

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ
ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ ВАЦАК»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми: «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Ковач Марії Михайлівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: к.е.н., доц. Гілка У. Л.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 15 від « 06 » червня 20 24 р.

Завідувач кафедри

[Signature] Шетіль Т. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист на відкритому засіданні ЕК

« 24 » червня 20 24 р.

Оцінка 94 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[Signature] Дроблюко С. З.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКУ..... | 8 |
| 1.1. Зв'язок змісту категорії «конкурентоспроможність» та «стратегічна стійкість» підприємства..... | 8 |
| 1.2. Методичні підходи створення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства..... | 13 |
| 1.3. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та її впливу на стратегічну стійкість..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ ВАЦАК»..... | 21 |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Кондитерський дім Вацак»..... | 21 |
| 2.2. Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім Вацак»..... | 28 |
| 2.3. Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності щодо забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак»..... | 37 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ ВАЦАК»..... | 44 |
| 3.1. Дослідження теоретичних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному контексті..... | 44 |
| 3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак»..... | 47 |
| 3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів для забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак»..... | 55 |
| ВИСНОВКИ..... | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуреноспроможність підприємства є одним із ключових факторів, що забезпечують його стратегічну стійкість та довгостроковий успіх на ринку. В умовах динамічного ринкового середовища підприємства повинні постійно розвивати свої конкурентні переваги, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, щоб зберігати та посилювати свою позицію на ринку. Конкуреноспроможність підприємства залежить, перш за все, від таких факторів, як кість продукції та послуг, впровадження інновацій, цінова політика, маркетинг, управління витратами, адаптивність підприємства. Висока якість продукції та послуг є основним фактором, що впливає на конкуреноспроможність. Споживачі завжди обирають продукцію, яка відповідає їхнім очікуванням та потребам. Разом з тим, вирішальним є оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, допомагає залучити більше клієнтів. Важливо, щоб ціни були конкуреноспроможними, але водночас забезпечували рентабельність підприємства. Варто відзначити, що, залучити нових клієнтів та утримувати існуючих підприємству також допомагають ефективні маркетингові стратегії та сильний бренд.

Крім того, впровадження нових технологій та інновацій дозволяє підприємству випускати конкуреноспроможну продукцію, що відповідає сучасним тенденціям та потребам ринку.

Важливим питанням забезпечення конкуреноспроможності продукції є раціональне управління витратами, що дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, знижувати собівартість продукції та підвищувати прибутковість. Важливою також є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку, змінювати стратегії та впроваджувати нові рішення є важливим чинником конкуреноспроможності.

Стратегічна стійкість підприємства означає його здатність забезпечувати стабільний розвиток і зростання у довгостроковій перспективі, незважаючи

на зовнішні та внутрішні виклики. Для досягнення стратегічної стійкості важливо враховувати наступні аспекти: аналіз ринкових умов та конкурентів, розробка довгострокових стратегій, інвестиції в розвиток, інвестиції в інновації, нові технології, навчання персоналу та розвиток інфраструктури забезпечують постійний розвиток підприємства, управління ризиками, екологічна та соціальна відповідальність.

Конкурентоспроможність підприємства є важливим засобом досягнення його стратегічної стійкості. Постійний розвиток конкурентних переваг, адаптація до змін на ринку, інноваційність та ефективне управління ресурсами допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати свій довгостроковий успіх. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії, що враховують всі аспекти конкурентоспроможності, для досягнення стабільного зростання і розвитку.

Метою бакалаврської роботи є дослідження конкурентоспроможності підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках, а також, на підставі діагностики конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», розробки напрямів її підвищення.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі вирішуються такі **завдання:**

-вивчити теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринку;

-провести діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»;

-визначити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»;

-визначити економічну доцільність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Предметом кваліфікаційної роботи є конкурентоспроможність підприємства, **об`єктом** – конкурентоспроможність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти з питань конкуренції, наукові праці щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також внутрішні положення та фінансова звітність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Методи дослідження. Під час вивчення теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринку були використані такі методи теоретичного дослідження, як опис, узагальнення, класифікація. Для наведення організаційно-економічної характеристики та проведення діагностики конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» застосовувались методи: коефіцієнтний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз балансу, графічний метод, групування, узагальнення, анкетування, PEST-аналіз. Для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства були використані методи опису, узагальнення, класифікації. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження розрахункова них заходів були застосовані методи: рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств, коефіцієнтний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

-IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (м.Ізмаїл, 17 листопада 2023 р.) на тему тема доповіді «Закордонний досвід забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку»;

-XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента»

(м. Ізмаїл, 18 травня 2023 р.) на тему: «Практичні аспекти збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу»;

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 43 найменувань, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 66 сторінках друкованого тексту, який включає 11 рисунків і 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКУ

1.1. Зв'язок змісту категорії «конкурентоспроможність» та «стратегічна стійкість» підприємства

Основним поняттям, що виражає суть ринкових відносин, є поняття конкуренції. Це найважливіша ланка у всій системі ринкової економіки.

Конкуренція - рушійна сила економічного розвитку. У сучасних економічних словниках конкуренція визначається як суперництво між виробниками (продавцями) товарів і суб'єктами економічного ринку в цілому за отримання більшого доходу, зростання прибутку, отримання інших переваг. Це визначення чудово передає суть конкуренції як суперництва або змагання.

Невід'ємним від конкуренцією є поняття конкурентоспроможності. Однак, незважаючи на об'єктивне визнання існування такої категорії, в науковій літературі немає визначення загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності [34, с.77].

Точно визначена тільки ієрархія категорії «конкурентоспроможність»:

- конкурентоспроможність продукту;
- конкурентоспроможність виробників (компаній);
- конкурентоспроможність галузі;
- регіональна конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність окремих держав і асоціацій.

Конкурентоспроможність визначається як здатність конкурувати, тоюто вести успішну конкурентну боротьбу.

Зрозуміло, що основною категорією є конкурентоспроможність продукції. Однак конкурентоспроможність бізнесу представляє найбільший інтерес для дослідження, оскільки всі наступні рівні

конкурентоспроможності суворо визначаються конкурентоспроможністю бізнесу. Конкурентоспроможність продукції є важливою, але не вичерпною умовою конкурентоспроможності підприємства.

У літературі існує багато різних визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства». В цілому їх можна розділити на 3 групи (рис. 1.1).

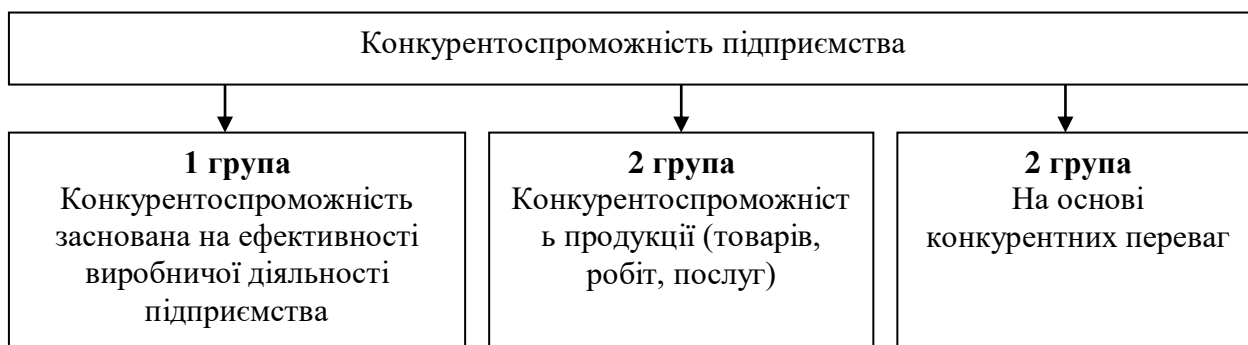


Рис. 1.1. Систематизація визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: розроблено автором за даними [5,7]

Перша група визначень «конкурентоспроможність підприємства» заснована на ефективності його виробничої діяльності. Нижче наведено приклад такого визначення.

Конкурентоспроможність виробника є результатом загальної ефективності виробництва: продуктивності праці, засобів, матеріалів та інформаційних ресурсів.

Визначається конкурентоспроможність виробника залежно від собівартості продукції. Найбільш конкурентоспроможні параметри впливають на собівартість продукції. Як випливає з наведеного вище визначення, в цьому випадку на перший план висуваються виробничі фактори. Саме тому, в основі конкурентоспроможності є потреба у зниженні виробничих витрат, що безумовно є важливим, але не єдиним параметром конкурентоспроможності підприємства.

