

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

**Виконав:** студент 4 курсу  
денної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
Менеджмент  
**Ніколаєнко Едуард**

**Керівник:** к.е.н. Синякова К.М.

**Рецензент:** к.е.н. Мельникова К.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства</b> .....	5
1.1. Сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності продукції сучасних підприємств.....	5
1.2. Фактори та критерії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.....	20
<b>Розділ 2. Практика забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в сучасних умовах</b> .....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	28
2.2. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	32
2.3. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	36
<b>Розділ 3. Розробка заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства</b> .....	45
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	45
3.2. Напрями вдосконалення якості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» в контексті підвищення її конкурентоспроможності.....	48
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	55

<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>58</b>
----------------------------------------	-----------

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростання конкурентоспроможності продукції підприємств є важливим завданням сучасного етапу розвитку економіки. Для збільшення обсягу економіки гостро постає необхідність у розробці чітких механізмів забезпечення та підвищення конкурентоспроможності продукції українських підприємств як на місцевому та національному, так і на міжнародному рівні. Особливого значення набуває також дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність продукції, розробка відповідних соціально-економічних показників.

Вирішення завдання забезпечення конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності для підприємств харчової промисловості, яка має стратегічне значення в забезпеченні продовольчої незалежності та безпеки країни в умовах негативних соціально-демографічних тенденцій.

**Метою** кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних основ та практичних рекомендацій в галузі забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання** дослідження:

- визначити сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності продукції сучасних підприємств;
- виявити фактори та критерії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- систематизувати методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» та дослідити його конкурентне середовище;

- проаналізувати конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»;
- визначити напрями вдосконалення якості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» в контексті підвищення її конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність продукції підприємства в сучасних умовах. **Предмет дослідження** – процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на прикладі ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».

В роботі використано наступні **методи** дослідження: аналіз і синтез, спостереження, систематизація, конкретизація, експертних оцінок, табличний, графічний та інші.

**Структура роботи** представлена вступом, трьома розділами, висновками та списком використаних джерел. Перший розділ присвячений висвітленню теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. В другому розділі розглядається практика забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в сучасних умовах. Третій розділ присвячений розробці заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності продукції сучасних підприємств

У теорії і практиці бізнесу ще не сформовано єдиного поняття конкурентоспроможності та методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції. Різноманітність трактувань пояснюється різним визначенням конкурентоспроможності підприємств на ринках різного масштабу (національному, регіональному, світовому), а також тим, який суб'єкт розглядається виробником – окреме підприємство, галузь чи економіка в цілому. Конкурентоспроможність підприємства - «його здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [1].

Істотний внесок в наукові дослідження конкуренції і конкурентоспроможності внесли в різний час представники провідних економічних шкіл: А. Сміт [2], Д. Рікардо [3], А. Маршалл [4], П. Хайек [5], Дж. Кейнс [6], М. Портер [7], Ф. Котлер [8], І. Ансофф [9] та ін. Питання теорії і практики конкурентоспроможності знайшли широке висвітлення в працях вітчизняних авторів.

Основними цілями аналізу конкурентоспроможності продукції є:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків її збуту й обґрунтування плану виробництва і реалізації продукції відповідного обсягу та асортименту;

- аналіз факторів, що формують еластичність попиту на продукцію, і оцінка ступеня ризику незатребуваною продукції;

- оцінка конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів підвищення її рівня;

- оцінка ефективності виробництва і збуту продукції.

Також можна виділити і основні завдання аналізу конкурентоспроможності продукції, до яких можна віднести оцінку і прогнозування конкурентоспроможності продукції; вивчення факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності та розробку заходів щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, які представляють інтерес для конкретного споживача, тому всі параметри продукції, що виходять за рамки цих властивостей, не повинні розглядатися при оцінці конкурентоспроможності, тому що не мають до неї відношення.

Аналізуючи існуючі визначення поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства», представимо результати існуючих досліджень. Так, М. Саєнко наголошує на тому, що «Конкурентоспроможність продукції підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу» [10], в той час як В.Васильков під конкурентоспроможністю продукції підприємства розуміє «рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність» [11].

С. Гаркавенко визначає конкурентоспроможність продукції підприємства як «здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів» [12]; С. Дименко – як «відносну характеристику, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності»[13], О.Зозульов – як «рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність»[14], Г. Кіндрацька – як «його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції» [15].

Ці визначення розглядають конкурентоспроможність з різних позицій: ринку, споживачів, можливості збуту, наявності відмінних характеристик. На наш погляд, визначення конкурентоспроможності варто розглядати комплексно – як характеристики товару, здатність продукції протягом періоду її виробництва відповідати за якістю вимогам конкретного ринку (ринків), адаптуватися по співвідношенню якості і ціни до перевагам споживачів, забезпечувати вигоду виробнику при її реалізації [16].

В процесі оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно використовувати наступні принципи:

- 1) протилежності цілей і засобів суб'єктів ринку;
- 2) врахування особливостей різних сегментів ринку;



- 3) квазістабільності ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- 4) переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку.

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю продукції означає, що конкурентоспроможність продукції як економічну категорію слід розглядати в неоднозначному аспекті, тобто в процесі оцінки та управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цільові орієнтири яких взаємопов'язані і протилежні: для виробника важливі параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача - параметри, що впливають на споживчі властивості продукції.

У зв'язку з цим відносини споживача і виробника можна сформулювати матрицею протилежності цілей і засобів в процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Матриця протилежності цілей і засобів в процесі дослідження конкурентоспроможності продукції\***

<i>Суб'єкти</i>	<i>Фактори конкурентоспроможності</i>	
	<i>Якість</i>	<i>Ціна</i>
Виробник	1. Якість процесу виробництва (засіб)	3. Витрати на виробство продукції (ціль)
Споживач	2. Якість продукції (ціль)	4. Витрати на споживання продукції (засіб)

\*Джерело: [17]

Для споживача метою здійснення покупки продукції є придбання її якості - здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці). Вартість факторів, які відповідають даній потреби, можна представити у вигляді ціни споживання (квадрант 4). Кожен споживач, вибираючи конкретну продукцію, прагне домогтися оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей та витратами на її придбання і використання, тобто отримати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. Для вимірювання ступеня задоволення потреб можуть бути використані індекси задоволеності споживачів, що набули широкого поширення в країнах Західної Європи і США [18].

З точки зору виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими факторами. У довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації продукції і власними витратами на її виробництво (квадрант 3). У зв'язку з цим, першочерговим завданням для виробника є формування у свідомості споживача думки про високу ступінь корисності продукції. Якісний рівень процесу виробництва продукції (квадрант 1), що виражається через виробничо-технологічні показники і втілений в якість продукції, забезпечує задоволення потреби виробника і виступає засобом досягнення мети, тобто засобом отримання прибутку.

Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку ґрунтується на практиці ринкових відносин, яка показує, що споживачі ринку не виступають єдиним, монолітним спільнотою. Вони по-різному реагують навіть на один і той же товар з одними і тими ж властивостями. При здійсненні покупки споживач здійснює процес вибору необхідної продукції серед цілого ряду аналогічних, пропонованих на ринку, і обирає ту з них, яка в найбільшій мірі задовольняє його потреби. При цьому споживач з'ясовує ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям.

Оскільки потреби кожного окремого покупця формуються під впливом великого комплексу чинників, оцінки одного і того ж товару різними споживачами можуть не збігатися. Відповідно, неоднаковими будуть їхні споживчі переваги, що зумовлюють закономірності споживчого вибору. Отже, рівень конкурентоспроможності конкретного виду продукції буде оцінюватися кожним споживачем суто індивідуально. Тому ідея про певну «абсолютну конкурентоспроможність продукції», не пов'язаної з конкретним ринком є неправомірною.

«Проте сукупний попит представників будь-якої референтної групи споживачів концентрується, як правило, навколо певного рівня якості і ціни товару, з огляду на те, що на мотиви їхньої поведінки впливають схожі зовнішні чинники. Аналізуючи психологічні аспекти поведінки та ціннісні орієнтації споживача, можна виявити деякі види масових реакцій людей по відношенню до певного товару» [19]. Випускаючи продукцію із характеристиками, близькими до найбільш популярних, можна за допомогою відносно невеликого асортименту задовольняти значну частину всього платоспроможного попиту. «Оптимальним прийнято вважати сегмент, до якого відносяться 20% споживачів продукції даного виду, які купують приблизно 80% товару» [20].

Разом з тим, не слід ставити знак рівності між обсягами продажів і рівнем конкурентоспроможності продукції, так як продукція може бути орієнтована на вузькі сегменти більш платоспроможних споживачів. У кожний конкретний момент часу, структура платоспроможного попиту цілком визначена, що дозволяє здійснювати сегментацію споживачів за значимістю окремих показників якості і величині їхніх бюджетних обмежень. Таким чином, конкурентоспроможність продукції на різних сегментах споживчого ринку є різною. Споживачі, сегментовані за зазначеними критеріями, мають різну структуру ціннісних установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції.

«Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому, що конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, чітко прив'язаним не лише до конкретного ринкового сегменту, а й до певного моменту часу» [21]. При незмінності якісних і вартісних характеристик продукції її конкурентоспроможність може змінюватися в досить широкому діапазоні за нетривалі періоди часу.

«Для того щоб уникнути внутрішньої неузгодженості основних параметрів моделі оцінки конкурентоспроможності продукції, необхідно розглядати такий період часу, протягом якого повинні залишатися незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товарів суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів та інші умови» [22]. В якості основних факторів визначення тривалості періоду незмінності ринкової кон'юнктури можуть виступати: рівень доходів і структура витрат споживачів, мода, звички; якісні зміни в науці, техніці, торгівлі та інших галузях знань; інструменти державного управління економікою (тарифи, ГОСТи, квоти, ліміти, податкові та процентні ставки і т.п.); принципи суспільно-політичного устрою; елементи конкурентного середовища, швидкість реакції суб'єктів ринкових відносин на дії один одного і (або) конкурентів і т.д.

