

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” \_\_\_\_\_ 2023

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”**

**Тема:** Підвищення конкурентоздатності продукції при здійсненні ЗЕД

**Виконав:** Устінова Андрія Ігоровича

**Керівник:** д.е.н., професор Гуріна Ганна Сергіївна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2022

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломного проекту (роботи) студента**

**Устінова Андрія Ігоровича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Підвищення конкурентоздатності продукції при здійсненні ЗЕД**

затверджена наказом ректора від 12.12.2022 №2339/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 05.12.22 по 28.02.23

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **ТОВ «ЖАКО». URL: <https://jaco.ua/uk>, літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

**Необхідно: дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентоздатності продукції ТОВ «ЖАКО»; здійснити аналіз конкурентоздатності ТОВ «ЖАКО» при здійсненні ЗЕД; запропонувати напрями та заходи підвищення конкурентоздатності продукції ТОВ «ЖАКО»**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. –3; рис. –6**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. –14, рис –3**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –11, рис. –7, формули –2**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.12.22 – 10.12.2022	виконано
2.	Аналіз конкурентоздатності продукції ТОВ «ЖАКО» при здійсненні ЗЕД	11.12.2022 – 17.12.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	18.12.2022 – 24.12.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	25.12.2022 – 09.01.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	10.01.2023 – 24.01.2023	виконано
6.	Напрями підвищення конкурентоздатності продукції ТОВ «ЖАКО»	25.01.2023 – 06.02.2023	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	07.02.2023 – 08.02.2023	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	09.02.2023 – 10.02.2023	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	10.02.2023 – 12.02.2023	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.02.2023 – 28.02.2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Устінов А. І.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ ( д.е.н., професор Гуріна Г.С.)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	7
1.1. Конкурендоздатність продукції: наукова інтерпретація та роль .....	7
1.2. Методичні засади оцінювання конкурендоздатності продукції .....	12
1.3. Особливості забезпечення конкурендоздатності продукції на зарубіжних ринках.....	22
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЖАКО» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Жако» .....	27
2.2. Оцінка конкурендоздатності продукції підприємства на зарубіжних ринках.....	38
2.3. Проблематика забезпечення конкурендоздатності продукції підприємства.....	45
Висновки до розділу 2 .....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЖАКО».....	53
3.1. Розробка заходів підвищення конкурендоздатності продукції при здійсненні ЗЕД.....	53
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	67
Висновки до розділу 3 .....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Роль конкуренції як на внутрішньому, так і світовому ринках зростає, з одного боку, з іншого – отримання більшої свободи вибору напряму діяльності, вимагають від керівництва підприємств, тої чи іншої галузі, підходити більш виважено до управлінських рішень, які спрямовані на визначення конкурентної позиції підприємства. В промислово розвинутих країнах особлива увага приділяється якісним методам оцінки конкурентної позиції підприємства, що засновані на стратегічному підході. Вони дозволяють провести аналіз конкурентних переваг підприємства, не даючи при цьому чіткого кількісного вираження результатів оцінки, що ускладнює проведення аналізу, хоча дані методи можуть бути корисними при дослідженні певних конкурентних переваг підприємства та розробленні стратегій конкуренції. В нашій країні через недостатню інформацію для оцінки конкурентної позиції підприємства, надається перевага кількісним методам, які дають миттєву оцінку стану підприємства, але не дозволяють враховувати перспективи його розвитку.

Однією з головних умов конкурентоспроможності будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія його поведінки. Ефективність стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та проведення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи має підприємство достатні внутрішні сили, щоб користуватися зовнішніми можливостями.

Вивченню проблем забезпечення конкурентоспроможності продукції присвятили свої наукові праці дослідники І.О. Геращенко, І.Ф. Коломієць, С.М. Клименко, О.В. Михайленко, Н.П. Тарнавська та інші. Проте недостатньо вивченими та дослідженими залишаються питання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, зокрема переробних підприємств харчової промисловості.

Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення. Тому одним із основних завдань підприємств при виході на міжнародний ринок є підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції у зовнішньоекономічній діяльності на прикладі ТОВ «Жако».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є стратегія підвищення конкурентоспроможності зефіру ТМ «Жако» на зовнішніх ринках.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є ТМ «Жако».

**Завдання**, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети:

- визначити сутність конкурентоспроможності продукції;
- окреслити методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції;
- з'ясувати особливості забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Жако» ;
- здійснити дослідження конкурентоспроможності продукції ТМ «Жако»;
- розробити стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «Жако» на зовнішньому ринку Польщі та здійснити економічне обґрунтування заходів.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано наступні методи: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз та синтез, узагальнення, систематизація, метод класифікації, монографічний метод - при визначенні сутності та чинників конкурентоспроможності; вимірювання, аналіз – при аналізі конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства; систематизації, комплексний підхід – при виявленні напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці дослідників, які присвячені дослідженню конкурентоспроможності продукції підприємства, статистична інформація діяльності досліджуваного підприємства

**Практична значущість отриманих результатів дослідження** полягає у їх можливому використанні при складанні стратегії зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел (який містить 40 найменувань) та додатку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Конкурендоздатність продукції: наукова інтерпретація та роль

Конкурендоздатність продукції - це характеристика товару (послуги), що відображає його відмінність від товару-конкурента як по ступеню відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення. Два елементи - споживацькі властивості і ціна - є головними складовими конкурендоздатності товару (послуги). Проте ринкові перспективи товарів пов'язані не тільки з якістю і витратами виробництва. Причиною успіху або невдачі товару можуть бути і інші (нетоварні) чинники, такі, як рекламна діяльність, престиж фірми, пропонований рівень обслуговування [15, с. 90].

Та все ж, які б не важливі позавиробничі аспекти діяльності фірм по забезпеченню конкурендоздатності, основою є якість і ціна. Разом з тим обслуговування на вищому рівні створює велику привабливість. Виходячи з цього, формулу конкурендоздатності можна представити у такому вигляді:

Конкурендоздатність продукції=Якість +Ціна +Обслуговування

Вказані складові конкурендоздатності є різнобічними, і кожна з них може розглядатися як складний самостійний об'єкт управління. Зокрема, на величину витрат виробництва впливають вартість і якість сировини, палива, електроенергії, купувальних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, кваліфікація і рівень заробітної платні виробничого персоналу, продуктивність праці, витрати управління і т.д. При цьому можливість забезпечення необхідного рівня складових конкурендоздатності елементів визначається такими базовими виробничими чинниками, як технічний рівень виробництва, рівень організації виробництва і управління [10, с.178].



По суті, основа сучасної "філософії успіху" полягає в підкоренні інтересів фірми цілям розробки, виробництва і збуту конкурентоздатної продукції. На перший план ставиться орієнтація на довготривалий успіх і на споживача. Безумовно, орієнтація на споживача виражає прагнення фірми забезпечити собі найнадійніший шлях до досягнення і підтримки високого прибутку.

Для аналізу положення виробу на ринку, оцінки перспектив його збуту, вибору стратегії продажів використовується концепція "життєвого циклу товару".

Однчасна робота з товарами, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, під силу лише великим компаніям. Невеликі фірми вимушені йти по шляху спеціалізації, тобто вибирають собі одне з наступних "амплуа":

- фірма-новатор, що займається перш за все питаннями нововведень;
- інжинірингова фірма, розробляючи оригінальні модифікації товару і його дизайн;
- вузькоспеціалізований виробник - частіше всього субпостачальник щодо нескладних виробів масового випуску;
- виробник традиційних виробів (послуг) високої якості [25, с.115].

В умовах розвиненого конкурентного ринку маркетинг стає ефективним засобом рішення проблеми якості і конкурентоспроможності товарів, випробовуючи, у свою чергу, їх зворотню дію, яка розширює або знижує його можливість [2, с.172].

Конкурентоспроможність товару - вирішальний чинник його комерційного успіху на розвиненому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїх якісних, технічних, економічних, естетичних характеристиках, але і по комерційних і інших умовах його реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більш того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за час експлуатації [18].

Інакше кажучи, під конкурентоспроможністю трактується як комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів аналогів. І оскільки за товарами стоять їх виробники, то можна говорити про конкурентоспроможність відповідних підприємств, об'єднань, фірм, рівно як і країн, в яких вони базуються.

Будь-який товар, що знаходиться на ринку, фактично проходить там перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб: кожний покупець купує той товар, який максимально задовольняє його особисті потреби, а вся сукупність покупців - той товар, який якнайповніше відповідає суспільним потребам, ніж конкуруючі з ним товари [27, с.18].

Тому конкурентоспроможність (тобто можливість комерційно вигідного збуту на конкурентному ринку) товару можна визначити тільки порівнюючи товари конкурентів між собою. Іншими словами, конкурентоспроможність - поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу. І оскільки у кожного покупця є свій індивідуальний критерій оцінки задоволення власних потреб, конкурентоспроможність має ще і індивідуальний відтінок.

Конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, які представляють помітний інтерес для покупця (і, природно, гарантують задоволення даної потреби). Всі характеристики виробу, що виходять за рамки цих інтересів, розглядаються при оцінці конкурентоспроможності як відносини в даних, що не мають до неї, конкретних умов [14, с.63].

Вивчення конкурентоспроможності товару повинне вестися безперервно і систематично, в тісній прив'язці до фаз його життєвого циклу, щоб своєчасно уловлювати момент початку зниження показника конкурентоспроможності і ухвалити відповідні рішення (наприклад, зняти виріб з виробництва, модернізувати його, перекласти на інший сектор ринку). При цьому виходячи з того, що випуск підприємством нового продукту перш ніж старий вичерпав можливості підтримки своєї конкурентоспроможності, звичайно економічно недоцільний.

Разом з тим будь-який товар після виходу на ринок починає поступово втрачати свій потенціал конкурентоспроможності. Такий процес можна уповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити - неможливо. Тому новий виріб проектується по графіку, що забезпечує його вихід на ринок до моменту значної втрати конкурентоспроможності колишнім виробом. Інакше кажучи, конкурентоспроможність нових товарів повинна бути випереджаючою і достатньо довготривалою.

У даний час існує велика кількість класифікацій чинників конкурентоспроможності продукції. Прикладом може бути: Класифікація Р. Фатхутдінова [36, с.116]. Автор, розділивши всі чинники на зовнішні і внутрішні, не тільки привів їх перелік, але і вказав спрямованість їх впливу на конкурентоспроможність товару:

Зовнішні чинники:

1. Рівень конкурентоспроможності країни.
2. Рівень конкурентоспроможності галузі.
3. Рівень конкурентоспроможності регіону.
4. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар - із збільшенням цих 4 показників 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 - інтенсивність конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару.
7. Сила конкуренції серед товарів-замінників.
8. Поява нових потреб (знижує конкурентоспроможність товару, що випускається).

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

10. Активність контактних аудиторій (суспільних організацій, суспільства споживачів, ЗМІ і т. д.) (із збільшенням активності контактних аудиторій конкурентоспроможність товару підвищується).

Внутрішні чинники:

1. Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару (з підвищенням патентоспроможності товару підвищується його конкурентоспроможність).

2. Раціональність організаційних і виробничих структур системи (структура повинна відповідати принципам раціоналізації структур і процесів, тоді вона сприятиме підвищенню конкурентоспроможності товару).

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

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

5. Прогресивність технологічних процесів і устаткування (із збільшенням питомої ваги прогресивних технологій підвищується конкурентоспроможність товару).

6. Науковий рівень системи управління (менеджменту) (із збільшенням кількості вживаних 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) [38, с.16].

Необхідно відзначити, що у всіх приведених класифікаціях чинників конкурентоспроможності товарів можна виділити одну загальну особливість, а саме: їх розподіл на зовнішні і внутрішні [28, с.143].

У даний час на перший план в міжнародній конкурентоспроможності виходять нецінові чинники, з яких найважливіше значення має якість товару, його новизна, наукоємність виробів. Тому більшість країн світу забезпечує підвищення своєї товарної конкурентоспроможності за рахунок використання інновацій, розробки високотехнологічних продуктів, створення яких неможливе без розвитку науково-технічного потенціалу [39, с.94].

Останніми роками велике значення в забезпеченні конкурентоспроможності товарів має екологічний чинник. Більш жорсткі екологічні стандарти, зростаючі вимоги до якості товару і одночасно більш гостра конкуренція на світовому ринку примушують компанії при розробці нових виробів використовувати принципи попередження забруднень в комплексі з екологічним самоконтролем. У зв'язку з цим основною задачею є вдосконалення ринкових механізмів так, щоб екологічні витрати включалися в собівартість продукції, що випускається. Ціни на товари і послуги повинні враховувати екологічний чинник їх виробництва, а також використання, подальшої утилізації, видалення відходів і рециркуляції.

## **1.2. Методичні засади оцінювання конкурентоздатності продукції**

Конкурентне середовище ринку представляє собою упорядковану систему, сторони якої перебувають в конкурентних відносинах між собою і роблять адресовані один одному конкурентні дії. Кожен учасник ринку перебуває в даній системі на певному місці. Це місце є територією його присутності на ринку, в конкурентному середовищі. Перебуваючи на своєму місці в конкурентному середовищі, на своїй території, учасники ринку виявляють себе як конкуренти по відношенню до інших учасників ринку і решті оточення [11, с.108].

