на 20%. Таким чином, розмір додаткового фонду оплати праці складатиме

$$\text{ФОП} = 8000 * 2 * 0,2 * 12 = 31200 \text{ грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи 22% від фонду оплати праці

$$B \text{ соц} = 31200 * 0,22 = 6864 \text{ грн.}$$

Інші витрати заплановано у обсязі 1% від сумарних витрат на сировину, енергоресурси, амортизацію будівель та обладнання, заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи.

$$В \text{ інші} = (3862688 + 4541184 + 98106 + 38405 + 31200 + 6864) * 0,01 = 85784 \text{ грн.}$$

Накладні витрати заплановано у обсязі 1% від сумарних витрат на сировину, енергоресурси, амортизацію будівель та обладнання, заробітної плати, відрахувань на соціальні заходи та інших витрат.

$$В \text{ накладні} = (3862688 + 4541184 + 98106 + 38405 + 31200 + 6864 + 85784) * 0,01 = 86642 \text{ грн.}$$

Отримані витрати сформуємо у кошторис витрат на виробництво хліба з додаванням водоростей.

Таблиця 2.14

Кошторис витрат на виробництво 365 т хліба з додаванням морських водоростей

Найменування статей витрат	Сума витрат, грн
1. Сировина та матеріали	3 862 688
2. Паливо та енергія	4 541 184
3. Заробітна плата (основна і додаткова)	31200
4. Відрахування на соціальні заходи	6864
5. Амортизаційні відрахування	136511
6. Інші витрати	85784
7. Накладні витрати	86642
ВСЬОГО	8 750 873

Джерело: Розраховано автором

Додатковий очікуваний прибуток від впровадження заходу складе

$$П = 10\,960\,000 - 8\,750\,873 = 2\,209\,127 \text{ грн.}$$

Обчислимо додатковий обсяг оборотних коштів виходячи з норми запасу сировини на складі.

Норма запасу борошна та допоміжних матеріалів на складі – 30 діб, обсяг переробки борошна за добу – 752 кг (витрати борошна на виробництво 1 т хліба - 752 кг, за добу обсяг виробництва складає 1 т, таким чином необхідно 752 кг борошна на добу), ціна 1 кг борошна – 12 грн;

$$ОК_{\text{борошно}} = 752 * 12 * 90 / 1000 = 783 \text{ тис. грн.}$$

Норма запасу допоміжних матеріалів також 30 діб. Розрахуємо аналогічно обсяг оборотних коштів на допоміжні матеріали (сіль, ламінацію, дріжджі, масло рослинне):

$$\text{ОК}_{\text{доп}} = (49+951+526+34)*90/1000 = 140,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОК} = 783+140,4 = 923,4 \text{ тис. грн.}$$

Також для просування хліба з додаванням морських водоростей на ринку планується впровадження реклами. Обсяг рекламного бюджету заплановано у розмірі 2% від обсягу реалізації.

$$\text{І}_{\text{реклама}} = 10\,960\,000*0,02 = 219\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином загальна сума інвестицій складатиме

$$\text{І} = 1\,086\,100+923\,400+219\,000 = 2\,228\,500 \text{ грн.}$$

Термін окупності даного заходу

$$\text{T} = \text{І}/\text{П} = 2\,228\,500/2\,209\,127 = 1,01 \text{ років.}$$

Проведемо оцінку зміни рівня конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства для ТОВ «Київхліб». Вхідна інформація для проведення розрахунків представлена в таблиці.

Таблиця 2.15

Вхідна інформація для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київхліб»

Критерії та показники конкурентоспроможності	2022	2023	2024	проект
Ефективність виробничої діяльності підприємства				
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	29,40	29,57	29,88	29,85
Фондовіддача, тис. грн	152,67	87,61	91,30	113,04
Рентабельність товару, %	2,07	0,36	0,80	0,88
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	3521,48	4454,77	5018,72	5030,37
Фінансовий стан підприємства				
Коефіцієнт автономії	0,02	0,04	0,05	0,05
Коефіцієнт платоспроможності	19,18	11,54	9,96	9,96

Продовження табл. 2.15

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	0,03	0,03
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,18	6,02	5,89	5,90
Ефективність організації збуту та просування товарів				
Рентабельність продажу, %	1,70	0,30	0,61	0,66
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,522	0,639	0,655	0,658
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,02	0,10	0,04	0,05
Конкурентоспроможність товару				
Якість товарів	0,89	0,90	0,91	0,91
Ціна товару	0,91	0,87	0,86	0,85
ККП	60,78	72,30	80,83	81,63

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Київхліб»

Проведений розрахунок показав, що запропонований захід з розширення асортименту продукції для товарної групи «хліб для здоров'я» дозволить підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства в проектному році на 0,8 одиниць у порівнянні з 2024 роком, що також є доказом підвищення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Київхліб».