Хоча дані періоди часу вкрай малі з точки зору можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища, вони досить тривалі для того, щоб зібрати статистичну інформацію для побудови економетричної моделі. Всі події повинні бути синхронізовані в дискретних тимчасових інтервалах. Так, наприклад, доходи і витрати споживача повинні проводитися протягом аналізованого періоду, а їх величина і структура - змінюватися тільки від одного періоду до іншого.

Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку заснований на припущенні, що поведінку кожного із суб'єктів ринкових відносин можна розглядати як «серію взаємопов'язаних раціональних дій із

задалегідь визначеною метою» [23]. Суть цих дій полягає в тому, що суб'єкт обирає раціональні цілі тільки відповідно до його природних і соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб.

Дана модель поведінки в більшій мірі реалізується виробниками. Будь-який підприємець буде прагнути продавати продукцію за ціною якомога вище собівартості. Необхідно зазначити, що навіть ті підприємства, які встановлюють демпінгові ціни у ході конкурентній боротьбі, прекрасно усвідомлюють, що даний інструмент прийнятний лише як один із тактичних прийомів «видавлювання» конкурентів з певного ринкового сегменту, а не як фактор стратегічного розвитку та довгостроковий інструмент зміцнення ринкової позиції підприємства.

Кожен виробник прагне використовувати всі резерви для отримання максимальної віддачі від наявних в його розпорядженні ресурсів. Будь-які зусилля в сфері підвищення якості продукції або зниження собівартості мотивовані лише одним – «отриманням додаткової вигоди, яка може виражатися в посиленні конкурентної позиції і (або) підвищенні частки прибутку підприємства в ціні продажу» [24].

Дії більшості споживачів продукції також підпорядковані принципу раціональності. Переважання раціональної поведінки підвищується з ростом частки витрат споживачів на задоволення певної потреби або з посиленням контролю над процесом витрачання коштів. Обидва ці фактори характерні для опису поведінки споживачів товарів промислового призначення. Кожен споживач прагне отримати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості продукції. Більшу частину споживчого простору можна охарактеризувати раціональним попитом, тобто попитом, обумовленим якостями, властивими для цього товару.

Нераціональний попит означає, що «частина сукупного попиту зумовлена факторами, не пов'язаними із якістю товару. Для будь-якої категорії товарів виділяють три складові нераціонального попиту: зовнішні

впливи на відчутну корисність товару, спекулятивний попит, ірраціональний попит» [25].

Найбільш значна частина нерационального попиту визначається зовнішніми впливами на корисність товару. Величина відчувається споживачами корисності, яка збільшується або зменшується залежно від того, чи купують інші споживачі цей товар, або товар має більш високу ціну в порівнянні з іншими аналогічними товарами. Всі наслідки впливу цих факторів на попит описуються відповідними ефектами.

«Ефект приєднання до більшості передбачає збільшення попиту на товар через те, що його купують інші члени цієї групи споживачів. Якщо більшість діє раціонально, то і дії меншості також можна вважати раціональними. Попит, обумовлений ефектами сноба і Веблена має під собою основу у вигляді дещо іншої системи мотивації споживчої поведінки. Дія ефекту сноба виражається в небажанні деяких споживачів дотримуватися тієї ж шкали показників якості, що і більшість членів його групи. Раціональність дій підміняється в даному випадку винятковістю положення, виділенням із загального масиву споживачів. Ефект Веблена характеризує дії частини споживачів небажанням дотримуватися цінової шкали, встановленої більшістю групи. Демонстративна ціна розглядається як плата за задоволення потреби відчувати себе соціально винятковим, позначити високе положення в суспільстві за рахунок права володіння дорогою річчю. При цьому шкала цінностей виконує функцію соціального бар'єру. В обох випадках рішення споживачів щодо придбання товару не можна розглядати як раціональні, так як демонстративна ціна перероджується із засобу в мету дій споживача» [26].

При спекулятивному попиті для споживача першочерговою метою стає не задоволення потреби в даний момент часу, а спроба збереження або збільшення багатства в майбутньому. В цьому випадку необхідно відзначити два моменти:

- 1) факт споживання продукції і результат від даного факту значно рознесені в часі, що не узгоджується із принципом квазістабільності;
- 2) споживач, проявляючи спекулятивний попит, виступає в ролі підприємця, так як цільові орієнтири його діяльності спрямовані не на вибір оптимальних цінових показників продукції в даний момент часу, а на збільшення економічної вигоди в майбутньому. Нерідко це співвідноситься із втратами у теперішній момент часу.

Природа ірраціонального попиту характеризується загостреним конфліктом між основними факторами споживчої поведінки – психофізіологічними та соціокультурними, інстинктами і задоволенням тощо. Так, споживач може вести себе ірраціонально, коли задоволення і незручність (або біль) від процесу споживання рознесені в часі. Випадки, коли спочатку настає незручність при виробленні навичок користування товаром, не дають можливості отримувати задоволення від придбання товару. Вигоди від придбання товару для споживача здаються при цьому сумнівними, і він відмовляється від нього, що викликає дефіцит досвіду раціонального споживання. І навпаки, цикл «задоволення-незручність» дозволяє накопичувати досвід раціональної поведінки. Однак великий часовий розрив між фактом споживання і негативними наслідками не дає можливості споживачеві зробити висновки про ірраціональність своєї поведінки. У зв'язку з цим, однією з умов прийняття оптимального рішення вважається «введення заборон та інших перешкод з боку держави і суспільства для захисту споживачів від власних ірраціональних дій, а також надання максимально повної інформації про якість відповідної продукції та стан ринкової кон'юнктури» [27]. Дефіцит інформації призводить до того, що поведінка споживачів може ставати раціональною за формою, але не за результатами.

Таким чином, принцип раціональності поведінки ринкових суб'єктів у поєднанні із законами загальної теорії цінності, теорії корисності, законами психології і соціології, - стають основою для процесів

забезпечення конкурентоспроможності продукції. Запропоновані принципи є результатом синтезу класичних законів і концепцій і висуваються в якості основних для вирішення завдання забезпечення конкурентоспроможності продукції та визначення стратегії і тактики можливих дій в галузі управління нею.

## **1.2. Фактори та критерії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства**

Конкурентоспроможність продукції є одним із важливих показників діяльності підприємства. Для вітчизняних підприємств підхід щодо управління конкурентоспроможністю визначається наявністю двох факторів, укладених в постійному зростанні вимог замовників до якості продукції і вкрай повільному переоснащенні підприємств сучасною технікою.

Класичною теорією, в якій розглядаються чинники конкурентоспроможності підприємства та його продукції є модель запропонована Майклом Портером (рис.1.1). Ця модель дістала назву «5 сил конкуренції», адже в межах цієї моделі пропонується розглядати п'ять основних груп чинників, які визначають ступінь конкуренції в галузі:

1. Загроза появи нових гравців.
2. Внутрішньогалузева конкуренція.
3. Товари-замінники.
4. Тиск постачальників.
5. Тиск споживачів.



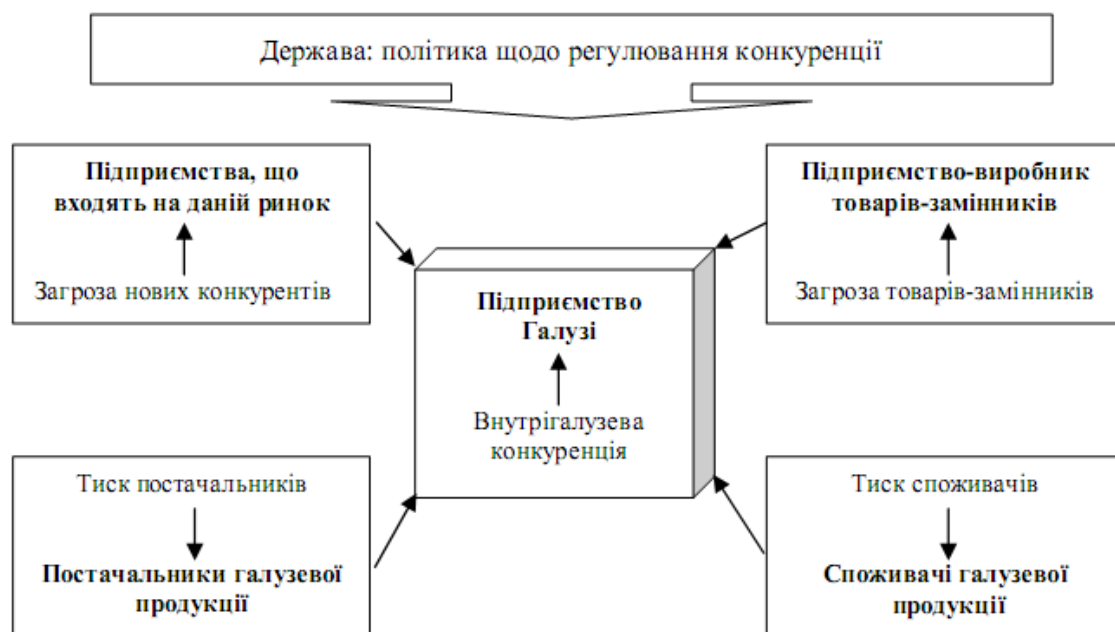
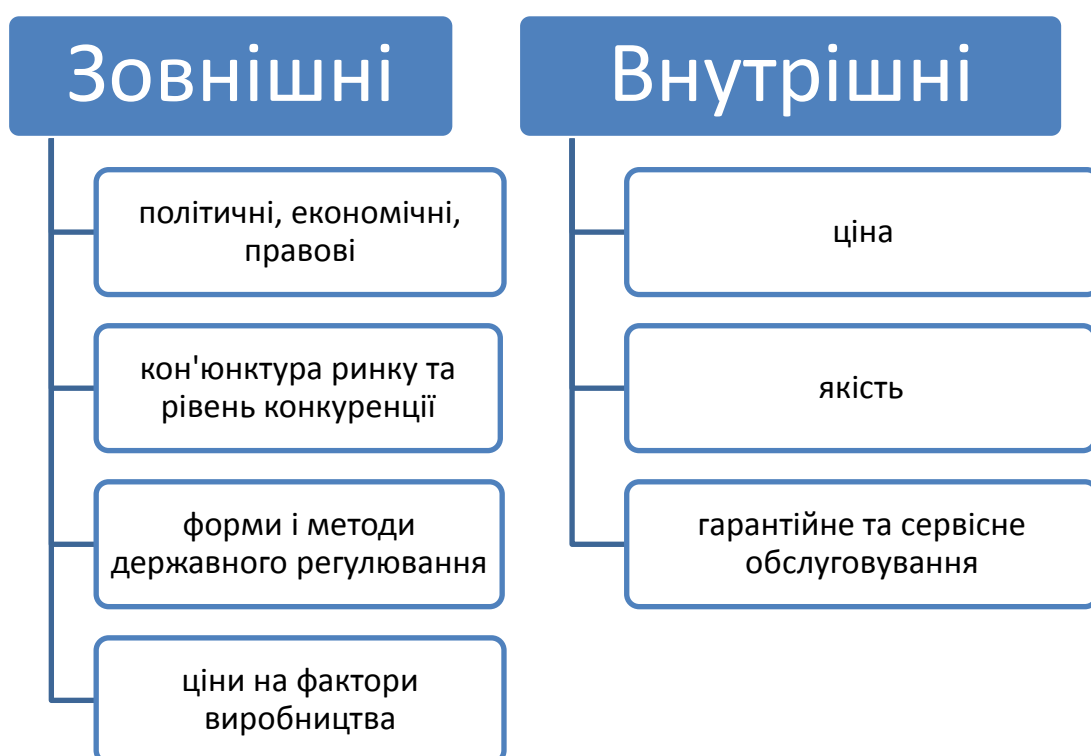