Роль конкуренції як на внутрішньому, так і світовому ринках зростає, з одного боку, з іншого – отримання більшої свободи вибору напряму діяльності,

вимагають від керівництва підприємств, тої чи іншої галузі, підходити більш виважено до управлінських рішень, які спрямовані на визначення конкурентної позиції підприємства.

В промислово розвинутих країнах особлива увага приділяється якісним методам оцінки конкурентної позиції підприємства, що засновані на стратегічному підході. Вони дозволяють провести аналіз конкурентних переваг підприємства, не даючи при цьому чіткого кількісного вираження результатів оцінки, що ускладнює проведення аналізу, хоча дані методи можуть бути корисними при дослідженні певних конкурентних переваг підприємства та розробленні стратегій конкуренції. В нашій країні через недостатню інформацію для оцінки конкурентної позиції підприємства, надається перевага кількісним методам, які дають миттєву оцінку стану підприємства, але не дозволяють враховувати перспективи його розвитку [5].

Ряд методик при оцінці конкурентної позиції підприємств ґрунтується на досить складних ідеалізованих побудовах: вводяться нові для економічної науки визначення і показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат і так далі. І хоча логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей не викликає сумніву, в конкретних економічних умовах конкретного господарюючого суб'єкта ці моделі постають як дуже абстрактні. В результаті цього, в ряді випадків, складно дати йому чітке визначення. Все це істотно знижує можливість математичної обробки введених категорій і не дозволяє адекватно оцінити конкурентну позицію підприємства [22, с.62].

Як показують дослідження, конкурентне позиціонування підприємства є результатом ефективності використання господарюючим суб'єктом економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами. При цьому існують два джерела: операційна ефективність і стратегічне позиціонування [21, с.272].

Операційна ефективність означає виконання подібних видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти. Вона включає оцінку ефективності виконання тих чи інших видів діяльності, а також ряд інших заходів, що

дозволяють підприємству інтенсифікувати використання наявних факторів виробництва, наприклад, за рахунок зниження браку продукції або більш швидкої розробки нових продуктів.

Навпаки, стратегічне позиціонування підприємства означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання подібної діяльності, але іншими шляхами. Сутність стратегічного позиціонування можна сформулювати як здійснення видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної споживчої вартості. Стратегічне позиціонування полягає в створенні унікальної і вигідної позиції, заснованої на здійсненні поєднання видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів.

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств методів проведення маркетингових досліджень конкурентного положення фірми (табл. 1.1) .

Таблиця 1.1

#### Методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Модель БКГ				
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; Питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів; побудова відбувається на нечіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
<b>Модель М. Портера</b>				
Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: Рентабельність виробництва: ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2x2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідність для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збиранням даних
<b>Метод «Мак-Кінзі»</b>				
Привабливість ринку; конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносно переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення фірми; пропонує стратегічні альтернативи розвитку	Втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства; пропонувані стратегії маркетингу поверхні
<b>Ситуаційний (SWOT) аналіз</b>				
Внутрішнє середовище перед прийняттям маркетинг; фінанси; виробництво; організація	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони; таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу
<b>Метод експертного оцінювання</b>				
Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються кон'юнктура ринку й галузева структура

Джерело: складено на основі [2; 4; 5; 8; 11; 17]



Наведеним у табл. 1.1 методам властиві як переваги, так і певні недоліки, які спричиняють можливість та доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку:

- труднощі при визначенні частки підприємств на ринку;
- труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу;
- наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

З огляду на показники, що наведені в таблиці, можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку:

- 1) модель БКГ;
- 2) модель М. Портера;
- 3) ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз);
- 4) метод експертних оцінок.

Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому [7, с.66].

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити такі висновки:

- 1) кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- 2) методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;

3) у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;

4) кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

В результаті розвитку промислового виробництва на основі масштабних інноваційних процесів, зміни структури міжнародної конкуренції, а також глобалізації бізнесу з'явилася нова концепція - конкурентних переваг підприємств і фірм. Це означає: постійний розвиток конкуренції призводить до необхідності розрахунку і аналізу конкурентоспроможності окремих підприємств і фірм. Однак останнім часом все більше набуває розвиток концепція конкурентної стійкості підприємств, яку можна визначити як здатність до економічного розвитку і зміцненню конкурентних позицій в умовах розвитку ринку. Оцінку конкурентної стійкості підприємства пропонується розглядати як сукупність наступних основних характеристик: економічної стійкості підприємства; фінансової стійкості підприємства; ринкової стійкості підприємства [13, с.96].

Можливості і позиції підприємств на сучасному конкурентному ринку України потребують теоретичного і методичного обґрунтування. Необхідно деталізувати аспекти формування конкурентоспроможності їх потенціалу, за якими повинен бути побудований діючий механізм спостереження за конкуренцією.

Розглянуті також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Відомою являється методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж.Ж. Ламбена. Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.2 .

Таблиця 1.2

## Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	<i>Низький (1-2 бали)</i>	<i>Середній (3-4 бали)</i>	<i>Високий (5 балів)</i>
1. Відносна доля ринку	Менше 1/3 лідера	Більше 1/3 лідера	Лідер
2. Відносні властивості товару	Товар не диференційований	Товар диференційований	Товар унікальний
3. Витрати	Вище, ніж у прямого конкурента	Рівні витратам прямого конкурента	Менше, ніж у прямого конкурента
4. Ступінь освоєння технології	Важко освоюється	Освоюється легко	Освоєно повністю
5. Канали товарного руху	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
6. Імідж	Відсутній	Розвинутий	Сильний імідж

Джерело: складено на основі [4; 13]

Метод заснований на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється по 6 критеріям (індикаторам) за 5-ти бальною шкалою.

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінок лідера. Лідер – це компанія, яка отримала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт, що дорівнює 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній рівень – при коефіцієнті від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності – при коефіцієнті нижче 0,7.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

- підраховуються бали по кожному конкуренту;
- виявляється конкурента максимальним числом балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів шляхом співвіднесення суми балів кожного з них до суми балів лідера:

– залежно від значення коефіцієнта конкурентоспроможності, всім конкурентам присвоюються місця [16, с.74].

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства – встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях.

Порядок визначення рейтингової оцінки:

1. Отримання вихідної інформації за всіма порівнюваними підприємствами;

2. Вихідна інформація може надаватися у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), а по стовпцях - порівнювані підприємства ( $j = 1, 2, \dots, m$ );

3. Вихідні показники співвідносяться відповідними показниками підприємства-конкурента (кращого в галузі, еталонного підприємства) за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ijmax}} \quad (1.1)$$

де  $x_{ij}$  - відносні показники господарської діяльності підприємства:

4. Для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду за формулою:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (1.2)$$

де  $R_j$  – рейтингова оцінка  $j$ -го підприємства;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  – відносні показники  $j$ -того підприємства, що аналізується [13, с.97];

5. Підприємства-конкуренти ранжуються в порядку зменшення рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, розрахованої за формулою вище.

Рейтингові методики можуть враховувати не тільки матеріальні активи, а й нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.), Наприклад: загальна якість керівництва, якість продукції або послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.

За результатами досліджень, проведених за розглянутими напрямками вивчення конкурентоспроможності, проводиться порівняльний аналіз рівня окремих параметрів, досягнутого фірмами-конкурентами.

На основі аналізу отриманих оцінок, виявляються сильні та слабкі сторони конкурентної боротьби по всіх вивчених напрямках конкурентоздатності. Далі розробляються заходи щодо закріплення сильних сторін та ліквідації слабких місць.

Одним з методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп, яка дозволяє порівняти ринкові позиції компаній, об'єднати їх в однорідні групи і виявити найближчих конкурентів. Стратегічна група складається з компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями. Галузь може містити як одну групу, так і безліч стратегічних груп. Чим ближче стратегічні групи розташовані один до одного, тим інтенсивніша конкуренція. Такий спосіб особливо ефективний, коли в галузі діє велика кількість конкурентів, і неможливо вивчити їх по-окремо.

Карта стратегічних груп є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь або які тенденції можуть на неї впливати. Під час складання карти стратегічних груп аналітик повинен вибрати основні стратегічні параметри, щоб використовувати їх в якості осей координат. При цьому слід керуватися ключовими принципами [9].

Складання карти стратегічних груп галузі дозволяє здійснити ряд корисних напрямків аналізу.

Визначення бар'єрів мобільності. За допомогою карти можна визначити бар'єри мобільності, що захищають кожну групу від атак з боку інших груп.

Визначення напрямків стратегічних змін. Дуже важливо використовувати карту стратегічних груп для визначення напрямків, в яких здійснюються і змінюються стратегії фірм в загальногалузевому аспекті. Це завдання можна досить легко виконати, малюючи стрілки, що виходять з кожної стратегічної групи і вказують можливі напрями руху групи (або фірми в групі) зі

стратегічного простору. Проробивши це для всіх груп, можна, наприклад, побачити, що фірми рухаються в самостійних напрямках, що може робити стабілізуючий вплив на конкуренцію в галузі, особливо якщо при цьому відбувається поділ цільових ринкових сегментів, що обслуговуються фірмами, або, навпаки, виявити подібність стратегічних позицій, що може привести до нестійкої ситуації [6, с.63].

Прогнозування реакцій. Карта стратегічних груп може використовуватися для прогнозування реакцій галузі на те чи інше явище. Фірми однієї групи завдяки подібності їх стратегій проявляють схильність до схожих реакцій на тривожні події або тенденції [13, с.63].

Найбільш поширеним методом кількісної оцінки виступає інтегральний показник конкурентоспроможності, який визначається шляхом розрахунку одиничних та групових критеріїв конкурентоспроможності та подальшого їх об'єднання в єдину формулу.

Існує безліч підходів до розрахунку інтегрального показника, які відрізняються різними параметрами, що, в свою чергу, обумовлено проблемами, які виникають при розрахунках. Основними проблемами є наступні:

- визначення набору факторів, повністю і точно виражають конкурентоспроможність підприємства;
- суб'єктивність експертних оцінок при визначенні ваги і оцінки якісних параметрів;
- вибір формули інтегрального показника;
- приведення кількісних показників до однакових одиниць виміру;
- складність отримання повної і достовірної інформації про конкурентів.

При прийнятті управлінських рішень в рамках фундаментального аналізу підприємств, даний показник є досить зручним. Також він корисний при прийнятті стратегічних рішень керівництвом підприємства.

В загальному вигляді цей показник відображується формулою:

$$K = \sum WiKi, \quad (1.3)$$

де  $K_i$  — показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом  $N$ ,

$W_i$ — вагомість окремих факторів в загальній сумі.

Наприклад, застосувавши цю формулу для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства отримуємо наступний вираз:

$$K_{кп} = 0,15E_{п} + 0,29Ф_{п} + 0,23E_{з} + 0,33K_{т} \quad (1.4)$$

де  $K_{кп}$  - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_{п}$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$Ф_{п}$  - значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{з}$  - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$  - значення критерію конкурентоспроможності товару [13, с.143].

Таким чином, вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі необхідне фірмі в першу чергу для того, щоб визначити в чому її переваги і недоліки перед конкурентами і зробити висновки для вироблення фірмою власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

### **1.3. Особливості забезпечення конкурентоздатності продукції на зарубіжних ринках**

Основне завдання бізнесу полягає в тому, щоб знайти спосіб досягнення стійкої конкурентної переваги в порівнянні з іншими конкуруючими продуктами та підприємствами на зовнішньому ринку [19, с.223].

Конкурентна позиція може бути:

– цільовою (бажаною) – визначається суб'єктом позиціонування на основі вивчення ринку, являє собою набір тверджень, атрибутів, а також елементів індивідуалізації та диференціації об'єкта;

– реально сформованою – позиція, яка є результатом зусиль фірми по формуванню позиції (набір тверджень, атрибутів, а також елементів індивідуалізації та диференціації) і сформованого сприйняття цільовою аудиторією об'єкта позиціонування [12, с.143].

Реально сформована конкурентна позиція виявляється за допомогою маркетингових досліджень (наприклад, за допомогою опитування – анкетування, глибинних інтерв'ю, фокус-груп з представниками цільової аудиторії).

Конкурентна перевага – це певна пріоритетність в порівнянні з конкурентами, пропонування споживачам більшу цінність, або за допомогою більш низьких цін, або шляхом надання більшої вигоди і послуг, що виправдовує більш високі ціни.

Фактори, які визначають положення підприємства на ринку:

- ціна;
- якість;
- продуктивність;
- імідж компанії;
- дизайн;
- сервісне обслуговування [6, с.63].

При цьому, наприклад, позиція однакового виду продукції може бути сприйнята споживачами різних сегментів по-різному.

Існують також інші групи факторів впливу на конкурентну позицію.