Визначення конкурентоспроможності підприємства другої групи базується в основному або виключно на конкурентоспроможності продукції. Таке визначення є найбільш поширеним. Конкурентоспроможність підприємства визначається як реальна потенційна можливість в поточних умовах проектувати, виробляти і продавати такі товари, які є більш привабливими для споживачів з точки зору цінових і нецінових характеристик, ніж товари конкурентів.

Розглядаючи визначення цієї групи, можна звернути увагу на наступне: по-перше, конкурентоспроможність продукції підприємства вважається необхідним елементом його конкурентоспроможності. По-друге, необхідно повністю відповідати вимогам ринку, тобто пропонувати споживачам кращі продукти серед своїх конкурентів за найдоступнішими цінами і в кількостях, які не створюють дефіциту і перенасичення на ринку. Це твердження також здається дуже правдоподібним. Однак ці положення стосуються лише конкурентоспроможності продукту [19, с.107].

Для компанії прийнятно виробляти конкурентоспроможну продукцію за доступною ціною. Однак, якщо підприємства не виграє від продажу таких продуктів, вони не вважатимуться конкурентоспроможними, оскільки не буде мати достатнього обсягу прибутку для забезпечення подальшого існування та розвитку. Таким чином, виходить, що конкурентоспроможність продукту є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

І, нарешті, визначення конкурентоспроможності компаній третьої групи засноване на різних типах конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, що відображає відмінності в процесі розвитку конкретного виробника з конкуруючим виробником, як з точки зору ступеня, в якій товари і послуги задовольняють певним соціальним потребам, так і з точки зору ефективності його виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства - це рівень компетентності по відношенню до інших конкурентів з точки зору таких параметрів, як технології, практичні навички, знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (система управління, виробництво, продукція), комунікації. Конкурентоспроможність підприємства є порівняльною перевагою даного підприємства перед іншими. Разом з тим, визначення третьої групи також не є вичерпним, оскільки визначає необхідність підприємства перевершити за якимись параметрами конкурентів, однак які параметри маються на увазі, не уточнюється.

Основою терміна «конкурентоспроможність підприємства» є категорія «конкурентна перевага», яка включає низьку вартість, конкурентоспроможність продукції, ефективні методи управління, успішні інновації, фінансову стабільність або інші фактори.

На відміну від усіх попередніх визначень, це основне визначення, яке визначає конкурентоспроможність підприємства не як статичні характеристики системи, а як її динамічні характеристики.

В результаті прийняття цього визначення як найбільш точного і повного з усього перерахованого вище необхідно чітко визначити, що означає категорія «конкурентна перевага». Конкурентна перевага є відмінністю в процесі розвитку і функціонування підприємства з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує успіх на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як ефективне використання наявних ресурсів підприємства, що забезпечує посилення ринкової позиції підприємства та зростання обсягів прибутку. У фінансовому відношенні це означає виконання наступних умов:

- зростання динаміки продажів і збільшення прибутку;
- зростання рентабельності.

Конкурентна перевага - це інтенсивне прояв переваги підприємства над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока

рентабельність, частка ринку і обсяг продажів). Конкурентна перевага – це факт, який закріплюється в результаті фактичних і очевидних дій покупця. Таким чином, конкурентна перевага в діловій практиці є основною метою і результатом економічної діяльності. Конкурентна перевага виникає внаслідок низьких виробничих витрат, високого рівня диференціації продукції, розумної сегментації та швидкого реагування на потреби споживачів. Конкурентну перевагу можна оцінити лише шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів, тому вона має відносний, а не абсолютний характер [33, с.153].

Стратегічна стійкість підприємств є результатом здатності виробника створювати, розвивати і зберігати конкурентну перевагу протягом тривалого часу (з урахуванням прискорення науково-технічного прогресу, обмеженості ресурсів та екологічних викликів).