Рис. 1.1. Модель п'яти сил Майкла Портера\*

\*Джерело: [28]

Використання цієї моделі дозволяє визначити конкурентне становище підприємства та розробити комплекс заходів із посилення конкурентних позицій на ринку.

Іншим підходом до визначення чинників конкурентоспроможності



продукції підприємства є їхній розподіл на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Чинники конкурентоспроможності [29]

Дана класифікація на внутрішні і зовнішні чинники досить поширена не тільки по відношенню до факторів конкурентоспроможності продукції, але і до багатьох інших економічних категорій. До зовнішніх факторів належать різні макропоказники, тоді як до внутрішніх – переважно мікропоказники. Внутрішні показники ґрунтуються виключно на вимогах споживача, а зовнішні не залежать від нього.

Більш комплексною і докладною, на нашу думку, є поділ факторів конкурентоспроможності, запропонований Р. Фатхутдіновим [30], який навів докладний опис зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності та їхньої взаємозв'язок.

Зовнішні фактори:

1. Рівень конкурентоспроможності країни (зі збільшенням даного показника поліпшуються всі приватні і інтегральні показники конкурентоспроможності продукції);

2. Рівень конкурентоспроможності галузі (з ростом цього показника поліпшуються всі інтегральні і приватні показники конкурентоспроможності продукції);

3. Рівень конкурентоспроможності регіону (з його збільшенням поліпшуються всі інтегральні і приватні показники конкурентоспроможності продукції);

4. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускається товар (із збільшенням цього показника поліпшуються всі інтегральні і приватні показники конкурентоспроможності товару);

5. Сила конкуренції на виході системи, серед її конкурентів (старих і нових) (збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару);

6. Сила конкуренції на вході системи, серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і інших компонентів (збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару);

7. Сила конкуренції серед товарів-замінників (збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару);

8. Поява нових потреб (знижує конкурентоспроможність товару, що випускається);

9. Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються системою (підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність товару);

10. Активність контактних аудиторій (громадських організацій, товариства споживачів, ЗМІ і т. Д.) (Зі збільшенням активності контактних аудиторій конкурентоспроможність товару підвищується).

Внутрішні фактори:

1. Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару (чим вище патентоспроможність товару, тим вище його конкурентоспроможність);

2. Раціональність організаційних і виробничих структур системи (структура повинна відповідати принципам раціоналізації структур і процесів, тільки в цьому випадку вона буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції);

3. Конкурентоспроможність персоналу системи (підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує конкурентоспроможність товару);

4. Прогресивність інформаційних технологій (зі збільшенням питомої ваги прогресивних технологій підвищується конкурентоспроможність товару);

5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання (зі збільшенням питомої ваги прогресивних технологій підвищується конкурентоспроможність товару);

6. Науковий рівень системи управління (менеджменту) (зі збільшенням кількості застосовуваних наукових підходів, принципів і сучасних методів підвищується конкурентоспроможність товару);

7. Обґрунтованість місії системи (місія системи повинна бути орієнтована на досягнення конкурентоспроможності системи і її товарів).

Критерії конкурентоспроможності продукції, запропоновані українськими дослідниками [31-33] наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

### Основні критерії конкурентоспроможності продукції\*

Критерій	Сутнісна характеристика критерію
Рівень якості продукції та його стабільність	відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості продукції: за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей
Соціальна адресність	відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця
Споживча новизна продукції	Товар є предметом споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною
Інформативність продукції	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції
Ціна продукції	Ціна як грошовий вираз вартості продукції, служить для непрямої зміни величини витраченого на

	<p>виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару
Безпека продукції	безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи
Імідж продукції	популярність і репутація підприємства як надійного партнера, здатного забезпечити якість продукції, вчасно виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем).

\*Джерело: узагальнено на основі [31-33]

Отже, від високого рівня конкурентоспроможності залежить підвищення попиту на продукцію і збільшення обсягу прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але і за рахунок більш високізоцростання цін. Тому вкарй важливо вивчити фактори, чинники та критерії конкурентоспрожності продукції підприємства.

### **1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства**

Оцінка якості продукції, полягає у визначенні кількості показників і, в основному, проходить в кілька етапів: існує ціла система показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Показники конкурентоспроможності продукції\*

\*Джерело: [34]

На сьогоднішній день оцінка і аналіз конкурентоспроможності продукції є об'єктом дослідження різними учасниками ринку: виробниками, конкурентами, інвесторами. В практиці господарювання, конкурентоспроможність продукції підприємства визначають за наступними групами показників:

1) за показником рівня якості. В ринкових умовах об'єктивним показником конкурентоспроможності продукції є рівень якості. Даний показник є актуальним для всіх типів виробів, оскільки вони володіють

комплексом властивостей, який потрібно варіювати в залежності від призначення продукції. Він визначається відповідністю продукції сучасним вимогам споживачів при досягнутому рівні соціально-економічного розвитку та його НТП.

2) за комерційним показниками. Даний вид конкурентоспроможності залежить від особливостей конкретного ринку і оцінюється за такими основними показниками як: рівень ціни, терміни поставки, умови платежу, податки і збори, пов'язані з придбанням продукції і ступінь відповідальності виробників і продавців за виконання зобов'язань і гарантій.

3) за організаційними умовами придбання товару і використання продукції. Даний вид конкурентоспроможності оцінюється за такими показниками як: територіальне наближення продавців до покупців, доставка продавцями товару до місця споживання, зручність розрахунків, забезпеченість технічних виробів обслуговування в гарантійний та післягарантійний період.

4) за економічними умовами споживання конкурентоспроможність продукції характеризується наступними техніко-економічними показниками:

- повна ціна споживання;
- безвідмовність використовуваної технології і безвідмовність експлуатації технічних виробів;
- енергоємність і економічність в придбанні сировини і матеріалів для виробництва одиниці продукції, що випускається або для виконання роботи за допомогою конкретного технічного виробу;
- надійність, періодичність та вартість ремонтів, вартість запасних частин і т.д .;
- чисельність обслуговуючого персоналу і його кваліфікація.

Кожен суб'єкт оцінки конкурентоспроможності продукції, незалежно від мети підприємства цікавиться які критерії конкурентоспроможності в



більшій чи меншій мірі впливають на конкурентоспроможність в цілому. Вибір методів є головним рішенням, яке задовольняє функціональну повноту і достовірність оцінки і забезпечують зниження витрат часу і коштів на її визначення (рис. 1.4).

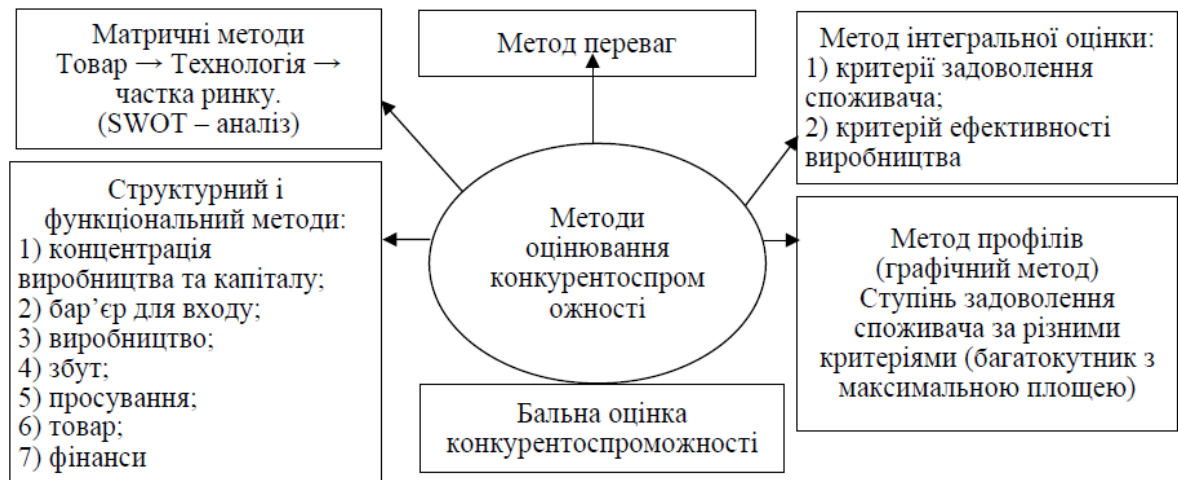


Рис. 1.4. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства\*

\*Джерело: [16]

Залежно від класифікаційних ознак традиційні методи оцінки конкурентоспроможності ділять на групи. Надамо більш детальну характеристику основним методам оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

Диференціальний метод. Даний метод базується на застосуванні одиничних показників конкурентоспроможності товару і бази порівняння, що є найбільш полегшеним способом. У цьому методі традиційно проводиться розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності по кожному критерію. Диференціальний метод показує сам факт конкурентоспроможності товару, так як наявність у нього певних недоліків в порівнянні з конкурентом. Проте даний метод, який базується на побудові параметричних індексів, обмежений розглядом окремих одиничних складових параметрів порівняння, без їх взаємозв'язку. У зв'язку з цим ускладнюється завдання оптимального вибору одиничних

параметрів з числа можливих і розробки варіантів поліпшення продукції, які визначаються знанням вагомості впливу параметра на переваги споживачів при виборі продукції.