Конкурентна позиція підприємства складається з наступних чинників:

1) ресурсного - витрати ресурсів на одиницю готової продукції. Підприємство саме здатне контролювати підвищення продуктивності праці, капіталовіддачі, загальної ефективності виробництва.

2) цінового - рівень і динаміка цін на всі використовувані ресурси і готову продукцію. Даний фактор є менш контрольованим з боку підприємства, оскільки рівень цін в країні багато в чому залежить від економічної політики держави;



3) «фактора середовища» - в даний фактор входять такі складові, як: економічна і політична обстановка в країні і ступінь впливу держави на ринкового контрагента [13, с.74].

Виходячи з даної класифікації чинників конкурентного позиціонування, підприємство не може контролювати всі чинники і тому активне втручання держави в економічні процеси в якості діючого гаранта прав і обов'язків набуває все більшого значення.

Діяльність будь-якого підприємства знаходиться під впливом як факторів, які виникають при замкнутому контакті суб'єкта економіки і управлінського завдання, так і внутрішніх чинників, що виникають при відкритій взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем при вирішенні того ж завдання. Вся сукупність факторів конкурентного позиціонування підприємства по відношенню до нього підрозділяється на зовнішні і внутрішні.

До внутрішніх факторів можна віднести:

- 1) потенціал маркетингових служб;
- 2) науково-технічний потенціал;
- 3) виробничо-технологічний потенціал;
- 4) фінансово-економічний потенціал;
- 5) кадровий потенціал (структура, професійно-кваліфікаційний склад);
- 6) ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- 7) рівень матеріально-технічного забезпечення;
- 8) підготовку і розробку виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва;
- 9) ефективність виробничого контролю, випробувань, обстежень;
- 10) рівень технічного обслуговування;
- 11) рівень сервісного і гарантійного обслуговування [11, с.115].

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива. Під зовнішніми факторами слід розуміти:

1) заходи державного впливу: економічного характеру (амортизаційну, податкову, фінансово-кредитну політику, інвестиційну політику, участь в міжнародному поділі праці); адміністративного характеру (розробку, вдосконалення і реалізацію законодавчих актів, демонополізацію економіки, державну систему стандартизації і сертифікації, правовий захист інтересів споживачів);

2) основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів);

3) діяльність громадських та недержавних інститутів;

4) соціально-економічна обстановка в країні [5, с.67].

Конкурентна позиція фірми залежить від того, як компанія намагається створювати свої конкурентні переваги на ринку. Конкурентна позиція - це сукупність пропозиції і іміджу фірми щодо конкуруючих компаній.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз останніх досліджень і публікацій науковців свідчить про те, що наразі немає єдиного теоретичного підходу до визначення сутності конкурентної позиції підприємства. На нашу думку, конкурентна позиція компанії - це фіксоване в певний момент часу положення компанії щодо її конкурентів. Вона формується в процесі здійснення суб'єктом підприємництва конкурентних дій (впливів на конкурентів і їх протидії), в ході яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності даної компанії.

Найпоширенішими методами оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку є так звані методи портфельного аналізу, зокрема, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), модель Мак-Кінсі, SWOT-аналіз, модель М.Портера, метод експертного оцінювання і т.д.

У кризовий період функціонування підприємств досить важливо розробити ефективну програму формування конкурентних позицій на зарубіжних ринках. Програма конкурентного позиціонування на зарубіжних

ринках – це розроблений на основі комплексних досліджень формалізований документ, який регламентує виробничо-збутову і науково-технічну діяльність підприємства на певний період часу, покликаний забезпечити оптимальний варіант його розвитку з урахуванням запитів споживачів і відповідно до висунутих цілей та стратегій. Структура такої програми підприємств, повинна включати в себе такі модулі як пояснювальна записка; ціннісні орієнтири і основні тенденції підвищення конкурентоспроможності підприємства; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; розрахунок показників програми; організація контролю за реалізацією програми; моніторинг результатів реалізації програми.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЖАКО» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Жако»

ТОВ «Жако» (виробник ТМ «Жако») зареєстрована 11.06.2004 р. за юридичною адресою м. Київ, пров. Матушака Юрія, буд. 42. Керівником організації є Євтушенко Олексій Вікторович. Розмір статутного капіталу складає 190 000,00 грн..

Основний вид діяльності згідно КВЕД - 10.39 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Інші види діяльності ТОВ «Жако»:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

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

Значну роль в організації успішної роботи підприємства «ЖАКО» відіграє його структура управління та час який витрачається на аналіз ринкової ситуації та прийняттям управлінських рішень (рис.2.1).

Організаційна структура фабрики за час існування в 2016–2020 роках постійно змінювалась в залежності від потреб підприємства та ринкових

завдань, що виникали перед нею, а також з розвитком та нарощуванням обсягів товарообігу.

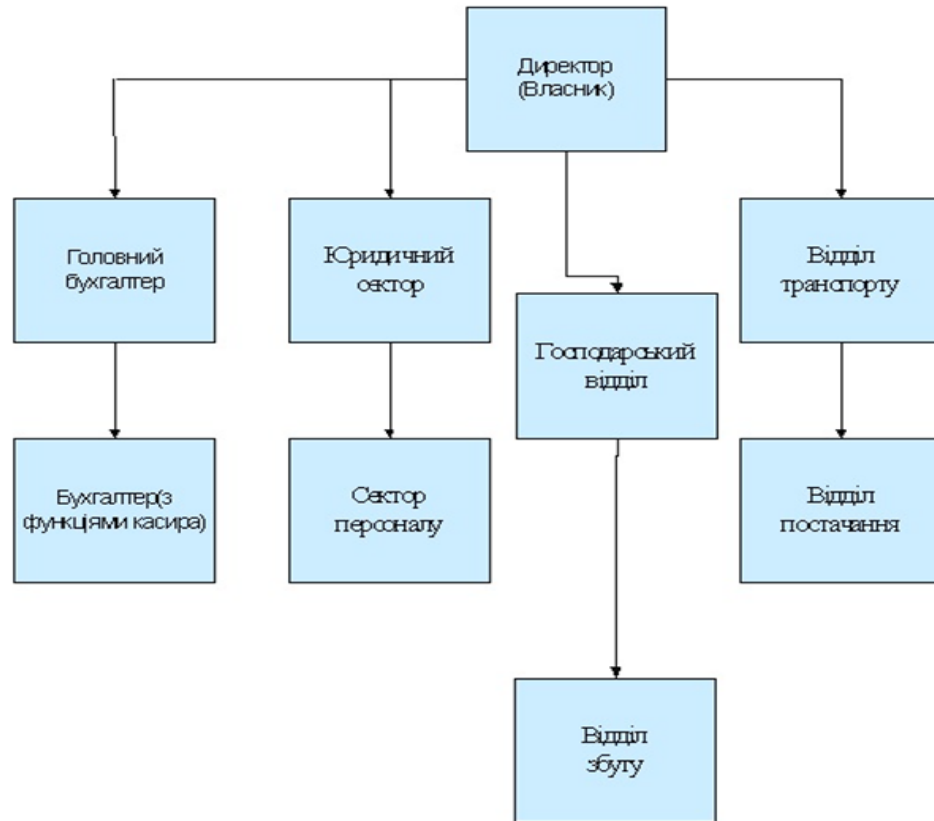


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЖАКО»

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

В статуті підприємства закріплено, що керує підприємством директор, що безпосередньо підпорядковується і призначається одноособово власнику підприємства. Всі поточні і організаційні питання приймаються директором та координуються власником, який приймає активну участь в керівництві та роботі підприємства.

Досить не значна чисельність керівних працівників сприяє ефективному та швидкому прийняттю рішень в залежності від ситуації та попиту на ринку, що зменшує втрати підприємства на необхідності довготривалих процедур ухвалення потрібних рішень, що дуже важливо в умовах ринкової ситуації, що часто змінюється.

Підбір та комплектація відповідних структурних підрозділів підприємства здійснюється директором та власником підприємства, які прагнуть залучати кваліфікованих працівників. Згідно штатного розпису розробленого директором підприємства за погодженням з профспілковим комітетом та затвердженого власником станом на 01.01.2020 року чисельність працівників складає 223 особи.

Відділ транспорту був створений на підприємстві в 2005 році коли підприємство стало мати у власному розпорядженні 4 автомобілі і виникла необхідність організації їх ремонту транспортних засобів, своєчасного технічного обслуговування та здійснення координацією перевезень. Планування необхідної кількості паливо мастильних матеріалів, запасних частин та дотримання водіяма техніки безпеки при експлуатації транспортних засобів. На даний момент на підприємстві нараховується 25 автомобілів з них 5 важковантажних, для перевезення товарів великим партіями безпосередньо із заводів виробників. У відділі працює 30 чоловік.

Господарський відділ був створений в 2007 році та відповідає за здійснення поточних та капітальних ремонтів приміщень магазинів та центрального офісу підприємства. Ремонт та технічне обслуговування торговельного обладнання. Прибирання території, утилізацію та вивезення відходів. У відділі працює 20 чоловік. Чисельність відділу найбільш часто змінюється під час проведення ремонтів та будівництв, куди часто залучаються працівники на виконання визначеного переліку робіт.

Сектор персоналу був створений в 2008 році та відповідає за підбір працівників, проведення підвищення їх професійного рівня, ведення особових справ працівників. Розробленням посадових інструкцій та ведення діловодства також покладено на цей підрозділ. У секторі працює 5 чоловік.

Відділ постачання був створений в 2009 році шляхом реорганізації відділу забезпечення та збуту, який вже вимагав розмежування обов'язків в зв'язку зростанням обсягу товарообігу та розширенням асортиментів продукції, що реалізується. Відділ відповідає за вивчення цінової ситуації на ринках

товарів та постачання всіх необхідних витратних матеріалів для забезпечення функціонування фабрики в цілому. Також відділ займається веденням складського господарства підприємства та стежить за дотримання умов зберігання товарів на складах, недопущенням їх псування та своєчасною утилізацією товарів термін придатності яких минув або втратили своє товарне призначення з інших причин. У відділі працює 15 чоловік.

Юридичний сектор був створений на підприємстві 2010 року, коли весь обсяг роботи вимагав більш чіткого законодавчого та договірної підкріплення. На спеціалістів сектору покладено обов'язки на узгодження угод на постачання товарів, надання послуг та договорів, що укладаються фабрикою «ЖАКО» з іншими суб'єктами господарювання на постачання ним товарів гуртовими партіями, а також представлення інтересів підприємства в судах всіх рівнів. Надання консультацій керівництву та власнику, щодо правомірності ухвалених ними рішень.

Завдяки чіткій та злагодженій роботі сектору, практично повністю вдається уникнути судових позовів, що можуть нанести як фінансові збитки підприємству, так і зашкодити його діловій репутації, як надійного партнера. У відділі працюють 5 чоловік.

Директору (власнику) підпорядковуються гол. бухгалтер (бухгалтерія здійснює облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства та ін), юридичний сектор, відділ транспорту, господарський відділ, контрольно-наглядова служба та начальник виробництва. Начальник виробництва очолює два основних підрозділів цехів: цеху основного виробництва (кондитерський цех, бісквітний цех, цукерково-карамельний цех); цеху допоміжного виробництва (фасувальний цех, картонажних цех, цех заготівельної продукції).

Дана структура є багаторівневою. Через це можливе виникнення великого розриву між верхніми і нижніми поверхами підприємства, наростання збою в системах прямого і зворотного зв'язку, перевищення ймовірності

дискоординації окремих підрозділів і підприємства в цілому, можливе перевищення норми керованості у директорів.

Аналіз та оцінка існуючих у компанії ресурсів і здатностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього проводяться з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може виступати метод VRIO . Здатності підприємства – це потенціал, яким володіє набір ресурсів і компетенцій підприємства, покликаних спільно вирішувати якусь задачу або здійснювати будь-яку діяльність. Проведемо такий аналіз для нашого досліджуваного підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## VRIO-аналіз стратегічно-важливих ресурсів підприємства ТОВ «Жако»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

Джерело: складено автором

Як бачимо, необхідно працювати над прискоренням оборотності оборотних активів підприємства. Застосування даного підходу разом із іншими методами стратегічного аналізу дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати його. Крім цього, особливою цінністю підприємства є його клієнтська база, тому необхідно зусилля підприємства спрямовувати на розвиток зв'язків з клієнтами, зокрема, формування надійних відносин за допомогою CRM-менеджменту.



Наступним кроком є визначення критеріїв для оцінки привабливості поточного ринку, визначення ваги кожного з них, розподіл балів та визначення кінцевої оцінки (табл. 2.2).

Залежно від того, який підсумковий бал отримав товар за конкурентоспроможність і ринок за привабливістю, залежить його положення в матриці:

Інтерпретація отриманих значень:

- від 0-3 балів: низька;
- від 4-7 балів: середня;
- від 8-10 балів: висока.