Стійкість підприємства передбачає різні рівні (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Рівні стійкості підприємства

| Рівень | Характеристика |
|-----------------------|--|
| Оперативна стійкість | Характеризується підтримкою таких параметрів, як платоспроможність та ліквідність |
| Тактична стійкість | Характеризується підтримкою належного рівня рентабельності |
| Стратегічна стійкість | Забезпечується довготривалою ефективністю інноваційної, організаційної та кадрової політик |

Джерело: розроблено автором за даними [3, 11, 27]

Підтримка стійкості на всіх трьох рівнях вимагає від підприємства адекватного та своєчасного реагування на зміни на ринку покупців, науково-технічного розвитку та ресурсному забезпеченні.

Ринок покупців вимагає від підприємства гнучкої виробничої та маркетингової політики, реалізація якої відбувається в умовах конкурентної боротьби на галузевому ринку. Науково-технічний прогрес висуває суворі вимоги до того, щоб підприємство було здатне своєчасно і точно прогнозувати напрямки і темпи змін в науці і технологіях і своєчасно адаптуватися. Забезпечення виробничої діяльності природними ресурсами

спрямоване на те, щоб зайняти міцні позиції на ринку поставок сировини, беручи до уваги, з одного боку, пошук і розвиток альтернативних технологій, а з іншого - альтернативні запаси ресурсів і вплив цих альтернативних технологій на навколишнє середовище людини.

Тому забезпечення стратегічної стійкості потребує досягнення підприємством високого рівня довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств. Стійкі підприємства довгий час зберігають значення економічних показників вище середнього за відповідними галузевими показниками.

1.2. Методичні підходи створення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Вивчаючи різні визначення механізмів, представлені в економічній літературі, необхідно розрізняти економічні механізми і механізми дії економічного закону.

Механізм дії економічного закону відображає об'єктивну потребу в існуванні економічних законів, а економічний механізм (механізм використання) відображає використання в конкретних ситуаціях господарського життя.

Економічний механізм є складною соціальною системою, що характеризується досить високим ступенем невизначеності в своїх внутрішніх зв'язках і відносинах. Це відкрита, швидше за все, нестабільна система з гнучкими і майже нестабільними внутрішніми і зовнішніми з'єднаннями [6, с.86].

Економічний механізм, що діє в силу економічних інтересів і складається з комплексу економічних інструментів, методів, важелів, стандартів і показників, займає центральне місце в системі економічних механізмів, до яких застосовуються об'єктивні економічні закони. Таким чином, економічний механізм підприємства повинен, з одного боку,

забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати сприятливі умови для отримання доходу, з іншого боку, він повинен бути спрямований на розвиток ділових відносин в рамках існуючих домовленостей в середині підприємства. У першому випадку принципи господарського механізму визначаються чисто особливостями господарського механізму (особливостями ціноутворення, планування, оподаткування тощо), а в другому випадку - відповідно до особливостей трудових відносин на підприємстві. Щоб краще зрозуміти суть механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно більш детально розглянути його структуру. Графічне представлення етапів (рівнів) вивчення сутності механізму, підпорядкування механізму, використовуваного в господарській діяльності підприємства, наведено на рис. 1.2.