Груповий показник, який відображає найбільш високий рівень відповідності суспільним потребам, визначається сумою добутоків одиничних показників на коефіцієнти їх вагомості як зведений параметричний індекс конкурентоспроможності. Розрахунок групового показника можливий за нормативними, якісним і економічними показниками. Розрахунок конкурентоспроможності з використанням групових показників за економічними показниками також можливий з урахуванням цін.

Проте, цей метод має недоліки:

а) конкурентоспроможність товару прагне до нуля тоді, коли при розрахунках допущені об'єктивні і суб'єктивні обмеження для певних критеріїв;

б) в результаті порівняння взятих товарів потрібно проводити розрахунок кожної пари окремо;

в) метод не дозволяє оцінювати рівень впливу на ступінь конкурентоспроможності продукції факторів, які не піддаються кількісній оцінці;

г) метод розраховує рівень конкурентоспроможності одного об'єкта по відношенню до іншого, а не в цілому рівень конкурентоспроможності об'єкта. Вираженим недоліком є використання при розрахунку відношення параметрів оцінюваної продукції до відповідних показників продукції конкурента.

Комплексний метод. В даному методі найбільш повно реалізована оцінка конкурентоспроможності. Він враховує взаємозв'язку основних складових в єдину систему, яка визначається виразом (1.1)

$$K = I_{nn} * I_{TP} / I_{EP} \quad (1.1)$$

де  $I_{np}$  - груповий показник за нормативними показниками (міждержавні, регіональні вимоги та вимоги споживача);

$I_{TP}$  - груповий показник за технічними параметрами (призначення, конструктивно-технологічні, ергономічні та естетичні);

$I_{EP}$  - груповий показник за економічними параметрами.

Якщо  $K > 1$ , то продукція підприємства перевершує продукцію конкурента, а при  $K < 1$  продукція конкурента перевершує продукцію аналізованого підприємства. Така оцінка не дає врахувати широту функціональних можливостей по оцінюваного виробу, важливих для суб'єкта оцінки і споживача.

Індексний метод. Індекс конкурентоспроможності товару представлений згортанням трьох локальних показників, що визначають систему ознак, структурних складових її параметрів, що задовольняють запитам суб'єктів оцінки, з переважним правом переваги з боку споживачів:

- показник широти функціональних і споживчих властивостей товару ( $F$ ). Покладаючись на технічну опрацювання, показник широти дозволяє зафіксувати у продукції наявність або відсутність корисних властивостей;

- показник якості продукції ( $K$ ), який визначає глибину опрацювання технічної складової спектра функціональних властивостей товару;

- показник ціни і вартості споживання продукції ( $C$ ), опосередковано фіксуючи складність виготовлення продукції, дозволяє інтегрально врахувати витрати по виготовленню і експлуатації.

Дотримання умови рівності суми даних коефіцієнтів дозволяє легко перерозподілити пріоритети, які входять в вектор впливу, що забезпечує вплив покупців на оцінку конкурентоспроможності продукції. Даний підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє не тільки фіксувати фактичний стан продукції на ринку, але і використовувати її результати при розробці заходів щодо підвищення підсумкового

показника, які обумовлені досягнутим рівнем системи оціночних показників.

Індексної оцінки конкурентоспроможності товару дотримується і Є.Г. Галімова [35], пропонуючи розраховувати індекс конкурентоспроможності товару співвідношенням індексу якості і економічного індексу:

$$I_{kn} = I_k / I_e \quad (1.2)$$

У разі  $I_{kn} > 1$  товар є потенційно конкурентоспроможними, так як якісні параметри більше вартісних, як наслідок це надійний резерв, який забезпечує стійкість затребуваності товару. Недоліком даного методу є неповнота обліку інших можливих критеріїв оцінки конкурентоспроможності, в тому числі не мають кількісного вираження або несумісних між собою.

Розрахунково-графічні методи. Особливу популярність здобула методика аналізу конкурентоспроможності продукції з використанням багатокутника.

Основними етапами аналізу конкурентоспроможності продукції за багатокутником є:

- 1) в означення списку показників конкурентоспроможності продукції;
- 2) вибір нормативних значень за показниками конкурентоспроможності продукції;
- 3) встановлення значущості за показниками конкурентоспроможності продукції;
- 4) збір та обробка вихідної інформації за показниками конкурентоспроможності продукції (пріоритетних і аналізованих конкурентів);

5) побудова багатокутника конкурентоспроможності продукції: на зовнішньому колі відзначаються нормативні показники, збільшені на 20%, на радикальних променях внутрішні точки представляють наведені значення показників конкурентоспроможності продукції.

Даний метод дозволяє більш широко розкрити конкурентоспроможність товарів, що оцінюються на тлі інших продуктів-аналогів, а також забезпечує можливість збільшення числа показників для оцінки конкурентоспроможності. Проте, даний метод не дозволяє визначити узагальнений критерій і рівень конкурентоспроможності товару. Виключити недолік дозволяє більш досконалий графічний метод радара. Його особливість полягає у використанні оціночних показників у зв'язку з чим розподіл кола здійснюється радіальними оціночними шкалами по рівним секторам. Такий підхід дозволяє об'єднати різнорозмірні показники в один інтегральний показник.

## Розділ 2

### ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» створено на базі Херсонського хлібокомбінату державного виробничо-торговельного підприємства «Херсонхліб» у 1997 році. У свій час «Херсонхліб» об'єднувало три виробничі цехи у м.Херсоні, засновані почергово, починаючи з 1953 року. Отже, виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів здійснюється на потужностях ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» вже більше шести десятиліть.

Протягом останніх років компанія впроваджує найкращі технології хлібопечення, які дозволяють поліпшити якість продукції та розширити асортимент.

На сьогодні ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» складає групу компаній, що займаються виробництвом хлібобулочних, кондитерських та борошномельних продуктів.

Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Інші види діяльності:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах.

71.20 Технічні випробування та дослідження.

73.11 Рекламні агентства.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Звіт про фінансові результати аналізованого підприємства представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Херсонський  
хлібокомбінат»\***

Стаття	2019 р.	2018 р.
1	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	165 920	168 506
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховування	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 118 954 )	( 124 479 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	46 948	44 027
збиток	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	328	82
Дохід від зміни вартості активів, які	0	0

оцінюються за справедливою вартістю		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	( 8 333 )	( 7 857 )
Витрати на збут	( 28 957 )	( 27 359 )
Інші операційні витрати	( 669 )	( 541 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>		
прибуток	9 317	8 352
збиток	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	0	0
Інші доходи	65	52
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	( 754 )	( 1 379 )
Втрати від участі в капіталі	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	( 84 )	( 13 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>		
прибуток	8 544	7 012
збиток	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 538	1 262
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>		
прибуток	7 006	5 750
збиток	( 0 )	( 0 )

Філософія діяльності підприємства представлена його візією, місією та цінностями.

Візія ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»: будувати провідну компанію фахівців, що перетворюють будь-яке тісто на неймовірні хлібопекарські та кондитерські шедеври; здійснювати стратегічне управління підрозділами з виробництва та продажів різноманітного



асортименту хлібобулочних і кондитерських виробів на національному та міжнародних ринках.

Місія ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»: інвестувати у розвиток потенціалу нашої компанії, заради створення нових продуктів, що покликані вчасно задовольняти потреби клієнтів якісними виробами.

Цінності ПрАТ «Херсонський Хлібокомбінат»: професіоналізм, результативність, інноваційність, командна робота, соціальна відповідальність.

Продукція підприємства представлена трьома торговельними марками: Хліба Херсонщини, Dream Cake та Королівська насолода. ТМ «Хліба Херсонщини» пропонує своїм клієнтам широкий асортимент: тостові, білоруські, булочні, фінські види, вироби з курагою та родзинками, різними зернами та горіхами. Технологи компанії розробили нові види хліба, «Шведський» та «Литовський», аналоги яких не представлені на півдні України, це заварні види, вироблені на оцукрених заквасках, які є дуже корисними. Враховуючи побажання клієнтів, лінія тостових хлібів була розширена: хліб тостовий білий європейський, хліб тостовий висівковий, хліб тостовий «Нижний» та тостовий з льоном. Для нових видів розроблена концептуальна упаковка.

ТМ «DREAM CAKE» виробляє ексклюзивні торти, дивовижні, смачні і красиві кондитерські вироби. Відповідно до інформації на сайті підприємства [36], солодощі виготовлені виключно з натуральних компонентів і відповідають сучасним тенденціям. На замовлення виготовляють дитячі торти (з улюбленими героями мультфільмів), незабутні весільні та корпоративні торти. Також в Dream Cake можна замовити подарункові шкатулки з макаронс, мальовані пряники, тістечка та ін.

ТМ «Королівська насолода» представляє широкий асортимент різноманітного печива, пряників, тістечок та тортів, що дозволить будь-кому вибрати щось собі до душі. Висока якість, сумлінна робота, повага та

індивідуальний підхід до кожного покупця – основні принципи нашої роботи. Колектив підприємства по праву пишається якістю продукції, яка неодноразово перемагала на численних виставках та конкурсах, а, головне, користується високим попитом у споживачів. Окрім тортів та печива масового сегмента. ТМ «Королівська насолода» пропонує виготовлення ексклюзивних кондитерських виробів на замовлення за доступними цінами. На замовлення виготовляють креативні дитячі торти (з улюбленими героями мультфільмів); незабутні весільні торти, караваї та шишки.