Таблиця 2.2

## Критерії привабливості сегмента

Критерії	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору	Сумарна оцінка
	100%	Від 1 до 10	<b>7,95</b>
1	2	3	4
Об'єм продажів сегменту високий	12%	9	1,08
Темпи росту сегмента високі або перевищують темпи росту ринка	10%	8	0,8
Кількість гравців на ринку значна	9%	7	0,63
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	0,8
Наявність можливості для розширення асортименту	5%	7	0,35
Низький рівень культури використання продукту	11%	7	0,77
Значна сила конкуруючих брендів	12%	8	0,96
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	15%	8	1,2
Прогнозується довготривалий ріст	8%	9	0,72
Ризики впливу зовнішніх факторів	8%	8	0,64

Джерело: складено автором

Визначивши сумарні бали щодо критеріїв конкурентоспроможності та привабливості сегменту, переходимо до побудови матриці Mckinsey / General Electric (GE) (рис. 2.2).

Таким чином, можна побачити, що спостерігається висока привабливість сегменту та середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті відносно досліджуваного підприємства.

Привабливість сегменту	Висока (8-10 балів)		<b>ТОВ «Жако»</b>	
	Середня (4-7 балів)			
	Низька (0-3 балів)			
		Низька (0-3 балів)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність сегменту				

Рис. 2.2. Матриця Mckinsey / General Electric (GE) ТОВ «Жако»  
Джерело: складено автором

Від стану товару або сегмента ринку в матриці залежить маркетингова стратегія. Чим вище конкурентоздатність товару, і чим вище привабливість ринку - тим вище потенціал досягнення успіхів в даному напрямку бізнесу

Сегмент з високим потенціалом для компанії:

- необхідно всі зусилля в просуванні (реклама, промо-акції і т.п.) концентрувати на конкурентних перевагах послуг;
- чітко визначити джерела зростання в сегменті (з точки зору споживачів і конкурентів); вибудувувати виборчу чітку стратегію відносно тих конкурентів, проти яких у компанії є явна перевага;
- остерігатися прямої боротьби з лідерами ринку, що володіють високою конкурентоспроможністю.

PEST-аналіз ТОВ «Жако» Для того щоб провести PEST-аналіз необхідно визначитися з політичними, економічними, соціальними і технологічними чинниками, що впливають на організацію ззовні, також необхідно кожному фактору надати оцінку за п'ятибальною шкалою: 5 - сильний вплив, 4 - середній вплив, 3 - вплив нижче середнього, 2 - низький вплив, 1 - дуже низький вплив і 0 - відсутність впливу фактору на організацію.

Для цього складемо матрицю PEST-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз ТОВ «Жако»

№ з/п	Фактори зовнішнього середовища (ймовірність настання)	Можливий прояв чинників впливу на стан діяльності підприємства	Бал
<b>Політичні</b>			
1	Орієнтація на лібералізацію національної економіки і запровадження ринкових механізмів регулювання (Низька)	Можливість вибору сфери господарської діяльності. Маркетинг. Можливе зниження дисципліни платежів і поставок	1
2	Зниження стабільності в суспільстві	Часткова відмова від нездорового харчування, у зв'язку із здоровим способом життя	2
3	Прояв в органах державної влади лобі від різних політичних груп (середня)	Лобіювання конкурентами власних інтересів, що може вплинути на конкурентну позицію	2
4	Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу (Низька)	Погіршення фінансового становища підприємств, що функціонують на ринку солодошів	1
<b>Економічні</b>			
1	Загроза інфляції, грошова емісія (висока)	Знецінення фінансових коштів, що використовуються на придбання нових технологій і на кваліфіковану робочу силу	5
2	Інвестиційний бізнес клімат (середня)	Затримка оплати, дефіцит і подорожчання ресурсів, банкрутство виконавців і замовників	4
3	Зміна платоспроможного попиту населення в бік зменшення (висока)	Зниження купівельної спроможності на придбання солодошів	3
4	Зміна системи оподаткування за рахунок підвищення ставок бази оподаткування (середня)	Відтік коштів з виробництва в бюджет, скорочення вільних коштів на інвестування	4
<b>Соціально-культурні</b>			
1	Зростання мобільності населення, трудова міграція (середня)	Відтік працівників і фахівців в інші галузі	4
2	Зниження рівня освіти або зростання рівня освіти (низька)	Виникнення конфліктів і проблеми освоєння нових технологій або зростання ефективності виробництва і введення нових технологій	4
<b>Технологічні</b>			
1	Впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах галузі (висока)	Поява нових приладів, матеріалів, інструментів, обладнання і способів виготовлення солодошів	2
2	Поява на ринку нових конкурентів з новими солодошами (середня)	Зростання конкуренції та появу нових солодошів за нижчими цінами	4
<b>Разом:</b>			<b>37</b>

Джерело: складено автором

Як показують дослідження, технологічні чинники сприяють розвитку компанії. Найбільшу загрозу для ТОВ «Жако» представляють економічні і соціально-культурні чинники. Це насамперед обумовлено тим, що доходи компанії, рух грошових коштів та прибутковість багато в чому залежать від платоспроможності населення і показників попиту, а також якості клієнтської бази. На ринок солодоців значно також впливають норми оподаткування. Підприємство схильне до ризику зміни процентних ставок, що може негативно відбитися на вартості запозичень компанії і, відповідно, на фінансових результатах діяльності організації.

Щодо соціально-культурних чинників, можна відмітити відсутність сприятливих економічних умов, що дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання. Організаційна культура українських підприємств на сьогоднішній день не розвинена і знаходиться на стадії формування. Необхідно сприяти утворенню організаційної культури підприємств, так як вона підвищує імідж підприємства. В організації спостерігається середній рівень трудової дисципліни. Необхідність в висококваліфікованих фахівцях. Велика плінність кадрів, тому немає можливості підтримувати сталість кадрів. Необхідно покращувати умови праці та побуту для працівників компанії, удосконалювати систему стимулювання.

Для подальшого розвитку організації, необхідно постійно бути в курсі всіх нововведень в галузі виготовлення солодоців. І не тільки бути в курсі самим, а й, постійно аналізуючи всі ці нововведення, вибираючи найбільш перспективні напрямки – знайомити з ними своїх потенційних клієнтів. Це необхідно для того, щоб потенційні клієнти були готові до цих нових послуг.

Технологічні, політичні і соціальні чинники дають підприємству можливості, які воно в силах реалізувати, якщо використовує свої можливості і сильні сторони для посилення своїх слабких сторін.

SWOT-аналіз ТОВ «Жако». Підприємство ТОВ «Жако» так само як і багато інших організацій, має свої сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози розвитку. Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно визначитися

з можливостями і погрозами організації, виділити її слабкі та сильні сторони і отримані дані внести в матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз ТОВ «Жако»

	(О) МОЖЛИВОСТІ	(Т) ЗАГРОЗИ
	Тенденція до збільшення потреби в солодошах Можливість обслуговування додаткових груп споживачів на зовнішніх ринках Більш глибоке проникнення на ринок солодошів Розширення діапазону можливих товарів.	1 Велика кількість конкурентів 2. Звільнення цінних співробітників за власним бажанням 3. Значне підвищення цін на сировину
<b>(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> Встановлені стабільні зв'язки з основними клієнтами Стабільний попит на солодоші Сегментування ринку Проста система збуту солодошів	<u>Як скористатися можливостями</u> –Орієнтація на споживача –Постійна розробка і впровадження нових солодошів –Впровадження та вдосконалення нових систем виготовлення солодошів –Підвищення рівня сервісу	–Підвищення конкурентоздатності продукції –Постійне оновлення інструментів виготовлення солодошів –Інвестиції в маркетингові кампанії і рекламу
<b>(W) СЛАБКІ СТОРОНИ</b> Низька мотивація менеджменту до впровадження інновацій Незадовільна організація маркетингової діяльності Брак фінансування підрозділів, відповідальних за вироблення нових стратегій поведінки підприємства Низька співпраця підрозділів.	–Розвиток творчої активності –Мотивація персоналу, –Залучення персоналу в процес безперервного вдосконалення підприємства	–Реструктуризація бізнес-процесів –Розробка раціональної системи вимірювань і оцінки якості процесів, ефективності і продуктивності –Безперервний контроль процесів –Інформаційне забезпечення

Джерело: складено автором

Дані результати були отримані в результаті досліджень, проведених співробітниками ТОВ «Жако», опитування та власних досліджень.

Матриця SWOT-аналізу зручна і ефективна тим, що наочно показує сильні і слабкі сторони підприємства, та так само можливості і загрози. Можна

переконатися в тому, що такі фактори як реклама, відсутність єдиної інформаційної системи та інші фактори потребують більш детального аналізу. Так само, такі фактори, що є сильними сторонами підприємства і на них теж необхідно звертати увагу і за допомогою цих факторів розвиватися.

Проведемо аналіз ТОВ «Жако» за допомогою матриці General Electric (GE) / McKinsey.

Визначальними в моделі є привабливість ринку і переваги конкуренцію. Привабливість ринку складається з характеристик ринку, якості ринку та інших умов. Переваги в конкуренції визначаються відносною позицією на ринку, потенціалом продукту, дослідницьким потенціалом, а також кваліфікацією менеджерів і співробітників.

Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції (табл. 2.5).

Таблиця 1.5

## Оцінка критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «Жако»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора	Сумарна оцінка
	100%	від 1 до 10	<b>5,94</b>
1	2	3	4
Товари компанії мають унікальні переваги	20%	5	1,0
Товари компанії задовольняють потреби цільової аудиторії	25%	7	1,75
Сила бренду, під якою реалізуються послуги співставна, або вище чим в конкурентів	12%	4	0,48
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку	8%	7	0,56
Компанія є гнучною й може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	6	0,6
Рівень конкуренції в сегменті високий	15%	7	1,05
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	10%	5	0,5

Джерело: складено автором

Після перерахування всіх критеріїв, визначили рівень важливості таким чином, щоб сума важливості всіх критеріїв = 100%. Найбільш важливими факторами конкурентоспроможності товару є здатність задовольняти потреби цільової аудиторії максимально повно та його унікальність.

Після присвоєння кожному фактору окрему кількість балів, розраховуємо зведений бал фактору з урахуванням його ваги. В сумі було отримано 5,94 бали.

## 2.2. Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства на зарубіжних ринках

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваних чіпсів використовуємо комплексний метод. Особливістю даного методу є врахування функціональних, естетичних, економічних характеристик продукції, проведення комплексної оцінки якості, в основу якої покладено наступні принципи кваліметрії (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники конкурентоспроможності товару і виробника ТМ «Жако»

Товар	Виробник
Органолептичні властивості - смак - колір - запах	Відомість торгової марки
Харчова цінність	Технічна новизна товару
Калорійність	Унікальність товару
Роздріб	Якість товару
Дизайн упаковки	Ціна
Термін зберігання	Широта асортименту
Кваліфікація робітників	Канал збуту

Джерело: складено автором

Комплексну оцінку якості чіпсів продукції ТМ «Жако» будемо здійснювати за комплексом органолептичних показників (смак, запах, колір) та фізико-хімічних (калорійність, масова частка цукру, термін зберігання).

Також з метою наукового підходу до дослідження споживчих властивостей та асортименту продукції ТМ «Жако» нами було проведене самостійне експериментальне дослідження зразків продукції ТМ «Жако» з використанням дескриптивно-профільного методу за 5- бальною шкалою.

Цей метод є одним із сучасних методів сенсорного аналізу. Який дає змогу провести профілювання продукції, встановити рівень якості окремих зразків, побудувати профілограми та виявити показники, які суттєво впливають на рівень якості конкретного зразка продукції ТМ «Жако» .

За результатами проведеної органолептичної оцінки якості продукції ТМ «Жако» можна зробити висновок, що всі зразки мають добру якість. З метою наочного сприйняття результатів дослідження проводимо графічне опрацювання - будуємо профілограму (Додаток А).

На графіках видно, що найкращу якість мають зефір ТМ «Жако» «Дитячий» та «Київський» (найбільш вагомий вплив мали такі показники, як зовнішній вигляд, смак та колір), найгіршу якість мають зефір ТМ «Жако» «Тропікана» та «Лайм».

Оцінювання характеристик продукції підприємства, конкурента та «ідеального» товару» проводилося за допомогою бальної оцінки споживачів та експертів, які мали можливість оцінити кожний окремий параметр конкурентоспроможності продуктів ТМ «Жако» в порівнянні з товаром-конкурентом і еталонним товаром («ідеальним» продуктом). Бальна шкала виглядає наступним чином: 10 – 7 – найвищий бал, 6 – 4 – середній бал, 3 – 1 – низький бал.

Результати оцінювання споживачами (експертами) характеристик досліджуваного товару, товару-конкурента та «ідеального» товару (польська ТМ подано в таблиці 2.7.