Отримані наступні конкурентні переваги від впровадження у виробництво хліба з морськими водоростями на підприємстві ТОВ «Київхліб»:

- розширення асортименту конкурентоспроможною продукцією;
- впровадження нової технології виробництва;
- оновлення парку обладнання;
- скорочення показників споживання енергоресурсів;
- посилення позиціонування на ринковому сегменті «хліб для здоров'я»;
- пропозиція товару за мінімальною ринковою ціною;
- організація просування товару за рахунок реклами;

- зростання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київхліб» в динаміці.

Підводячи підсумки, зазначимо, що розширення виробництва хліба групи здоров'я дозволить суттєво підвищити конкурентні переваги підприємства, окупити запропонований захід в економічно вигідний термін та підвищити показник конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі виконано комплексний аналіз процесу управління конкурентними перевагами хлібопекарського підприємства ТОВ “Київхліб”, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління конкурентними перевагами та зростанням загальної конкурентоспроможності підприємства. Загальні висновки, сформовані за результатами дослідження наступні:

1. Вивчено теоретичні аспекти поняття конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що конкурентні переваги є багатоаспектним поняттям, яке представляє собою сукупність характеристик діяльності підприємства, що засновані на здатності його адаптації до зовнішнього середовища таким чином, щоб стати переможцем в конкурентній боротьбі.

Визначено, що основну увагу при формуванні конкурентних переваг треба приділяти складовим внутрішнього середовища підприємства, в якому основну увагу слід зосередити на виробничих, технологічних, кваліфікаційних, організаційних, управлінських, інноваційних, наслідкових та економічних складових. Також, при формуванні конкурентної переваги слід визначити її стійкість до можливих змін середовища, оскільки саме стійки конкурентні переваги є запорукою ефективної роботи підприємства.

2. Вивчені методичні підходи показали, що найбільш адаптованими для аналізу хлібопекарського підприємства та хлібопекарської галузі є методики PEST - аналізу для всебічного вивчення зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. В даному аналізі основну увагу приділено вивченню політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів діяльності підприємства. В якості методики до визначення позиції підприємства в галузі та надання відповідних стратегічних рекомендацій до його подальшої роботи використано методику SWOT - аналізу. Дослідження продуктового портфеля бізнесу задля конкретизації попередньо визначених стратегій розвитку підприємства здійснено за допомогою методики портфельного аналізу, а саме БКГ - матриці. Враховуючи особливості хлібопекарської галузі в площині

ринкової концентрації, вирішено оцінити стан концентрації на хлібопекарському ринку за допомогою показника концентрації Херфіндаля-Хіршмана. Для узагальненого аналізу поточного стану конкурентоспроможності підприємства та визначення її змін після проведення заходів, запропоновано методику оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

3. Аналіз ринку хлібопекарської продукції України дозволив отримати наступні результати: основною тенденцією ринку є скорочення обсягів виробництва та споживання хліба та хлібобулочних виробів у зв'язку з повномасштабною агресією РФ; в структурі споживання основний наголос робиться на більш корисні групи хлібобулочних виробів; зростають ціни на основну сировину (борошно, дріжджі, олію), енергоресурси, і як наслідок, підвищуються ціни на хліб.

Розрахунок показника концентрації на ринку м. Київ та Київської області показав, що даний ринок є висококонцентрованим, отже підприємствам слід проводити активну політику щодо удосконалення конкурентних переваг та утримання власної ринкової позиції.