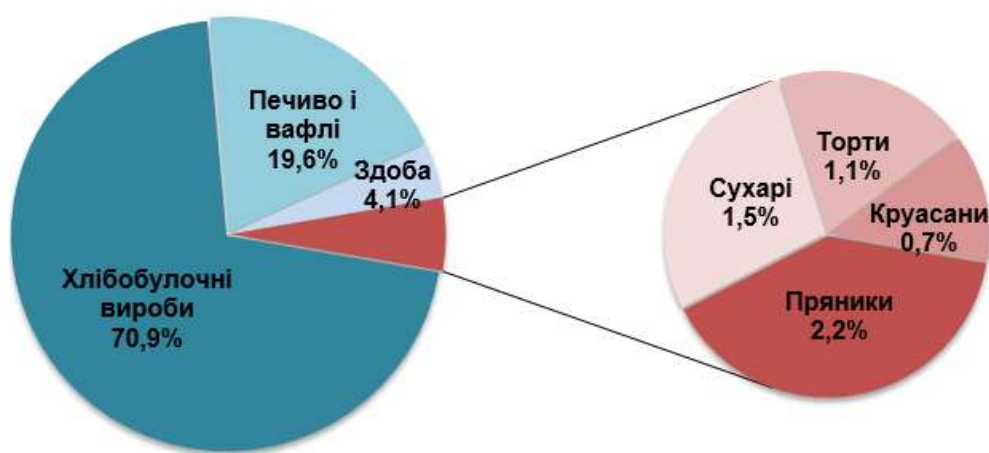
## **2.2. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»**

Український хлібний ринок відрізняється відсутністю вираженого лідера. Навіть найбільші представники галузі не займають більше 10-відсоткової частки. Вони конкурують за увагу покупців з невеликими пекарнями, кондитерськими цехами торгових мереж, приватними підприємцями. Згідно з останніми дослідженнями, «виробники часто мають перевагу на ринку перед великими хлібозаводами, так як оподатковуються за спрощеною системою» [37].

Виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів в Україні в 2017 році офіційно включало близько 750 компаній. З огляду на низьку концентрацію виробництва, найбільші виробники галузі розташовані в регіонах з найвищим споживанням продуктів. На ринку хлібобулочних і кондитерських виробів немає чітких лідерів, частка ринку для виробників більшості видів продукції не перевищує 10% [37]. Конкурентами національних виробників є місцеві оператори, торгові мережі з власною пекарнею, а також в сегменті тортів - державні та приватні підприємства громадського харчування. Малі виробники, що працюють за спрощеною

системою оподаткування, отримують фінансові переваги в порівнянні з великими виробниками.

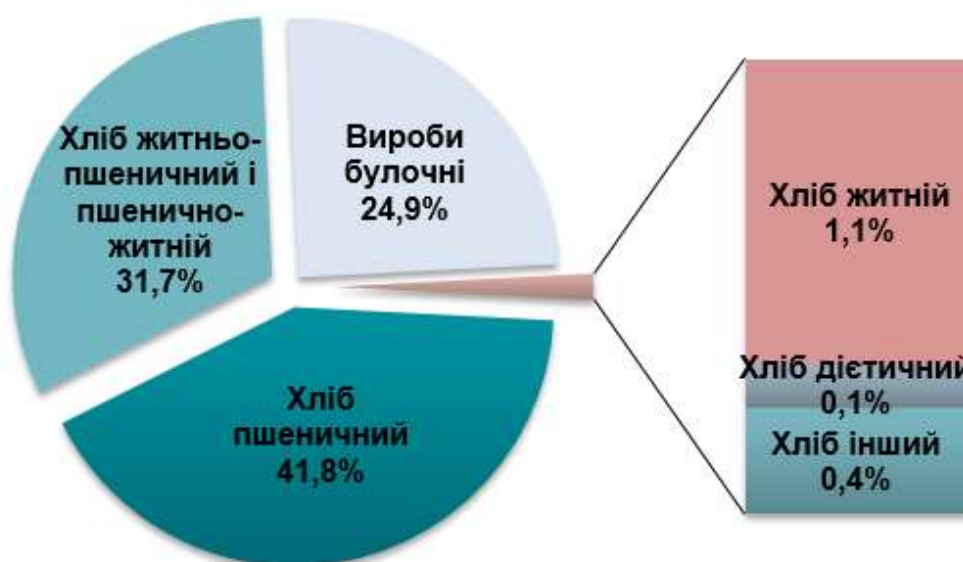
Структурно випуск українських пекарів більш ніж на 70% складається з виробів, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще майже 20% - це вафлі і печиво, трохи більше 4% - здоба. Інші кондитерські вироби все разом заповнюють близько 5,5% ринку. Детальніша сегментація показана на діаграмі.



**Рис.2.1. Структура ринку хлібобулочних та кондитерських виробів України\***

\*Джерело: [37]

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



**Рис. 2.2. Структура випуску хлібобулочних виробів в Україні\***

\*Джерело: [38]

Дослідження українського ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів призводить до висновку, що на ньому переважає продукція вітчизняного виробництва. Імпортні поставки незначні по всіх позиціях товарів, за винятком круасанів. Тут світовий виробник Chipita зумів відвоювати майже 23% ринку для своєї торгової марки 7 days.



**Рис.2.3. Частка української та імпортої продукції на ринку хлібобулочних та кондитерських виробів України\***

\*Джерело: [37]

У минулі роки ринок хлібобулочних виробів не був прикладом успішного розвитку. Його ємність скорочувалася. Причин цього явища кілька. По-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат. По-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику. До того ж, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно. Не сприяє розвитку рику і підвищення собівартості випічки через підвищення цін на енергоресурси і інгредієнти. Держрегулювання вартості хліба було скасовано в 2017 році. І все ж підвищення цін на продукцію пекарів протягом трьох років нижче загального індексу інфляції.

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

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

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Вивчивши результати аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» на макроекономічному рівні, визначимо потужність дії основних чинників конкуренції з використанням моделі Майкла Портера, яка інтегрує в собі оцінку впливу галузевих чинників на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» на ринку хлібобулочних виробів м.Херсона: товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція, загроза появи нових гравців, загроза з боку споживачів, загроза з боку постачальників. В якості об'єкта оцінки буде виступати один із найбільш популярних продуктів ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» - хліб традиційний «Южний».

Надамо характеристику кожному з елементів моделі Портера, які визначають стан конкурентного середовища ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» та зокрема аналізованого товару.

1. Товари-замінники: ринок хлібобулочних виробів міста Херсона насичений товарми, які можуть розглядатися як замінники – це зокрема, батони, булочки, хліб інших сортів та іншої технології виробництва, хлібці тощо. Відповідну оцінку загрози з боку товарів-замінників представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Оцінка загрози з боку товарів-замінників\*

<i>Загроза</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
<i>1. Товари-замінники</i>	Спроможні забезпечити ту саму якість за нижчими цінами	3: Існують, займають міцні позиції на ринку, здатні забезпечити високий рівень якості за нижчими цінами

\*Джерело: [складено автором]

2. Внутрішньогалузева конкуренція: конкуренція на ринку хлібобулочних виробів міста Херсон дуже інтенсивна і представлена не тільки місцевими виробниками, але і підприємствами з інших регіонів. Звичайно, через інсування торговельних марок та нецінову конкуренцію, досконалих конкурентів ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» не має. За свідченнями директора ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», основними конкурентами підприємства на місцевому ринку хлібобулочних виробів є:

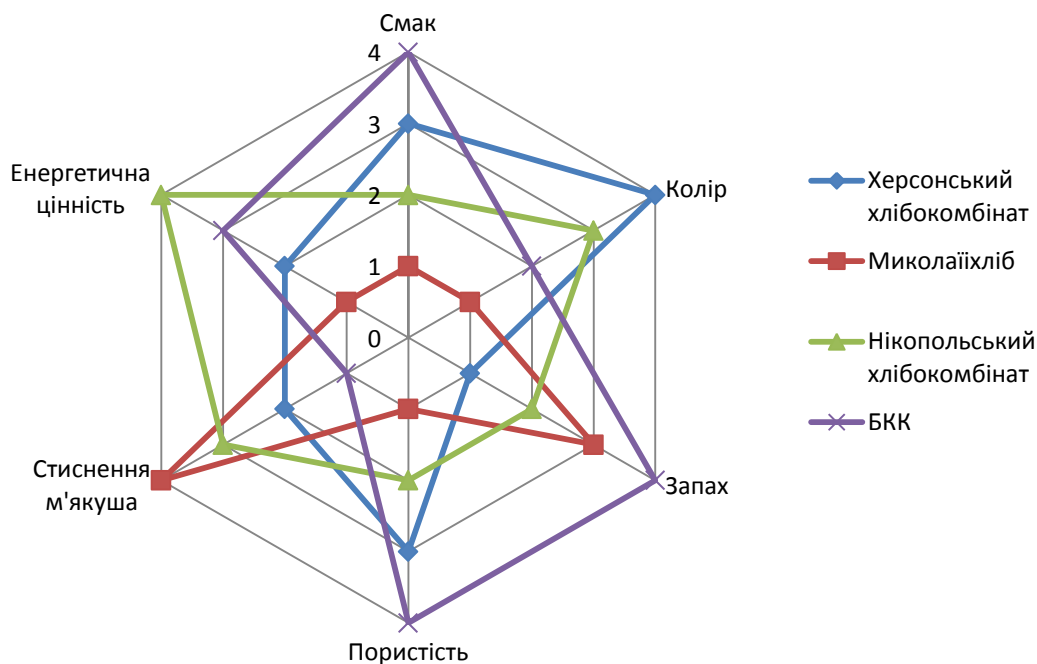
1. ПрАТ «Миколаївхліб».
2. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».
3. ПрАТ «БКК»

В якості конкурентних переваг – ключових факторів успіху для порівняння оберемо наступні властивості аналізованого товару.