Таблиця 2.7

Оцінювання характеристик продукції підприємства ТМ «Жако» та конкурентного ТМ «Cornellis» (Польща) та «ідеального» товару» на прикладі класичного зефіру

ТМ «Жако»	Бальна оцінка	Характеристика органолептичного показника якості	ТМ «Cornellis»	Характеристика органолептичного показника якості	Бальна оцінка
Колір					
ТМ «Жако»	9	Білий по всій структурі	ТМ «Cornellis»	Від жовтого до білого рівномірний по всій масі	8
Консистенція					
ТМ «Жако»	8	Однорідна, м'ягка, у міру щільна,	ТМ «Cornellis» (Польща)	Однорідна, зі злегка порушеною структурою	7
Смак і запах					
ТМ «Жако»	9	Яскраво виражений, характерний, з вершковим присмаком, без стороннього смаку та запаху	ТМ «Cornellis» (Польща)	Характерний для зефіру, помірно виражений, злегка солодкуватий, запах в міру виражений	8

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Оцінювальна шкала рівня якості чіпсів ТМ «Жако», конкурентної ТМ  
«Cornellis» (Польща)

ТМ «Жако»	Бальна оцінка	Характеристика якості	ТМ «Cornellis» (Польща)	Бальна оцінка	Характеристика якості
ТМ «Жако»	10 «Відмінно»	Дана продукція відповідає усім органолептичним показникам стандарту. Зразок має найкращу органолептичну якість	ТМ «Cornellis» (Польща)	«Добре» 8	Зефір має гарні органолептичні показники якості, відповідають вимогам

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9

Результати дослідження масової частки цукру в продукції ТМ «Жако» та польських конкурентів

Назва підприємства	Вироби з цукру	
	За стандартом	Фактично
ТМ «Жако»	Не більше 50,5	42,5
ТМ «Haribo» (Польща)		48,2
ТМ «Cornellis» (Польща)		50,3
ТМ «Magnetic» (Польща)		50,4

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Результати дослідження комплексних харчових добавок ТМ «Жако» та польських конкурентів

Назва підприємства	Вироби з цукру	
	За стандартом	Фактично
ТМ «Жако» (ТОВ «Жако»)	Не більше 10%	7,0
ТМ «Haribo» (Польща)		7,0
ТМ «Cornellis» (Польща)		8,5
ТМ «Magnetic» (Польща)		8,0

Джерело: складено автором

Таким чином, на підставі наведених даних можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності.

Порівнюємо конкурентоспроможність продукції ТМ «Жако» з «ТМ «Haribo», ТМ «Cornellis», ТМ «Magnetic» та їх продукції на основі кольору, консистенції, смаку, запаху, терміну зберігання, масової частки цукру, калорійності.

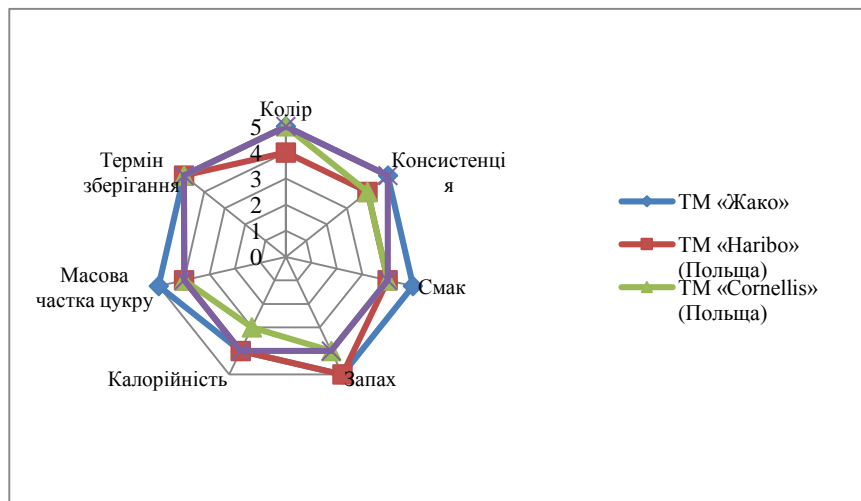


Рис.2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТМ «Жако»

Джерело: складено автором

Як бачимо з рисунку 2.3 продукція ТМ «Жако» має найвищі показники якості порівняно з конкурентами.

Розрахуємо одиничні параметричні індекси для чіпсів ТМ «Жако» та продукції конкурентів (табл.2.6). Технічний одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра виробу до величини параметра товару, з яким здійснюється порівняння.

Таблиця 2.6

## Розрахунок одиничних параметричних індексів

Параметри	ТМ «Жако»	Відповідно до ТМ «Haribo»		Відповідно до ТМ «Cornellis»		Відповідно до ТМ «Magnetic»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Споживчі параметри							
Калорійність	5	4	0,8	5	1,0	5	1,0
Масова частка цукру	4	4	1,0	4	1,0	4	1,0
Термін зберігання	5	5	1,0	4	0,8	4	0,8
Смак, колір та запах	5	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Консистенція	5	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Економічні параметри							
Широта асортименту	4	4	1,0	5	1,3	4	1,0
Ціна роздрібна	4	4	1,0	3	0,8	3	0,8

Джерело: розраховано автором

Економічний одиничний параметричний індекс розраховують за оберненою формулою.

Розрахуємо групові параметричні індекси для чіпсів ТМ «Жако» щодо продукції польських конкурентів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

## Одиничні та групові параметричні індекси

Параметри	Ваговий фактор	Відповідно до ТМ «Haribo»		Відповідно до ТМ «Cornellis»		Відповідно до ТМ «Magnetic»	
		Один.	Груп.	Один.	Груп.	Один.	Груп.
Споживчі параметри							
Калорійність	0,1	0,8	0,08	1,0	0,10	1,0	0,10
Масова частка цукру	0,1	1,0	0,10	1,0	0,10	1,0	0,10
Термін зберігання	0,2	1,0	0,20	0,8	0,16	0,8	0,16
Смак, колір та запах	0,5	0,8	0,40	0,6	0,30	0,6	0,30
Консистенція	0,1	0,8	0,08	0,8	0,08	0,8	0,08
Параметричний індекс за споживчими якостями (Іспож)		-	0,86	-	0,74	-	0,74
Економічні параметри							
Широта асортименту	0,45	1,0	0,45	1,3	0,59	1,0	0,45
Ціна роздрібна	0,55	1,0	0,55	0,8	0,44	0,8	0,44
Параметричний індекс за економічними якостями (Іекон)		-	1,00	-	1,03	-	0,89

Джерело: розраховано автором

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності К (табл.2.8) як співвідношення індексу за споживчими параметрами до індексу за економічними параметрами.

Таблиця 2.8

## Визначення конкурентоспроможності продукції

Показники	Значення параметру за торговою маркою		
	ТМ «Haribo»	ТМ «Cornellis»	ТМ «Magnetic»
Параметричний індекс за споживчими якостями (I <sub>спож</sub> )	0,86	0,74	0,74
Параметричний індекс за економічними якостями (I <sub>екон</sub> )	1,00	1,03	0,89
Інтегральний показник конкурентоспроможності К	0,86	0,72	0,83

Джерело: розраховано автором

Враховуючи розраховані значення інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваних чіпсів ТМ «Жако» відносно торгових марок конкурентів слід зазначити, що порівняно із трьома торговими марками індекс конкурентоспроможності ТМ «Жако» є найвищим ( $0,86 < 1,00$  ;  $0,72 < 1,00$ ;  $0,83 < 1,00$ ). Тому можемо зробити висновок, що компанія ТОВ «Жако» дбає про конкурентоспроможність своєї продукції на зовнішньому ринку Польщі та забезпечує її на належному рівні відносно своїх конкурентів.

### 2.3. Проблематика забезпечення конкурентоздатності продукції підприємства

Підвищення конкурентоспроможності та утримання конкурентної позиції є найважливішими проблемами, які стоять перед підприємствами незалежно від сфери господарювання і стадії їх розвитку в кризових умовах. Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємств є визначення комплексу заходів, спрямованих на завоювання конкурентних переваг і забезпечення зростання конкурентоспроможності учасників ринку.

При цьому під конкурентоспроможністю підприємств розуміється здатність окремих виробників перевершити інших вітчизняних і зарубіжних виробників аналогічної продукції/послуги в конкретних умовах функціонування.

На конкурентну позицію промислових підприємств впливають численні фактори, які можна об'єднати в групи в залежності від їх характеру, рівня управління або галузі використання. Найбільш загальною класифікацією можна вважати виділення виробничих, ринкових, збутових і сервісних факторів підвищення конкурентоспроможності. Маркетинговими критеріями оцінки конкурентного позиціонування підприємств є ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність організації, збуту і просування товару, конкурентоздатність продукції.

Теорією та практикою управління накопичено достатньо методів підвищення конкурентоспроможності, що сприяють завоюванню підприємствами конкурентних позицій, проте в умовах кризи використання всього різноманіття маркетингового інструментарію виявляється недостатньо ефективним, так як традиційні методи менеджменту та підвищення конкурентоспроможності орієнтовані на стійке функціонування і розвиток учасників ринкових відносин. Дана обставина стала підставою для інтерпретації маркетингових підходів в антикризові заходи [12, с.203].

Концептуальними положеннями підвищення конкурентної позиції підприємств в умовах кризи є сформульовані підходи до організації та проведення необхідних для галузі досліджень і інтерпретації їх результатів з метою отримання практичних рекомендацій антикризової спрямованості, що сприяють формуванню конкурентних переваг.

З метою аналізу та оцінки ситуації, що на ринку продукції кінцевого споживчого попиту ситуації, запропонована методика оцінки конкурентних позицій підприємств. Реалізований для оцінки конкурентних позицій підприємств методичний підхід полягає у визначенні інтегральної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств в залежності від

досягнутого ними чисельного значення інтегрального показника конкурентоспроможності на певні групи. Підприємства з високим значенням інтегрального показника конкурентоспроможності позиціоновані як лідери ринку і увійшли до групи підприємств з високою конкурентною позицією. Низьке значення інтегрального показника конкурентоспроможності характерно для підприємств-аутсайдерів, які входять в групу підприємств з низькою конкурентною позицією [3, с.51].

Антикризова програма конкурентного позиціонування – це розроблений на основі комплексних досліджень формалізований документ, який регламентує виробничо-збутову і науково-технічну діяльність підприємства на певний період часу, покликаний забезпечити оптимальний варіант його розвитку з урахуванням запитів споживачів і відповідно до висунутих цілей та стратегій. Структура антикризової програми підприємств, повинна включати в себе такі модулі як пояснювальна записка; ціннісні орієнтири і основні тенденції підвищення конкурентоспроможності підприємства; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; розрахунок показників програми; організація контролю за реалізацією програми; моніторинг результатів реалізації програми [37].

Алгоритм підвищення конкурентної позиції підприємств в умовах кризи має бути спрямований на підвищення конкурентоспроможності шляхом узгодження антикризових і маркетингових заходів, а також ресурсного забезпечення підприємства. Розробка і реалізація алгоритму ґрунтується на описі внутрішніх бізнес процесів, що дозволяє швидко і ефективно розвивати існуючу інфраструктуру. Організаційні аспекти реалізації алгоритму підвищення конкурентоспроможності підприємств є процедури виконання бізнес-процесів, розкривають особливості взаємодії структурних підрозділів окремих підприємств і учасників ринку один з одним, а також способи координації антикризових заходів.

Низька конкурентна позиція, яка веде до односторонньої жорсткості цін (в бік зниження), може істотно посилити негативні наслідки зменшення сукупного попиту, оскільки на кожному ринку обсяг продажів знизиться в



більшій мірі, ніж при більш гнучкій ціновій політиці. Саме одностороння жорсткість цін може стати фактором випереджаючого (в порівнянні з попитом) скорочення зайнятості і зниження доходів населення. Жорсткість цін, підтримуючи нееластичність сукупної пропозиції, знижує позитивні ефекти будь-яких змін кон'юнктури і заходів економічної політики, що призводять до підвищення сукупного попиту.

Наявність ринків зі слабкою конкуренцією погіршує становище компаній в конкурентних секторах: вони одночасно стикаються зі попитом, що знижується і зростаючими витратами. Таким чином, недолік конкуренції за певних умов може збільшити втрати від кризи. Тому до порядку денного економічної політики входить більш активне застосування заходів конкурентної політики, в тому числі вдосконалення захисних заходів і розвиток активних заходів політики, незважаючи на те, що обидва напрямки вдосконалення політики стикаються з великими складнощами і помилковими рішеннями.

Можна виділити чотири типи суб'єктів ринкових відносин, зацікавлених оцінити конкурентну позицію підприємства: споживачі; виробники; інвестори; держава [42].

У кожного з них є свої інтереси:

- споживач зацікавлений в тому, щоб за допомогою придбання набору товарів і послуг максимізувати отриману корисність;
- виробник зацікавлений в тому, щоб витративши мінімум зусиль, отримати максимально можливий результат (прибуток);
- інвестор зацікавлений в тому, щоб проект, в який він вкладає свої гроші, приніс йому прибутковість в такому обсязі, щоб можна було вважати цей проект перспективним та доцільним;
- держава зацікавлена в забезпеченні ефективності використання наявних на його території ресурсів (праці, землі, капіталу, знань, підприємницьких здібностей), але при цьому має враховуватися дотримання певних соціальних стандартів [11].