4. Проведений PEST - аналіз встановив, що найбільший вплив на хлібопекарські підприємства здійснюють політичні та економічні фактори. Серед політичних, найбільш впливовим є продовження бойових дій на території України. Як наслідок цього, серед економічних факторів найвагомим є скорочення основної маси населення, з причини від'їзду за кордон.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить, що на ТОВ «Київхліб» спостерігається зростання ресурсного потенціалу. Доказом цього є позитивна динаміка середньорічної вартості активів товариства: їх середньорічна вартість збільшилась з 660 675 млн. грн у 2022 році до 876 729 млн. грн у 2024 році або на 33%. Чистий дохід від реалізації товарів також зріс протягом 2022-2024 років з 3289 066 млн. грн до 4717 595 млн. грн або на 43%. Що є позитивною характеристикою діяльності підприємства.

Проведений SWOT - аналіз встановив, що найбільш прийнятними стратегіями на сучасному етапі розвитку можуть стати: впровадження нових продуктів та технологій, встановлення нижчих ринкових цін за рахунок економії на масштабах виробництва, запровадження маркетингових заходів для просування нових та існуючих продуктів, оптимізація витрат на виробництво, в першу чергу, за рахунок впровадження менш енергоємного обладнання.

Підсумки аналізу за методикою БКГ наступні: продуктовий портфель ТОВ «Київхліб» є збалансованим. В ньому представлені всі варіанти СЗГ, а саме: 2 – «дійні корови», 3 – «зірки», трохи «важких дітей» і трохи «собак». Провівши за допомогою матриці «зростання – частка ринку» аналіз портфеля бізнесів Доцільною пропозицією за даним методом є зосередження уваги на зростанні обсягів виробництва за рахунок розширення групи хліба для здоров'я.

6. В якості рекомендацій для покращення конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «Київхліб» запропоновано розширення асортиментної групи «хліб для здоров'я». Результати розрахунків показників витрат та прибутків від проведення заходу показали, що його впровадження є економічно ефективним, термін окупності складає 1,01 року.

7. Проведений розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства показав, що запропонований захід з розширення асортименту продукції для товарної групи «хліб для здоров'я» дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства в проектному році на 0,8 одиниць у порівнянні з 2024 роком, що також є доказом підвищення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Київхліб». Завдяки впровадженню даного заходу підприємству вдалося отримати наступні конкурентні переваги: розширити асортимент конкурентоспроможної продукції; посилити позиції в сегменті «хліб для здоров'я»; впровадити нову технологію виробництва; оновити парк обладнання; впровадити більш енергоємні технології; запропонувати товар з низькою конкурентною ціною; організувати просування товару за допомогою реклами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонНУЕТ. – 2016. – 294 с.
2. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 41(2). с. 31-37.
3. Власенко В.В, Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2020, с. 97-103
4. Державна служба статистики України. Статистичні дані щодо споживання та виробництва в Україні / Отримано з <https://surl.li/oyxsprv>
5. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. № 5. с. 4;
6. Жемба А.Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Касич А.О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. с. 298-305.
8. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. с. 79-85.
9. Коріньєв, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2011. №4. с. 41;
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

11. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
12. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2010. № 40. с. 68–71;
13. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.;
14. Маркетинг: бакалаврський курс : навчальний посібник ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с.
15. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
16. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навч. пос. / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.
17. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства Перспективні напрямки наукової думки [текст]: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ»*. 2018. Т.3. с.66-70.
18. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. с. 152–156.
19. Харченко Т. О. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. с. 34-35.
20. Черненко, С. О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: [Монографія] / С. О. Черненко. – К.: Київ. національний торговельно-економічний університет, 2006. – 171 с.
21. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. с.427-432.

22. Ukraine: Sector Competitiveness Strategy: Organisation for Economic Cooperation and Development. – [Режим доступу:<http://www.oecd.org/globalrelations/49467343.pdf>]
23. Van Bochove, C. (2019) The price of bread: Regulating the market in the Dutch Republic. *Economic History Review*, 72(4), 1519–1521.
24. Zafar, M. U., & Ping, Q. (2020). Baking industry development trend in Europe. *Pakistan Journal of Agricultural Sciences*, 57(1), 9–16.
25. https://clarity-project.info/edr/44375369/yearly-finances?current_year=2024
26. <https://dpss.gov.ua/>
27. <https://kyivkhib.ua/>