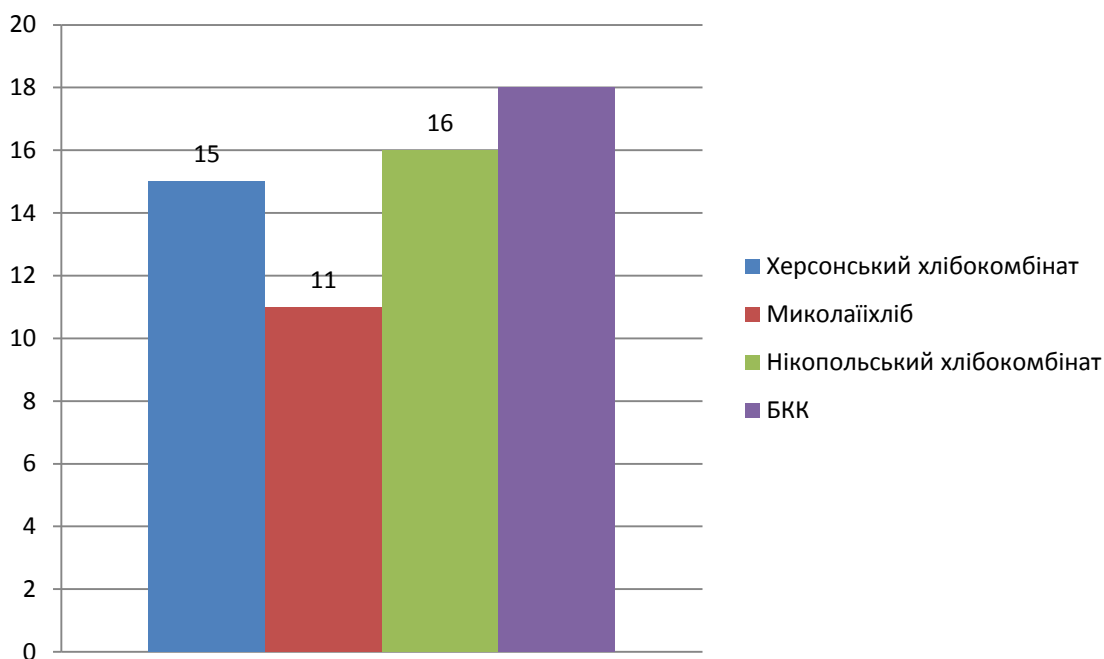
1. Смак.
2. Колір.
3. Запах.
4. Пористість.
5. Стиснення м'якуша.
6. Енергетична цінність.

Порівняємо конкуруючі підприємства, які постачають подібні види хлібу на місцевий ринок хлібобулочної продукції за запропонованими ключовими факторами успіху з використанням методу фокус-груп. В результаті отримано наступні значення стану конкурентних переваг (рис. 2.4).

Оцінка ключових факторів успіху продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» надає змогу виявити конкурентні переваги і недоліки хліба «Южний». Використовуючи оцінки споживачів, наведемо суму конкурентних переваг для названих вище підприємств-конкурентів – сукупну конкурентоспроможність хлібу кожного з чотирьох підприємств (рис.2.5).



**Рис. 2.4.** Багатокутник конкурентоспроможності для хлібу «Южний» на місцевому ринку хлібобулочних виробів [складено автором]



**Рис. 2.5.** Сукупна конкурентоспроможність продукції підприємств-конкурентів на ринку хлібобулочної продукції м. Херсона\*

\*Джерело: [складено автором]



Оцінка загрози внутрішньогалузевої конкуренції наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка загрози з боку існуючих конкурентів\*

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищим є рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	2: середній рівень насиченості ринку (до 10 головних гравців)
Темп росту ринку	Чим нижчим є темп зростання ринку, тим більше зростає ризик постійного переділу ринку	2: сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижчою є диференціація продукту, тим вищою є стандартизація продукту – і тим вищим є ризик перемикання споживача між різними гравцями ринку	2: товар на ринку є стандартизованим за ключовими властивостями, і відрізняється за додатковими перевагами
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей підвищення цін, тим вищим є ризик втрати прибутку за постійного зростання витрат	3: жорстка цінова політика, можливість зростання цін практично відсутня

\*Джерело: [складено автором]

3. Нові гравці: поява нових гравців на ринку часто означає необхідність зниження цін, підвищення якості товарів і послуг, додаткові витрати на придбання обладнання, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

З нашої точки зору, необхідно розглянути параметри, які впливають на можливість входження нових гравців на ринок готельних послуг м.

Херсона і оцінити потенційну привабливість галузі для нових гравців. Результати дослідження систематизуємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Оцінка загрози з боку потенційних нових гравців\*

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Економія від масштабу виробництва товарів/ наданні послуг	Чим більшим є обсяг виробництва, тим нижчою є вартість закупки матеріалів, тим в меншій мірі постійні витрати впливають на одиницю продукції	2: існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні бренди з високим рівнем обізнаності та лояльності	Чим більш сильними відчують себе існуючі бренди в галузі, тим складніше новим гравцям вступити до неї	2: 2-3 крупних гравця тримають близько половини ринку
Диференціація продукту	Чим більш різноманітними є товари і послуги в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу	1: майже всі можливі ніші зайняті існуючими гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входження в галузь	Чим вищим є початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в неї новим гравцям	1: термін окупності інвестицій більше 1 року
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше добратися до цільової аудиторії на ринку, тим нижчою є привабливість галузі для нових гравців	3: доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	Уряд може лімітувати та закрити можливості для входження в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до сировини тощо	2: держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження долі ринку – це вагомий бар'єр	2: крупні гравці не підуть на зниження цін

\*Джерело: [складено автором]

4. Ринкова влада споживачів: продукція ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» орієнтована на масове споживання і на широке коло споживачів. Всіх споживачів продукції підприємства можна розподілити за групами: спонтанні (раніше не купували хліб «Южний»), споживачі повторної покупки (ті, які купують продукцію повторно), лояльні споживачі.

Результати оцінки ринкової влади споживачів хліба «Южний» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка загрози з боку споживачів\*

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-3)</i>
Доля покупців, які закупають у великих обсягах	Якщо покупки сконцентровані та здійснюються у великих розмірах, компанія змушена постійно йти на поступки	1: обсяг продажів розподілений більш рівномірно між клієнтами
Схильність до переключення на товари-субститути	Чим меншою є унікальність товарів/послуг компанії, тим вищою є вірогідність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	2: товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів
Чутливість до ціни	Чим вищою є чутливість до ціни, тим вищою є вірогідність того, що споживач придбає товар за більш низькою ціною у конкурентів	2: покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні
Незадоволеність якістю існуючих товарів/послуг	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	2: незадоволеність вторинними характеристиками товарів/ послуг

\*Джерело: [складено автором]

5. Ринкова влада постачальників: в даному аспекті ситуація є неоднозначною через те, що на ринку існує велика кількість як постачальників так і споживачів борошна – основного продукту для виробництва хліба. Оцінимо загрозу з боку постачальників для виробництва хліба «Южний» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка загрози з боку постачальників\***

<i>Параметр</i>	<i>Напрямок впливу</i>	<i>Оцінка (1-2)</i>
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вищою є вірогідність необґрунтованого підвищення цін	2: незначна кількість постачальників або монополія
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	1: необмеженість в обсягах
Витрати перемикавання	Чим вищі витрати на перемикавання, тим більша ймовірність зростання цін	2: високі витрати на перемикавання
Пріоритетність напрямку для постачальників	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги та зусиль він в неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	1: висока пріоритетність галузі для постачальників

\*Джерело: [складено автором]

Підведемо підсумки стратегічного аналізу конкурентного середовища для продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» (хліб «Южний») за моделлю Майкла Портера і складемо підсумкову таблицю сили впливу кожної із п'яти можливих загроз (табл. 2.7).

**Підсумкова таблиця аналізу сили впливу факторів на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» за моделлю М.Портера\***

<i>Загроза</i>	<i>Сила впливу</i>
<i>1. Товари-замінники</i>	Високий рівень загрози перемикання на товари-замінники (3 бали з 3)
<i>2. Внутрішньогалузева конкуренція</i>	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції (9 балів з 12)
<i>3. Нові гравці</i>	Середній рівень загрози входження нових гравців (15 балів з 24)
<i>4. Ринкова влада споживачів</i>	Середній рівень загрози уходу клієнтів (7 балів з 12)
<i>5. Ринкова влада постачальників</i>	Середній рівень впливу постачальників (6 балів з 8)

\*Джерело: [складено автором]

То ж, проведений аналіз конкурентного середовища аналізованої продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» дає змогу визначити конкурентні переваги підприємства, які стануть корисними інструментами в реалізації стратегічних планів компанії (позитивний імідж, великий асортимент товарів, кваліфікований персонал, виважена стратегія, соціальна відповідальність). До того ж, проведений аналіз допоміг виявити недоліки в стратегічній діяльності компанії, над якими треба працювати в найближчій перспективі (підготовка до майбутнього, опанування нових видів діяльності, інтенсивна конкуренція, недостатня інформативність сайту, залежність від постачальників та ін.).

В цілому, стратегічний аналіз конкурентного середовища продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» на ринку хлібобулочних виробів в м. Херсоні дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. На ринку присутні багато гравців.
2. Продукція має широку лінійку прямих конкурентів та товарів-замінників.
3. Бар'єри для входу на місцевий ринок хлібноюочулочних виробів майже відсутні.
4. Велика кількість гравців та відсутність протекціонізму робить важливою нецінову конкуренцію в цьому сегменті.
5. Спостерігається високий ступінь залежності від оптових покупців.
6. Веб-сайт підприємства не орієнтований на експорт.

## Розділ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Виходячи з того, що ті підприємства, на яких пріоритети віддаються постійному поліпшенню якості і оновленню асортименту продукції, мають можливість тривалий час демонструвати стійке положення на сучасному споживчому ринку, визначимо кілька шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»



(рис. 3.1).

**Рис. 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»\***

\*Джерело: складено автором на основі [38]

Однак, навіть маючи досить високий рівень якості продукції та стабільний попит на неї з боку споживачів необхідно постійно дбати про зниження собівартості виробництва. Це дозволяє забезпечити запас фінансової стійкості ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», тобто можливість при «атаці» конкурентів знижувати ціну на вироблені товари, гарантувати прибуток і зберігати інвестиційну привабливість підприємства.

Для цього необхідно знайти оптимальне рішення для поєднання двох суперечливих аспектів:

- розширення асортименту та підвищення якості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», що як правило, вимагає додаткових капіталовкладень;

- зниження собівартості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», що вимагає максимального скорочення витрат і має виключати додаткові витрати.