Крім цього, під час вибору конкурентної стратегії для зміцнення конкурентної позиції в умовах кризи слід пам'ятати, що стратегії для малих, середніх та великих господарюючих суб'єктів відрізняються.

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

До основних стратегій малих підприємств відносять:

— стратегії копіювання (випуск товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, у результаті цього, продається за вищими цінами),

— оптимального розміру (виробництво продукції малими партіями, щоб виграти у оперативності та гнучкості),

— участі в продукті великого підприємства (кооперація з великим підприємством),

— використання переваг великого підприємства (наприклад, шляхом франчайзингу).

Середні підприємства можуть обрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства:

— стратегія збереження (застосовується, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно);

— стратегія виходу за межі ніші (доцільно застосовувати, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні – мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару);

— стратегія лідерства у ніші (застосовують, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання);

— стратегія пошуку загарбника (спрямована на пошук великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку).

Стратегії для великих підприємств слід обирати на основі аналізу ключових факторів, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [14, с.63].

Також на вибір стратегії вирішальний вплив має стан галузі та конкурентна позиція в ній підприємства.

Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто обирати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання.

Слабкі підприємства мають обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

Слід зазначити, що значна кількість науковців наголошує, що процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства має супроводжуватись постійним моніторингом ринку, прогнозуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізом дій конкурентів та своєчасним коригуванням стратегії відповідно до швидких змін конкурентного середовища [1, 11, 20].

Загалом, алгоритм зміцнення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Жако» на зовнішніх ринках виглядає наступним чином (рис.2.4).



Рис.2.4. Алгоритм зміцнення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Жако» на зовнішніх ринках

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 8; 14; 18; 22]

В цілому, розроблені заходи допоможуть здійснювати оперативне керівництво процесом зміцнення конкурентної позиції підприємства.

## Висновки до розділу 2

У досліджуваному ТОВ «Жако» виготовляють різноманітні види солодоців – від зефіру до цукерок, вафлів, кексів і т.д.

SWOT-аналіз діяльності салону показує, що товари компанії досить конкурентоспроможні, так як підприємство має велику кількість сильних сторін: стабільний попит на продукцію, проста система збуту солодоців кваліфікований персонал. Також були виявлені негативні моменти, такі як: відсутність єдиної інформаційної системи, неефективне виготовлення деяких солодоців тощо. Загрозами фірми будуть велика кількість конкурентів, звільнення цінних співробітників за власним бажанням.

Проведення PEST аналізу і поєднання його з результатами SWOT аналізу є необхідним і розглядається як концептуальна основа для розробки заходів керівництва підприємств, що функціонують на ринку солодоців. Для компанії з'являються можливості виготовлення нових видів солодоців та інших послуг на внутрішньому ринку, можливість обслуговування додаткових груп споживачів на зовнішніх ринках.

Таким чином, проведено комплексну оцінку якості чіпсів продукції ТМ «Жако» за сукупністю органолептичних показників (смак, запах, колір) та фізико-хімічних (калорійність, масова частка цукру, термін зберігання).

В результаті порівняння конкурентоспроможність продукції ТМ «Жако» з польськими торговими марками зефіру на основі кольору, консистенції, смаку, запаху, терміну зберігання, масова частка цукру, калорійність встановлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності має ТМ «Жако».

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЖАКО»

### 3.1. Розробка заходів підвищення конкурентоздатності продукції при здійсненні ЗЕД

ТОВ «Жако» володіє певним потенціалом і достатніми матеріальними і людськими ресурсами, щоб забезпечити інтереси суспільства у швидкому та смачному харчуванні і надати якісне і вигідне обслуговування не тільки своїм клієнтам, але і партнерам.

Виділивши основні проблеми компанії, визначаємо ієрархію проблем джерел походження проблем (рис.3.1).

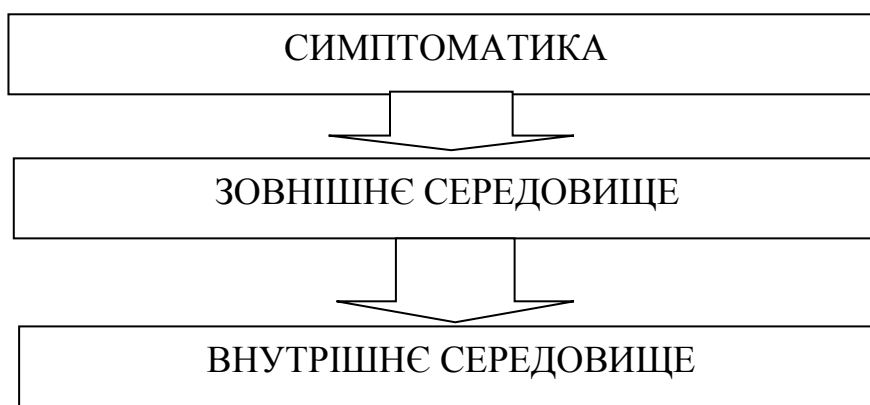


Рис. 3.1. Ієрархія джерел виникнення проблем

Джерело: складено автором

Факторний аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки окремих елементів цих процесів і з достатньою достовірністю визначити можливі їх наслідки. Цей метод отримав досить широке поширення в економічних дослідженнях [13, с.154].

Розглянемо детальніше елементи, що входять до ієрархії джерел виникнення потенційних проблем досліджуваної компанії:

### 1. Симптоматика:

- зниження обсягу продаж ;
- втрата частки ринку;
- зниження доходів;
- висока вартість окремих продуктів, порівняно з аналогічними конкурентів.

### 2. Зовнішнє середовище:

- військові дії в Україні;
- відтік клієнтів до конкурентів;
- додаткові витрати на налагодження роботи в «проблемних» районах;
- перехід клієнта до конкурента, який краще задовольняє їх потреби.

### 3. Внутрішнє середовище:

- низький контроль якості наданих послуг;
- відсутність належних комунікацій між працівниками компанії;
- некваліфікованість менеджерів середньої ланки;
- розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною для реалізації стратегії компетенцією;
- відсутність активізації маркетингових зусиль;
- низька мотивованість персоналу організації.

Тільки розкривши причинно-наслідкові зв'язки різних сторін діяльності, можна дуже швидко прорахувати, як зміняться основні результати господарської діяльності за рахунок того чи іншого фактору, провести обґрунтування будь-якого управлінського рішення, розрахувати, як зміниться сума прибутку

Таким чином, за допомогою виявлення потенційних джерел проблем та визначено генеральну проблему організації: потенційне зниження конкурентної позиції підприємства ТОВ «Жако» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Декомпозиція чинників впливу на генеральну проблему (метод Ішикави)

Джерело: складено автором

Провівши аналіз проблем діяльності підприємства ТОВ «Жако», було виявлено, що причина утворення проблемної ситуації знаходиться на рівні середнього менеджменту.

Також було проаналізовано силове поле підприємство ТОВ «Жако» (рис. 3.3), де розглянута поточна ситуація на підприємстві.





Рис. 3.3. Аналіз силового поля підприємства ТМ «Жако»

Джерело: складено автором

Фактори, які вказують на наявність визначеної проблеми в компанії:

- не налагоджені вертикальні комунікації та недостатня координація між підрозділами компанії;
- нечіткі стратегічні наміри та конфлікти пріоритетів із реалізації стратегії;
- низька мотивованість персоналу організації;
- відсутність належних маркетингових досліджень;

- відсутність контролю якості наданих послуг у сфері харчування;
- не визначена індивідуальна відповідальність персоналу;
- неефективне управління витратами на персонал, на якість та модернізацію продукції.

Виходячи з цього, можна сформулювати завдання діяльності підприємства щодо налагодження роботи персоналу:

- збереження частки ринку традиційних товарів;
- розширення частки ринку за рахунок впровадження нових видів продукції;
- підвищення якості послуг і обслуговування споживачів;
- забезпечення рентабельності діяльності компанії;
- проведення тренінгів для підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу.

Провівши позиційний аналіз проблематики підприємства ТОВ «Жако», було визначено особисті та професійні інтереси різних груп персоналу. Слідуючи з цього, запропоновано варіанти вирішення визначених проблем та визначено їх вагомість у вигляді балів (рис.3.4).

Отже, для вирішення проблеми необхідно першочергово, акцентувати увагу на модернізації обладнання, пропонуванні нових видів продукції та підвищення ефективності роботи технічної підтримки клієнтів підприємства в період жнив.

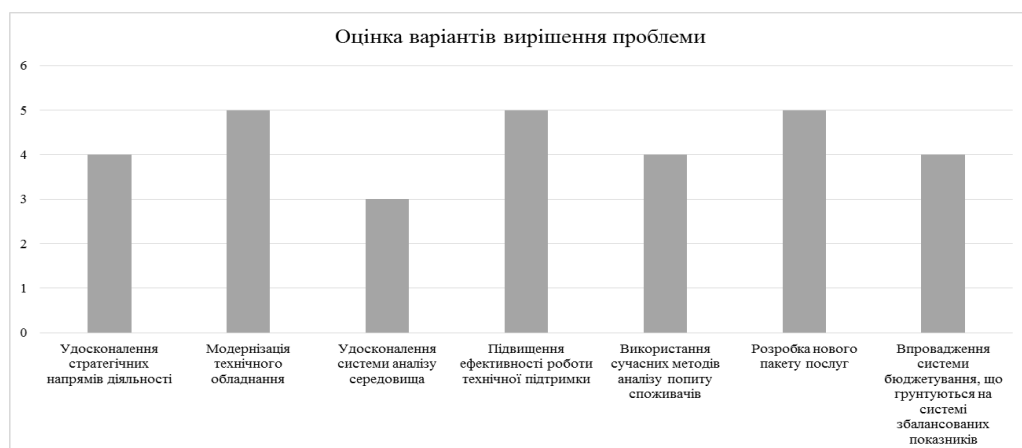


Рис. 3.4. Вага варіанту вирішення проблематики підприємства ТОВ «Жако»

Джерело: складено автором

Розробимо портфель альтернатив для найперспективніших із них (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Портфель альтернатив зміцнення конкурентної позиції підприємства ТОВ «Жако» на ринку Польщі

Альтернатива подолання проблеми	Фінансові витрати	Часові витрати	Основні переваги даної альтернативи перед іншими	Основні ризики
Модернізація технічного обладнання	Витрати на закупівлю та монтаж обладнання.	До 1 року (враховуючи часткову оцінку вигід від запроваджених заходів)	Модернізація процесу надання послуг у сфері харчування, що дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів. Залучення більшої кількості клієнтів підприємства за рахунок покращення сервісу; Зменшення витрат на харчування;	Наявність такого ж обладнання у фірм-конкурентів; Довготермінова освоєваність персоналом обладнання
Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Витрати на проведення опитування споживачів Компенсаційн і виплати фонду оплати праці (за цілодобову технічну підтримку, тобто роботу понаднормову, нічний час та вихідні дні)	2 місяці	Не потребує ніяких кардинальних змін в організації, окрім зміни режиму роботи працівників  Налагодженість клієнтоорієнтованості.  Підвищення задоволеності споживачів наданням послуг у період жнив чи посіву	Залучення некваліфікованого персоналу; Значна трудомісткість виконання робіт; Збільшення фонду оплати праці за рахунок роботи в нічний час і вихідні дні; Незадоволеність персоналу режимом роботи (може виникати за мови неналежного рівня оплати праці).
Пропонування нових видів продукції	Витрати на маркетингові дослідження ринку Витрати, пов'язані із наданням знижок клієнтам	До 7 місяців	Якісний аналіз та прогностичні дослідження кон'юнктури ринку;  залучення більшої кількості клієнтів;  збільшення обсягів надання послуг наявним клієнтам;	Можливість отримання недостовірних даних під час маркетингових досліджень; Загроза нестачі грошових коштів за рахунок використання системи лояльності до клієнтів

Джерело: складено автором

Заходи, які необхідно провести відповідно до кожної запропонованої альтернативи:

1) Модернізація технічного обладнання виготовлення продуктів компанії:

- здійснити аналіз якості наявного обладнання на ринку, перш за все за співвідношенням ціна/якість;
- аналіз характеристик існуючого обладнання на ринку;
- визначення основних технічних вимог необхідного обладнання;
- тестування обладнання, в тому числі випробування обладнання задля підвищення якості надання послуг підприємством;
- модернізація технічного обладнання у процесі надання послуг підприємством.

2) Підвищення ефективності роботи маркетингової діяльності:

- розробка пріоритетів процесу обслуговування клієнтів;
- постановка основних завдань та показників оцінки рівня обслуговування клієнтів;
- розробка анкети для опитування клієнтів задля підвищення якості підтримки клієнтів;
- опитування клієнтів щодо якості надання послуг підприємством;
- обробка результатів опитування клієнтів;
- розробка заходів щодо підвищення ефективності підтримки клієнтів (надання телефонної та консультативної підтримки, і т.д.);
- вивчення та переймання досвіду функціонування провідних компаній.

3) Пропонування нових видів продукції:

- проведення маркетингового дослідження щодо асортименту солодошів на ринку та у основних польських конкурентів підприємства;
- оцінка наявних ресурсів та можливостей підприємства;
- розробка нових планів виробництва, які стосуватимуться збільшення кількості клієнтів;
- оцінка ефективності проведених маркетингових заходів.

Основними критеріями, які використовуватимуть при виборі найоптимальнішого альтернативного варіанту вирішення проблеми це:

- тривалість реалізації проекту – оскільки підприємство стикнулося з проблемою постійного падіння обсягів продаж, тривалість реалізації нових альтернатив матиме важливе значення для підвищення ефективності його діяльності;

- фінансові витрати на реалізацію проекту – слід враховувати обсяг необхідних витрат, оскільки підприємство не може швидко вилучити з обороту значну суму коштів, є необхідність в залученні позикових коштів.

- тривалість ефекту від дії альтернативи – має одне з ключових значень при виборі альтернативи, адже інвестувати кошти у проекти, що не матимуть тривалого позитивного ефекту компанії не вигідно;

- рівень залучення персоналу - також має важливе значення, оскільки на час реалізації альтернативи підприємству доведеться залучити частину працівників із своїх підрозділів до її реалізації. Це збільшить навантаження як на тих, кого будуть залучати, так і на тих працівників, що залишаться у підрозділі (оскільки на них будуть покладені обов'язки працівників, що залучені до реалізації альтернативи).

- ступінь подолання проблеми – також має важливе значення, оскільки допомагає визначити чи буде повністю подолана проблема за допомогою запропонованих заходів

Оцінювання запропонованих альтернатив буде здійснюватися експертним шляхом. Тому проведемо оцінювання альтернатив вирішення проблеми та вибір найоптимальнішої з них за допомогою визначених критеріїв.

Як уже зазначалося, оцінка запропонованих альтернатив буде здійснюватися експертним шляхом. Для цього у попередньому розділі були визначені основні критерії оцінювання альтернатив та їх важливість. Оцінювання альтернатив наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання альтернатив вирішення головної  
проблеми ТОВ «Жако»

Критерії оцінювання	Вага критерію	Модернізація технічного обладнання	Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Пропонування нових видів продукції
Тривалість реалізації проекту	0,15	1	3	2
Фінансові витрати	0,1	2	3	3
Тривалість ефекту від реалізації	0,3	5	2	2
Рівень залучення персоналу	0,15	1	2	2
Ступінь подолання проблеми	0,3	2	1	1
<b>Разом:</b>	1	<b>2,6</b>	1,95	1,8

Джерело: розраховано автором

При цьому, оцінку альтернатив проведемо наступним чином:

$$A_{\text{обл.}} = 0,15 \cdot 1 + 0,1 \cdot 2 + 0,3 \cdot 5 + 0,15 \cdot 1 + 0,3 \cdot 2 = 2,6$$

$$A_{\text{техн.}} = 0,15 \cdot 3 + 0,1 \cdot 3 + 0,3 \cdot 2 + 0,15 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1 = 1,95$$

$$A_{\text{прод.}} = 0,15 \cdot 2 + 0,1 \cdot 3 + 0,3 \cdot 2 + 0,15 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1 = 1,8$$

Отже, найкращою альтернативою зміцнення конкурентної позиції компанії є модернізація наявного парку обладнання підприємства.

Вибір даної альтернативи зумовлений тим, що:

1) вона забезпечує довгостроковий ефект від її реалізації, що в першу чергу зміцнює конкурентні позиції підприємства.

2) сприяє модернізації процесу надання послуг клієнтам і є основою для двох наступних альтернатив.

Для вирішення головної проблеми ТОВ «Жако» - потенційне зниження конкурентоспроможності продукції - було запропонована модернізація технічного обладнання. Зокрема, пропонується придбати технологічну лінію

для виготовлення органічного зефіру, враховуючи популярність органічної продукції на ринку Польщі.

Модернізація технічного обладнання на підприємстві передбачає здійснення капітальних витрат та розрахунків економічного обґрунтування його використання. Крім цього, необхідно запропонувати вид обладнання, його характеристики та етапи впровадження. Для цього доцільно розробити відповідний проект.

В таблиці 3.3 представлена загальна характеристика проекту «Модернізація технічного обладнання»

Таблиця 3.3

#### Формуляр проекту

Завдання	№ 1 Назва проекту: «Модернізація технічного обладнання» Замовник: ТОВ «Жако»
Вартість проекту	120 000 грн.
Терміни	Початок - 30.11.2023 Кінець – 30.12.2023
Персонал	Керівник – Директор підприємства Заступники директора Співробітники компанії
Проект	Скор.назва: «Модернізація технічного обладнання». Цілі: виготовлення нової продукції; підвищення якості продукції; збільшення клієнтської бази компанії; зміцнення конкурентної позиції за рахунок покращення конкурентних переваг в результаті впровадження нового обладнання.

Джерело: складено автором

Головні роботи, що проводяться за проектом:

1. Огляд та оцінка обладнання за проектом.
2. Розробка економічного обґрунтування
3. Закупівля обладнання
4. Впровадження в експлуатацію (встановлення та підключення обладнання, інтеграція у загальну комп'ютерну систему підприємства)

5. Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності (дослідження роботи обладнання, моніторинг кількості та відгуків клієнтів, розрахунок показників ефективності використання обладнання).

Далі наведемо матрицю відповідальності (табл. 3.4) та двоспрямовану структуру проекту (табл. 3.5)

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності проекту «Модернізація технічного обладнання»

Назва роботи	Директор	Головний менеджер	Економіст-бухгалтер	Головний технолог
1	2	3	4	7
Огляд та оцінка обладнання за проектом	П	К		В
Розробка економічного обґрунтування проекту	П	К	В	
Закупівля обладнання	П,К	В		
Впровадження в експлуатацію (встановлення та підключення обладнання, інтеграція у загальну систему технологій підприємства)	П	К		В
Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності (дослідження роботи обладнання, моніторинг кількості та відгуків клієнтів, розрахунок показників ефективності використання обладнання)	П	К	В	В

П - прийняття рішення, В – виконання, К – контроль

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності – це графічне визначення того, хто що робить по проекту, або закріплення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих елементів проекту і відносини із залученими партнерами. Вона показує, хто відповідальний за конкретний аспект проекту і якою є міра цієї відповідальності [51].



Таблиця 3.5

## Двоспрямована структура проекту «Модернізація технічного обладнання»

Виконавці \ Роботи	Огляд та оцінка обладнання за проектом	Розробка економічного обґрунтування проекту	Закупівля обладнання	Впровадження в експлуатацію	Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності
Головний менеджер					
Економіст-бухгалтер					
Головний технолог					

Джерело: складено автором

Створення робочої структури проекту дозволяє визначити весь перелік робіт, які необхідно виконати, але не відповідає на питання, хто буде виконувати ці роботи і які кошти.

Ця структура стосується тільки внутрішньої організаційної структури проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## CTR – каталог проекту «Модернізація технічного обладнання»

	Зміст роботи	Затрати (грн.)	Трив. (днів)	Ресурси (людські)
1	Огляд та оцінка обладнання за проектом	-	5	Головний менеджер, Головний інженер
2	Розробка економічного обґрунтування проекту	500	6	Головний менеджер, економіст-бухгалтер
3	Закупівля обладнання	119 000	5	Головний менеджер

## Продовження таблиці 3.6

4	Впровадження в експлуатацію (встановлення та підключення обладнання, інтеграція у загальну систему технологій підприємства)	500	4	Головний інженер
5	Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності (дослідження роботи обладнання, моніторинг кількості та відгуків клієнтів, розрахунок показників ефективності використання обладнання)	-	11	Головний менеджер, економіст-бухгалтер, головний інженер

Джерело: складено автором

На основі WBS-словника [26, с. 101] складемо характеристику робіт за проектом (табл.3.7).

Таблиця 3.7

## Характеристика робіт за проектом

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця
1	Огляд та оцінка обладнання за проектом	5	30.11.2023	04.12.2023
2	Розробка економічного обґрунтування проекту	6	05.12.2023	10.12.2023
3	Закупівля обладнання	5	11.12.2023	15.12.2023
4	Впровадження в експлуатацію (встановлення та підключення обладнання, інтеграція у загальну комп'ютерну систему підприємства)	4	16.12.2023	19.12.2023
5	Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності (дослідження роботи обладнання, моніторинг кількості та відгуків клієнтів, розрахунок показників ефективності використання обладнання)	11	20.12.2023	30.12.2023

Джерело: складено автором

Виходячи із наведених термінів виконання робіт можемо розробити діаграму Ганта [34, с. 201] для нашого проекту (рис.3.5).

№ п/п	Вид роботи	Термін реалізації																														
		Лис 2023	Грудень 2023																													
			30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	Огляд та оцінка обладнання за проектом	■	■	■	■	■																										
2	Розробка економічного обґрунтування проекту						■	■	■	■	■	■																				
3	Закупівля обладнання												■	■	■	■																
4	Впровадження в експлуатацію (встановлення та підключення обладнання, інтеграція у загальну систему підприємства)																	■	■	■												
5	Проведення моніторингу функціонування та визначення ефективності (дослідження роботи обладнання, моніторинг кількості та відгуків клієнтів, розрахунок показників ефективності)																															

Рис.3.5. Діаграма Ганта реалізації проекту «Модернізація технічного обладнання»

Джерело: складено автором

При цьому зведений бюджет проекту наведено у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Зведений бюджет проекту модернізації технічного обладнання ТОВ «Жако»

Статті видатків	Порядок розрахунку розміру статті		Загальна сума за статтями бюджету
	Кількість	Ціна за одиницю	
<b>I. Оплата праці</b>			
Економіст-бухгалтер (доплата за виконання проекту)	1	3500	3500
Головний інженер (доплата за виконання проекту)	1	3500	3500
<b>II. Обладнання</b>			
Витрати на закупівлю, доставку і монтаж технології	1	113 000	113 000
<b>РАЗОМ:</b>			<b>120 000</b>

Джерело: розраховано автором

Відповідно до поставлених цілей введемо наступні переваги функціонування нового сервера:

1. підвищення рівня якості зефіру;

2. збільшення об'ємів продаж підприємства;
3. зменшення витрат на здійснення діяльності підприємством загальне підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення конкурентоспроможності продукції на польському ринку.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Успішна реалізація проекту з розробки та впровадження нового обладнання матиме позитивний вплив на загальний фінансово-економічний стан компанії. Як вже зазначалося, для реалізації проекту необхідні витрати у сумі 120 000 грн., які будуть початковими інвестиціями. Для визначення доцільності впровадження проекту розрахуємо показник Чистої теперішньої вартості NPV згідно прогнозних даних наведених у табл. 3.9.

Для початку нам ще необхідно визначити ставку дисконтування проекту. З економічної точки зору, ставка дисконтування - це норма прибутковості на вкладений капітал, що вимагається інвестором.

Найчастіше при інвестиційних розрахунках ставка дисконтування визначається як середньозважена вартість капіталу (Weighted Average Cost Of Capital - WACC), яка враховує вартість власного (акціонерного) капіталу і вартість позикових коштів. Це найбільш об'єктивний метод визначення ставки дисконтування. Єдиний його недолік полягає в тому, що на практиці ним можуть скористатися не всі підприємства. Зокрема, і для нашого підприємства неможливо скористатися цим методом, оскільки у підприємства немає цінних паперів.

Крім цього, одним із найбільш поширених на практиці способів визначення ставки дисконтування є кумулятивний метод оцінки премії за ризик. В основі цього методу лежать припущення про те, що: якби інвестиції були безризиковими, то інвестори вимагали б безризикову прибутковість на свій капітал (тобто норму прибутковості, відповідну нормі прибутковості

вкладень у безризикові активи); чим вище інвестор оцінює ризик проекту, тим вищі вимоги він пред'являє до його прибутковості.

Виходячи з цих припущень при розрахунку ставки дисконтування необхідно врахувати так звану «премію за ризик». Відповідно формула розрахунку ставки дисконтування буде виглядати наступним чином:

$$r = r_f + r_1 + \dots + r_n \quad (3.1)$$

де  $r$  - ставка дисконтування;

$r_f$  - безризикова ставка доходу;

$r_1 + \dots + r_n$  - ризикові премії по різних факторів ризику.

Наявність того чи іншого фактора ризику і значення кожної ризикової премії на практиці визначаються експертним шляхом.

Згідно з методичними рекомендацій щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів [19], варто враховувати три типи ризику при використанні кумулятивного методу: ризик країни – у нашому випадку 7%; ризик ненадійності учасників проекту - 4%; ризик неотримання передбачених проектом доходів – 4%.