Можливі два варіанти для проведення заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»:

Перший варіант - випуск продукції, яка користується стійким попитом. Необхідно підвищити ефективність (прибутковість) виробництва і стабілізувати якість продукції.

Другий варіант - ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» необхідно вийти на новий ринок або розширити свою нішу на ринку регіону за рахунок освоєння виробництва нової продукції.

Алгоритм реалізації першого варіанту полягає в наступному:

1. Проводиться діагностика технологічного потоку виробництва продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», і виявляються підсистеми, операції, процеси, що лімітують стабільність технологічного потоку і якості продукції.



2. Проводиться аналіз результатів діагностики, встановлюються причини недостатньої стабільності і низької якості. Розробляються пропозиції щодо їх усунення, розраховуються витрати на реалізацію цих пропозицій і можливий ефект від їх впровадження.

3. Проводиться повторна діагностика технологічного потоку і оцінюється фактична ефективність проведених змін.

При цьому необхідно обрати перспективну стратегію розвитку виробництва: підвищувати якість сировини або ускладнювати технологію переробки і бракувати частина низькоякісної сировини.

Алгоритм другого варіанту виглядає наступним чином:

1. Формуються показники кінцевого споживчого продукту, на який хотів би вийти виробник. Для цих цілей:

- досліджується ринок аналогічних продуктів, аналізуються їх показники по співвідношенню «ціна - якість» і знаходиться місце («ніша») на ринку для нового, що просувається;

- відбираються найбільш успішно реалізовані товари (з аналогічних) і виявляються причини їх «успішності». Це може бути їх дефіцит на ринку, зовнішня привабливість, низька ціна та висока якість, вдала політика просування на ринок і т.д;

- формуються показники якості майбутнього продукту. При цьому є показники, забезпечення яких, безумовно, необхідно (це показники безпеки для споживачів, безпеки у виробництві і екологічної безпеки), і показники якості, які сприяють підвищенню купівельної привабливості продукту;

- визначається можлива ціна продажу - формує всі економічні показники виробництва. При цьому визначаються, що важливіше - просування на ринок або відразу ж максимальний прибуток.

2. Виходячи з сформованих показників якості продукції продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» формуються вимоги до всіх видів сировини і обмеження - допуски на параметри технологічних операцій

виробництва продукції на підприємстві. Формуються вимоги до умов зберігання і сировини, і готової продукції, до умов транспортування і реалізації.

3. Розробляється (підбирається) технологія і формується технологічний потік виробництва, що гарантує забезпечення всіх показників якості, на які хоче вийти виробник продукції.

4. Оцінюється стабільність виробництва, і розраховуються економічні показники з метою визначення чи забезпечений вихід на необхідний рівень прибутковості.

5. У разі невиходу на необхідний рівень якості продукції та стабільності виробництва або при недостатній рентабельності проводяться необхідні коректування технологічного потоку виробництва, допусків на сировину і умови виробництва.

6. Формується сировинна база, яка гарантує поставки сировини потрібної якості в необхідних обсягах.

Отже, підвищення якості продукції продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» впливає не тільки на збільшення продажів продукції підприємства, а й на його імідж, а так само можливість виходу на нові ринки.

### **3.2. Напрями вдосконалення якості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» в контексті підвищення її конкурентоспроможності**

Харчова промисловість є частиною агропромислового комплексу і отримує сировину, перш за все від сільського господарства, забезпечує населення продуктами харчування після їх переробки. Становлення ринкових відносин для харчової промисловості було непростим і важким. Це пов'язано з рядом прорахунків у фінансовій, кредитній та

зовнішньоекономічній політиці держави, відсутністю державної підтримки на початку здійснення реформ і недостатністю практичного досвіду роботи в ринкових умовах у підприємств галузі.

Перехідний період для харчової промисловості характеризувався кардинальними змінами в господарському механізмі, взаємини зі споживачами, постачальниками сировини і державою, а також виникненням і поглибленням ряду негативних тенденцій. Управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості полягає в формуванні певного рівня конкурентного потенціалу та його підтримці. Конкурентоспроможність відображає якісну сторону пропонованої продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є неодмінною умовою підвищення стійкості його розвитку. З цього випливає, що високий рівень економічної стійкості підприємства сприятиме якісному розвитку її конкурентного потенціалу. Як джерела стійкого розвитку харчової промисловості виступає сукупність соціально-економічних, техніко-технологічних, організаційних, екологічних факторів, що сприяють формуванню заданого рівня стійкості. У разі, коли всі ці складові не суперечать один одному, результируючий показник стійкості об'єкта дослідження досягне максимального значення.

На будь-якому виробництві продукція повинна вироблятися з якої-небудь нормативної документації. Зараз великого поширення набули технічні умови (ТУ), які дозволяють виробнику використовувати збільшений список сировини, випускати розширений асортимент продукції. «Так, серія міжнародних стандартів ISO 22000 присвячена управлінню безпеки продуктів харчування. На сьогоднішній день більшість підприємств переходить на цей стандарт якості. Адже наслідки споживання небезпечних продуктів харчування можуть бути серйозними. Стандарти ISO допомагають організаціям виявляти і контролювати загрози, пов'язані з безпекою харчових продуктів. Оскільки більшість

сучасних продуктів харчування постійно перетинають міжнародні кордони, для гарантії безпеки глобальної ланцюга поставок необхідні міжнародні стандарти. Міжнародні стандарти ISO гарантують, що продукти і послуги є безпечними, надійними і якісними» [39].

Компанія ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» відповідає вимогам ДСТУ, ГСТУ та СОУ. Для досягнення максимальної якості і безпеки, впроваджена сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів згідно вимог ДСТУ ISO 22000:2007. Процеси виробництва продукції і в цілому діяльність підприємства відповідають вимогам Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».

Для бізнесу вони є стратегічними інструментами зниження витрат шляхом мінімізації відходів і помилок і збільшення продуктивності. Вони допомагають компаніям отримати доступ до нових ринків, забезпечують рівні умови для країн, що розвиваються і сприяють вільній і справедливій міжнародній торгівлі. Крім того існує ряд внутрішніх переваг даного стандарту:

1. В основі стандарту лежить системний підхід, що стосується всіх параметрів збереження харчових продуктів на кожному етапі технологічного процесу;

2. Контроль над усіма параметрами, що впливають на безпеку вихідної продукції.

3. Економія за рахунок скорочення виробництва невідповідної продукції.

4. Розподіл відповідальності за забезпечення заходів безпеки виробництва та зберігання харчової продукції.

5. Концентрація основних зусиль і ресурсів підприємства на виявлених критичних і контрольних точках.

6. Своєчасне використання попереджувальних заходів.

А так же ряд зовнішніх переваг:

1. Збільшення довіри споживачів до продукції, що виробляється.
2. Розширення ринків збуту.
3. Збільшення конкурентоспроможності підприємства та продукції.
4. Зростання інвестиційної привабливості.
5. Створення твердої репутації виробника якісних і безпечних продуктів харчування
6. Безпомилкове знаходження контрольних точок і отримання необхідного своєчасного рівня контролю над ними.

У ринковій економіці якість продукції є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності, збуту продукції та прибутковості роботи підприємства. Для підприємницьких структур в конкурентній боротьбі з виробниками-аналогами дуже важливий ціновий фактор і рівень якості продукції, другий з яких за останній час придбав першорядне значення для покупця.

Якість - це найважливіший показник конкурентоспроможності продукції і як наслідок - підприємства. Саме якість значною мірою визначає виживаність підприємства в умовах ринку, дозволяє наростити темпи науково-технічного прогресу та ефективності виробництва. Міжнародна практика свідчить, що країни, де в центр проблеми поставлена конкурентоспроможність, що забезпечується високою якістю товарів при ефективному використанні ресурсів, домагаються високого і постійно зростаючого життєвого рівня.

Якість дає економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Виробництво продукції розвивається не стільки за рахунок приросту кількості товарів, скільки за рахунок поліпшення їх якості, що сприяє більш високому рівню конкурентоспроможності продукції та раціонального використання ресурсів.

З метою управління якістю продукції ПрАТ «Херсонський хлібозавод» і підвищення її рівня вагомим значенням набуває наявність і можливість кількісної оцінки показників якості продукції, що

випускається. Якість - це фактор, що забезпечує конкурентоспроможність продукції, його рівень впливає на фінансово-економічний, кадровий, маркетинговий та виробничо-технологічний потенціал і, в кінцевому підсумку - на прибуток.

Взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібозавод» простежується в такий спосіб:

поліпшення якості → зниження витрат → підвищення продуктивності → зниження ціни → розширення ринку → утримання ринку → забезпечення роботою і збільшення обсягу робіт → повернення капіталовкладень.

Наукова методологія, яка пов'язана з кількісною оцінкою якості продукції, дозволяє теоретично давати оцінку якості продукції. Але, як показує практика, в роботі підприємств харчової галузі дана робота часто не ведеться. А саме достовірна оцінка рівня якості продукції є основою для вироблення подальших дій, що управляють і коригувань в системі управління якістю продукції, що випускається для більшої її конкурентоспроможності на продовольчому ринку.

Проблема багатокритеріального вибору є однією з ключових економічних проблем. Суть її в тому, що при порівняльному виборі прийнятих рішень необхідно враховувати не один критерій, а певну сукупність критеріїв (показників).

Для вирішення цього завдання необхідно скористатися комплексним, експертним і розрахунковим методами, які врахують специфіку продукції, що випускається.

Комплексний показник якості хлібопекарської продукції Методика включає в себе кілька етапів роботи:

1. Визначення номенклатури показників якості продукції.
2. Визначення коефіцієнтів вагомості показників якості, встановлених експертним і розрахунковим методами.

$$q_i = m_i / \sum m_i \quad (3.1)$$

$q_i$  – коефіцієнт вагомості;

$m_i$  – вагомість показника якості.