Таким чином, ставка дисконтування для нашого проекту дорівнюватиме:  
 $r=10+7+4+4=25\%=0.25$

Розрахунки параметрів, необхідних для обчислення NPV, проілюстровані у табл.3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту «Модернізація технічного обладнання»

Рік	$I_0$	$P_i$	$1 / (1+r)^n$	$P_i/(1+r)^n$
0	120 000			
1		1120 270	0,8	1400338
2		1401 510	0,64	2189859
3		1579170	0,51	3096412
Всього	-	-		6686608,64
NPV				6566608,64

Джерело: розраховано автором

Деталізація розрахунків відображена наступним чином:

$$NPV = (1120270/(1+0,25)+1401510/(1+0,25)^2+1579170/(1+0,25)^3) - 120\ 000 = 6566608,64 \text{ (грн.)}$$

Також розрахуємо ще індекс прибутковості проекту:

$$IP = 6686608,64/120000 = 55,72$$

Крім цього, розрахуємо також внутрішню норму дохідності проекту. Спосіб обчислення IRR полягає в підборі такої пари ставок дисконту, для якої NPV буде додатнім і від'ємним. Потім розрахунок продовжують за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.1)$$

де А – величина ставки дисконту, при якій NPV є додатнім числом,

В – величина ставки дисконту, при якій NPV є від'ємним числом,

а – величина додатнього NPV при ставці дисконту А,

б – величина від'ємного NPV при ставці дисконту В.

Оскільки при ставці дисконту 0,25 NPV є додатнім (6566608,64 грн.), необхідно підібрати ставку дисконту, при якій NPV буде від'ємним. Так як між величиною чистого дисконтованого прибутку і нормою дисконту існує обернена залежність, мінусового значення NPV може набути при ставці дисконту значно більшій, ніж 0,25. Тому розрахуємо значення NPV при високій ставці дисконтування 0,9.

$$NPV (0,9) = 1120\ 270 / (1+0,9) + 1401\ 510/(1+0,9)^2 + 1579170/ (1+0,9)^3 - 120\ 000 = 1088079 \text{ (грн.)}$$

Отже, навіть при достатньо високій ставці дисконтування проект все ж залишається прибутковим, що свідчить про доцільність його реалізації, і відсутності необхідно розраховувати надалі внутрішньої норми дохідності, оскільки від'ємного значення NPV ми так і не досягнули, а запас фінансової спроможності є значним.

Як бачимо із розрахунків, NPV додатне число,  $IP > 1$ , тому проект доцільно реалізовувати. При цьому обладнання повністю окупиться протягом перших 2-х місяців 1-го року реалізації проекту.

Планується, що джерелом коштів підприємства стануть внески засновників товариства з обмеженою відповідальністю.

Здійснимо також загальну оцінку ризиків реалізації проекту методом аналізу чутливості [14, с. 169]. Для цього побудуємо розрахункову табл. 3.10

Таблиця 3.10

Аналіз чутливості NPV до зміни обсягів прибутку за проектом  
«Модернізація технічного обладнання»

Ступінь ризику зміни показників	Pi	NPV
-30%	2870665	4560626
-20%	3 280 760	5229287
-10%	3 690 855	5897948
0	4100950	6566609
10%	4511045	7235270
20%	4921140	7903930
30%	5331235	8572591

Джерело: розраховано автором

Деталізацію розрахунків відобразимо наступним чином:

$$Pi(-30\%) = 1120270 \cdot 0,7 + 1401510 \cdot 0,7 + 1579170 \cdot 0,7 = 784189 + 981057 + 1\ 105\ 419 = 2870665 \text{ (грн.)}$$

$$NPV(-30\%) = (784189 / (1+0,25) + 981057 / (1+0,25)^2 + 1\ 105\ 419 / (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 4560626 \text{ (грн.)}$$

$$Pi(-20\%) = 1120270 \cdot 0,8 + 1401510 \cdot 0,8 + 1579170 \cdot 0,8 = 896216 + 1121208 + 1\ 263\ 336 = 3\ 280\ 760 \text{ (грн.)}$$

$$NPV(-20\%) = (896216 / (1+0,25) + 1121208 / (1+0,25)^2 + 1263336 / (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 5229287 \text{ (грн.)}$$

$$Pi(-10\%) = 1120270*0,9+1401510*0,9+1579170*0,9 = 1008243 + 1261359 + 1421253 = 3\ 690\ 855 \text{ (грн.)}$$

$$NPV (-10\%) = (1008243/(1+0,25) + 1261359/(1+0,25)^2 + 1421253/ (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 5897948 \text{ (грн.)}$$

$$Pi(+10\%) = 1120270*1,1+1401510*1,1+1579170*1,1 = 1232297 + 1541661 + 1737087 = 4\ 511\ 045 \text{ (грн.)}$$

$$NPV (+10\%) = (1232297/(1+0,25) + 1541661/(1+0,25)^2 + 1737087/ (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 7235270 \text{ (грн.)}$$

$$Pi(+20\%) = 1120270*1,2+1401510*1,2+1579170*1,2 = 1344324 + 1681812 + 1895004 = 4\ 921\ 140 \text{ (грн.)}$$

$$NPV (+20\%) = (1344324/(1+0,25) + 1681812/(1+0,25)^2 + 1895004/ (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 7903930 \text{ (грн.)}$$

$$Pi(+30\%) = 1120270*1,3+1401510*1,3+1579170*1,3 = 1456351 + 1821963 + 2052921 = 5\ 331\ 235 \text{ (грн.)}$$

$$NPV (+30\%) = (1456351/(1+0,25) + 1821963/(1+0,25)^2 + 2052921/ (1+0,25)^3) - 120\ 000 = 8572591 \text{ (грн.)}$$

Як бачимо, із зниженням рівня отримуваного прибутку, відповідним чином зменшується значення чистої теперішньої вартості проекту, але, навіть при песимістичному зниженні показників прибутку на 30% значення NPV проекту все ж залишається додатнім, що є позитивним моментом у реалізації проекту.

Для того, щоб визначити загальний ефект від впровадження нового серверу, розрахуємо знову інтегральний показник конкурентних позицій (табл. 3.3).



Таблиця 3.3

Розрахунок інтегрального індексу конкурентних позицій ТОВ «Жако»  
після здійснення проекту

№ п/п	Назва критерію	Питома вага критерію	Значення критерію
1	Критерій ефективності виробничої діяльності	0,15	11
2	Критерій фінансового стану	0,29	11
3	Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку	0,23	9
4	Критерій конкурентоспроможності товару	0,33	10
5	Інтегральний показник конкурентної позиції	Ікп = $0,15*11+0,29*11+0,23*9+0,33*10=8,21$	

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що у зв'язку із впровадженням нового виду обладнання відбудеться зміцнення конкурентних позицій підприємства (інтегральний показник зріс з 5,94 до 8,21), що є позитивним явищем.

### Висновки до розділу 3

Провівши діагностику проблемного поля компанії ТОВ «Жако» та проаналізувавши причинно-наслідкові зв'язки виникнення симптоматики на підприємстві, було виявлено генеральну проблему компанії – це потенційне зниження конкурентоспроможності продукції ТМ «Жако» на польському ринку. Також виявлено найвпливовіші сили і чинники впливу на утворення генеральної проблеми методом силового поля та запропоновано заходи протидії.

Позиційний аналіз персоналу підприємства показав, що працівники мають спільне бачення головної проблеми організації та готові до її вирішення. Також було сформовано альтернативні варіанти вирішення генеральної проблеми підприємства та обрано найоптимальнішу.

Пропонується модернізація наявного парку обладнання підприємства. Дана пропозиція сприятиме підвищенню інтегрального індексу конкурентоспроможності (з 5,94 до 8,21).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження конкурентоздатності продукції варто зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Конкурентоздатність продукції - це характеристика товару (послуги), що відображає його відмінність від товару-конкурента як по ступеню відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення. Два елементи - споживацькі властивості і ціна - є головними складовими конкурентоспроможності товару (послуги).

2. Найпоширенішими методами оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку є так звані методи портфельного аналізу, зокрема, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), модель Мак-Кінсі, SWOT-аналіз, модель М.Портера, метод експертного оцінювання і т.д.

3. У теперішніх умовах кризового періоду функціонування вітчизняних підприємств досить важливо розробити ефективну програму формування конкурентних позицій на зарубіжних ринках. Програма конкурентного позиціонування на зарубіжних ринках – це розроблений на основі комплексних досліджень формалізований документ, який регламентує виробничо-збутову і науково-технічну діяльність підприємства на певний період часу, покликаний забезпечити оптимальний варіант його розвитку з урахуванням запитів споживачів і відповідно до висунутих цілей та стратегій. Структура такої програми підприємства, повинна включати в себе такі модулі як пояснювальна записка; ціннісні орієнтири і основні тенденції підвищення конкурентоспроможності підприємства; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; розрахунок показників програми; організація контролю за реалізацією програми; моніторинг результатів реалізації програми.

4. ТОВ «Жако» (виробник ТМ «Жако») зареєстрована 11.06.2004 р. за юридичною адресою м. Київ, пров. Матушака Юрія, буд. 42. Керівником організації є Євтушенко Олексій Вікторович. Розмір статутного капіталу

складає 190 000,00 грн.. Основний вид діяльності згідно КВЕД - 10.39 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

5. SWOT-аналіз діяльності підприємства показує, що продукція компанії досить конкурентоспроможна, так як підприємство має велику кількість сильних сторін: стабільний попит на продукцію, висока якість солодоців, хороша реклама, кваліфікований персонал. Також були виявлені негативні моменти, такі як: відсутність єдиної інформаційної системи, неефективне виробництво деяких солодоців тощо. Загрозами фірми будуть велика кількість конкурентів, звільнення цінних співробітників за власним бажанням.

6. Проведення PEST аналізу і поєднання його з результатами SWOT аналізу є необхідним і розглядається як концептуальна основа для розробки заходів керівництва підприємств, що функціонують на ринку солодоців. Для компанії з'являються можливості виробництва нових видів солодоців на внутрішньому ринку, можливість обслуговування додаткових груп споживачів на зовнішніх ринках.

7. Проведено комплексну оцінку якості зефіру ТМ «Жако» за сукупністю органолептичних показників (смак, запах, колір) та фізико-хімічних (калорійність, масова частка цукру, термін зберігання).. Найкращу якість мають зефір ТМ «Жако» «Дитячий» та «Київський» (найбільш вагомий вплив мали такі показники, як зовнішній вигляд, смак та колір), найгіршу якість мають зефір ТМ «Жако» «Тропікана» та «Лайм».

8. Здійснено порівняння конкурентоспроможності чіпсів ТМ «Жако» з польськими ТМ «Cornellis», ТМ «Haribo», ТМ «Magnetic» на основі кольору, консистенції, смаку, запаху, терміну зберігання, масова частка цукру, калорійність та встановлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності має ТМ «Жако».

9. Проведено діагностику проблемного поля компанії ТОВ «Жако» та проаналізувавши причинно-наслідкові зв'язки виникнення симптоматики на підприємстві, було виявлено генеральну проблему компанії – це потенційне

зниження конкурентоспроможності продукції ТМ «Жако» на зарубіжних ринках. Також виявлено найвпливовіші сили і чинники впливу на утворення генеральної проблеми методом силового поля та запропоновано заходи протидії.

10. Результатом проведених досліджень стала розробка проекту «Модернізація технічного обладнання» вартістю 120 000 грн. та обґрунтування економічної доцільності його реалізації.

11. Пропонується введення в експлуатацію нового технологічної лінії з виробництва органічного зефіру. Аналіз економічного обґрунтування впровадження нової лінії свідчить, що її доцільно купляти та вводити в експлуатацію, оскільки, NPV проекту - додатне число. При цьому лінія повністю окупиться протягом перших 2-х місяців 1-го року реалізації проекту.

12. Крім цього, аналіз чутливості проекту засвідчив, що із зниженням рівня отримуваного прибутку, відповідним чином зменшується значення чистої теперішньої вартості проекту, але, навіть при песимістичному зниженні показників прибутку на 30% значення NPV проекту все ж залишається додатнім, що є позитивним моментом у реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 4. С. 171-176.
2. Білих М. С., Пермінова С. О. Вектори розвитку конкурентоспроможності експортної продукції підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «*Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*». 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230855> (дата звернення 16.02.2023)
3. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №7. С. 41-42.
4. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. No 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31) (дата звернення 22.01.2023)
5. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 288 – 293.
6. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
7. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2020. С. 108–110.
8. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66- 71.

9. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2017. № 6. С. 62–65.

10. Іщенко М.О., Гончар Д.Р. Конкурентоспроможність продукції молочної промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № (13). С. 89-98.

11. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

12. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2017. №3. С. 16-26.

13. Коценко М.С. Конкурентні переваги у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції. 2021. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/747>(дата звернення 16.02.2023)

14. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf) (дата звернення 15.02.2023)

15. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

16. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 16. С. 60 -63.

17. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 40–50.

18. Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 1. С. 280–289.

19. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

20. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

21. Осадча Н. В., Понуренко О. Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 17–

22. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С. 93 – 98.

23. Слободяник А. М., Семижон Є. М. Маркетингові аспекти ключових проблем промислових підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 55–65

24. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.

25. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

26. ТОВ «Жако». URL: <https://jaco.ua/uk> (дата звернення 16.02.2023).



27. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

28. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (1). С. 222—226.

29. Шульга М.. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.

30. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270—274.

ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А

Профілеограма органолептичної оцінки якості зефіру ТМ «Жако»



Рис. 2.1. Зразок №1 Зефір ТМ «Дитячий»