Відповідні розрахунки представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Ранжування коефіцієнтів вагомості якості хліба «Южний»  
виробництва ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»\***

Показник якості	№ експерта										$\sum m_i$ □	$q_i$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Смак	9	8	8	8	7	7	9	8	7	7	78	0,100
Колір	4	6	4	4	5	5	5	6	4	4	47	0,060
Запах	8	4	7	7	6	6	7	4	5	5	59	0,075
Консистенція	5	5	6	5	8	8	6	7	6	6	62	0,079
Вологість	1	1	2	1	2	1	3	1	2	2	16	0,020
Кислотність	6	9	5	6	4	2	4	5	8	8	57	0,073
Пористість	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	27	0,030
Стиснення м'якуша	2	3	1	3	1	3	1	3	1	1	19	0,024
Хімічний склад	11	12	11	12	12	10	12	10	10	12	112	0,143
Біологічна цінність	10	10	10	9	1	11	11	9	11	9	100	0,128
Енергетична цінність	7	7	9	10	9	9	8	11	9	10	89	0,110
Безпека	7	7	9	10	9	9	8	11	9	10	89	0,146
Всього											780	-

\*Джерело: розрахунки автора

До складу експертної групи увійшли 10 фахівців: технологи вищої категорії в хлібопекарській галузі, начальники виробничих цехів і краці

фахівці в хлібопеченні на досліджуваних підприємствах. Опитування проведене онлайн.

3. Розробка оціночного листа на кожен вид продукції, що випускається ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». У оціночний лист внесені показники якості в послідовності, встановленою експертною комісією. Числові межі задаються по кожному з одиничних показників. Мінімальна межа відноситься до категорії допустимої якості, кращий - до оптимальної.

4. Визначення сумарних критеріїв допустимого і оптимального рівнів (за бальною оцінкою).

Використаний метод дозволяє вирішити безліч завдань для виробників:

- 1) виміряти якість в числовому значенні;
- 2) розуміти рівень якості випущеної продукції за шкалою;
- 3) здійснювати розрахунок вагомості кожного з показників якості продукції, як комплексного, так і одиничного;
- 4) дозволяє отримувати узагальнену, інтегральну оцінку в балах, як самої продукції, так і окремих її властивостей;
- 5) встановлює для виробників чіткі межі в числовому вираженні оцінки якості, при яких задаються допустимі рівні за державним стандартом;
- 6) призведе до єдності оцінки якості між виробниками.

Використання даного методу для всіх контролюючих органів дозволить порівнювати показники якості продукції, що випускається між виробниками за єдиною шкалою.



## ВИСНОВКИ

Визначено сутність забезпечення конкурентоспроможності продукції сучасних підприємств, яка полягає у створенні певного набору характеристик продукції, які забезпечать її здатність відповідати вимогам конкретного ринку, адаптуватися по співвідношенню якості і ціни до переваг споживачів, забезпечувати вигоду виробнику при її реалізації. В процесі оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно використовувати наступні принципи: протилежності цілей і засобів суб'єктів ринку, врахування особливостей різних сегментів ринку, квазістабільності ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку.

Виявлено, що в забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства важливу роль відіграють дві головні групи факторів – зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів віднесені політичні, економічні, правові чинники, кон'юнктура ринку та рівень конкуренції, форми і методи державного регулювання, ціни на фактори виробництва, до внутрішніх – ціна, якість продукції, гарантійне та сервісне обслуговування. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції є рівень якості продукції та його стабільність, соціальна адресність, споживча новизна продукції, інформативність продукції та ціна продукції.

Систематизовано методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на основі дослідження її показників та методів. Конкурентоспроможність оцінюється за допомогою показників рівня якості продукції, комерційними показниками, організаційними умовами придбання і використання продукції, за економічними умовами її споживання. Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства використовуються наступні методи: диференціальний, комплексний, індексний та розрахунково-графічний.

ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» створено у 1997 році. Протягом останніх років компанія впроваджує найкращі технології хлібопечення, які дозволяють поліпшити якість продукції та розширити асортимент. На сьогодні ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» складає групу компаній, що займаються виробництвом хлібобулочних, кондитерських та борошномельних продуктів: Хліба Херсонщини, Dream Cake та Королівська насолода. Дані звіту про фінансові результати підприємства свідчать про те, що аоно є прибутковим: обсяг чистого прибутку у 2019 році склав 7006 тис.грн., що на 2256 тис.грн. більше ніж у 2018 році.

В ході дослідження ринку хлібобулочних та кондитерських виробів України виявлено, що на ньому представлено більше ніж 750 гравців, але виражений лідер відсутній: частка ринку для виробників більшості видів продукції не перевищує 10%. Разом з цим, великі підприємства конкурують за увагу покупців з невеликими пекарнями, кондитерськими цехами торговельних мереж та приватними підприємцями.

Проведено аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» за моделлю Майкла Портера. Визначено, що основними конкурентами аналізованого підприємства є ПрАТ «Миколаївхліб», ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», ПрАТ «БКК». Визначено основні конкурентні переваги за якими можна проводити оцінку конкурентоспроможності продукції аналізованого підприємства – це смак, колір, запах, пористість, стиснення м'якуша та енергетична цінність. Виявлено, що товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція мають високий рівень впливу на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», загроза появи нових гравців – середній рівень, а ринкова влада споживачів та постачальників – низький рівень.

Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»: розширення асортименту та підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції,

підвищення ефективності виробництва і стабілізація якості продукції, вихід на новий ринок або розширення своєї ніші на ринку регіону за рахунок освоєння виробництва нової продукції.

Визначено напрями вдосконалення якості продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» в контексті підвищення її конкурентоспроможності. Для цього поведено ранжування споживчих властивостей аналізованої продукції. Виявлено, що пріоритетну важливість у підвищенні конкурентоспроможності продукції аналізованого підприємства має поліпшення якості хімічного складу, біологічної цінності, енергетичної цінності та безпечності продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шарко, В. В. (2015). Конкуентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бизнес Інформ*, (10 (453)).
2. Smith, A. (1987). *The Essential Adam Smith*. WW Norton & Company.
3. Costinot, A., & Donaldson, D. (2012). Ricardo's theory of comparative advantage: old idea, new evidence. *American Economic Review*, 102(3), 453-58.
4. Marshall, A. (1926). *Official Papers by Alfred Marshall*.
5. Hayek, F. V. (1942). The Ricardo Effect. *Economica*, 9(34), 127-152.
6. Keynes, J. M., Moggridge, D. E., & Johnson, E. S. (1971). *The Collected Writings of John Maynard Keynes (Vol. 1)*. London: Macmillan.
7. Porter, M. E. (1999). Michael Porter on competition. *Antitrust Bull.*, 44, 841.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
9. Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976). From strategic planning to strategic management. In *International Conference on Strategic Management 1973: Vanderbilt University*). Wiley.
10. Саєнко, М. Г. (2012). *Внутрішній економічний механізм підприємства*. Тернопіль: ТНЕУ.
11. Васильков В. *Організація виробництва: [навч. посібник]*. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
12. Гаркавенко С. *Маркетинг: [підручник]*. – 5-те вид. доп. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
13. Дименко Р. Конкуентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. – 2011. – № 3 (39).
14. Зозульов, О. В., & Писаренко, Н. Л. (2004). *Ринкове позиціонування*.

15. Кіндрацька, Г. І. (2014). Стійкість підприємства: діалектика статичності і динаміки.
16. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – № 3 (15). – С. 3–11.
17. Перерва, П. Г. (2017). Маркетингове ціноутворення та його вплив на якість та конкурентоспроможність продукції.
18. Варава, Л. М., & Бученкова, О. В. (2018). Формування механізму управління конкурентоспроможністю продукції на основі маркетингової складової (Doctoral dissertation, Видавничий центр ДВНЗ «КНУ»).
19. Перерва, П. Г., & Кобелева, Т. О. (2016). Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції.
20. Кузьменко, М. М., & Богацька, Н. М. (2017). Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Молодий вчений, (11), 1207-1210.
21. Шквиря, Н. О. (2016). Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), (3), 146-152.
22. Морщенок, Т. С., & Новікова, М. А. (2017). Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: сутність та шляхи підвищення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (6 (1)), 116-120.
23. Діденко, Є. О., & Жураківський, П. І. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка.
24. Маркіна, І. А., Сьомич, М. І., & Ковалевська, Н. В. (2017). Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

25. Місюк, М. В., Заходим, М. В., & Євстафієва, Ю. М. (2017). МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ. In International Scientific and Practical Conference World science (Vol. 2, No. 5, pp. 21-26). ROST.
26. Причепя, І. В., & Лисаченко, Г. І. (2016). Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства (Doctoral dissertation, ВНТУ).
27. Михайленко, О. В., & Орлова, К. Г. (2017). Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
28. Желуденко, К. В. (2017). Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI, (1), 66-71.
29. Уткіна, Ю. М. (2019). Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, (65), 60-67.
30. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2011. С. 234
31. Макаренко, С. М. (2017). Удосконалення оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства/Макаренко СМ, Олійник НМ. Сталий розвиток, 2030, 79-82.
32. Осадча, Н. В., & Понуренко, О. Л. (2018). Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Агросвіт, (22), 17-20.
33. Богацька, Н. М., & Цинкобур, Л. Р. (2017). Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений, (4), 599-603.

34. Закревська, Л. М. (2017). Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємств молочної промисловості з урахуванням їх потенційної спроможності. Формування ринкових відносин в Україні, (9), 59-64.
35. Галимова, Э. Г. (2015). ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. In ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА (pp. 60-60).
36. Офіційний сайт ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». URL: <http://hleb.ks.ua/>
37. Аналіз ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів України. 2018 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-ukrainy-2018-god>
38. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 122.
39. Arvanitoyannis, I. S., & Kassaveti, A. (2009). HACCP and ISO 22000—A Comparison of the Two Systems. Application to foods of animal origin.
40. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. Ч. 2. 102 с.
41. Хринюк, О. С., & Ткач, О. В. (2017). Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, (19), 242-252.
42. Битов, В. П., & Кадебська, Е. В. (2019). УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ. Економічний форум, 1(4), 98-102.

- 43.Тюхтенко, Н. А., and К. М. Синякова. "ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ." Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління 19.1 (44) (2020): 34-47.
- 44.Синякова, К. М. "Сучасні підходи HR-менеджменту в процесі управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві." Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки 26 (1) (2017): 181-185.
- 45.Тюхтенко Н. А., Синякова К.М. "Макроекономіка." Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2016. 352 с.