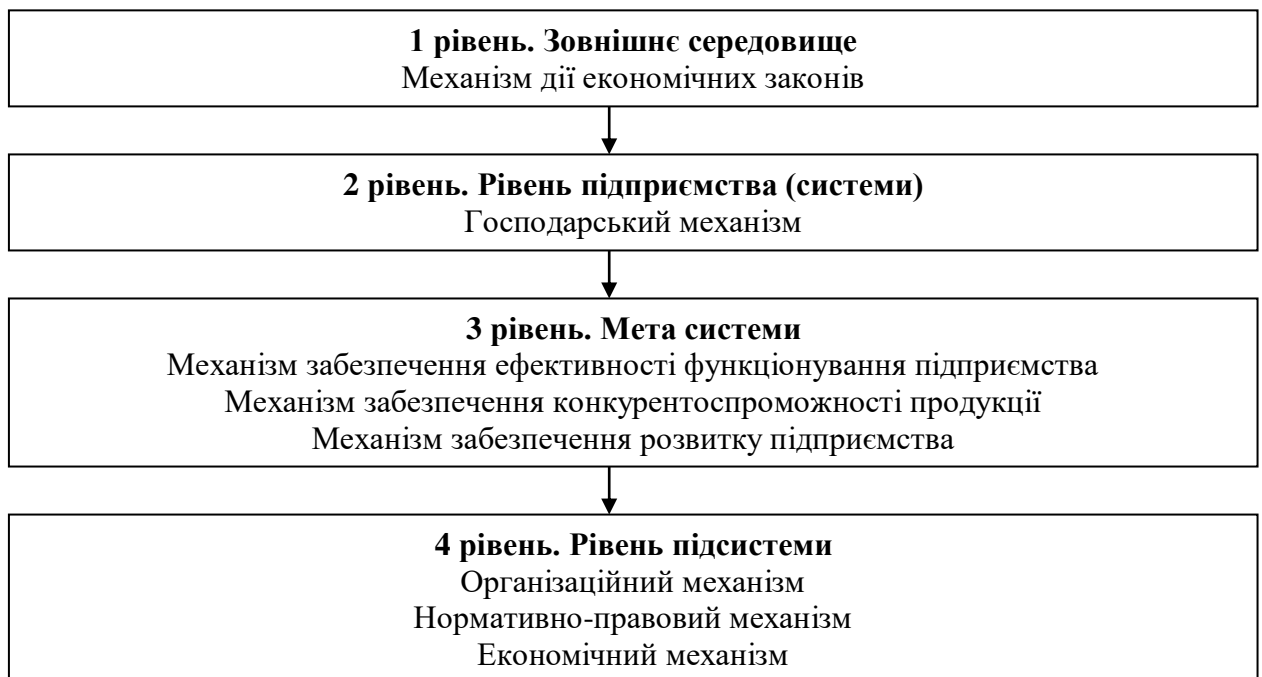


Рис. 1.2. Місце механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції у системі господарського механізму

Джерело: розроблено автором за даними [5,7]

Таким чином, з наведеної вище схеми можна стверджувати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції є складовою частиною організаційних, економічних і правових механізмів.

Економічні механізми забезпечують взаємодію підсистем, які здійснюють управління, з керованими підсистемами. Він складається з ряду спеціальних форм і методів, які мають свідомий вплив на економіку.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності об'єкта слід розглядати виходячи з позиції, функцій, тих методів, які застосовуються в управлінні.

Функція - це виконання певних операцій для вирішення певних адміністративних завдань. У науковій літературі зустрічаються різні комбінації керуючих функцій. Але основними функціями управління є планування, організація, мотивація та управління.

Вчені включають в економічний механізм наступні елементи: управлінські функції, економічні важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення.

Інструмент - це спосіб застосування методів і функцій для управління процесом перетворення ресурсів системи «на вході» в результати «на виході» для досягнення певної мети.

Важелі - це набір інструментів, що використовуються для управління процесом перетворення ресурсів «на вході» в результати «на виході» для досягнення певної мети [11, с.88].

Отже, механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства або є результатом застосування певного процесу. Процес є діяльністю, яка передбачає використання ресурсів «на вході» системи для отримання продукції «на виході» системи з метою досягнення поставлених цілей. Це визначення підкреслює цілеспрямований характер процесу і взаємозв'язок між цілями і ресурсами, необхідними для їх досягнення.

Таким чином, наведена наступна принципова схема внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції і визначення механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що втілює в собі набір інструментів і важелів, методів і функцій управління.

Приймаючи наведене вище визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можна визначити основні умови, а також організаційні та економічні заходи щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- застосування наукового підходу до стратегічного управління;
- вибір стратегічних перспектив розвитку;
- забезпечення єдності розвитку технологій, економіки та управління;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок;
- забезпечення пріоритету продукту, визначення та використання цінкових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукту;
- прямий вплив на споживачів шляхом надання товарного кредиту;
- розгляд заходів щодо поліпшення продукції аналогічної до продукції конкурентів;
- організація інформаційного забезпечення процесу управління.

Крім того, система забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає проведення стратегічного аналізу, пов'язаного з оцінкою стратегічних перспектив, сили конкурентоспроможності підприємства, рівня конкурентоспроможності продукції і підприємства, а також перспектив розвитку, таких як масштаби зростання, стабільність ринку, ємність, технології, ризикові дії і т.д.

1.3. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та її впливу на стратегічну стійкість

Конкуренція - це центральне поняття, яке виражає суть ринкових відносин і є основною ланкою всієї системи ринкової економіки.

Будь-яка компанія повинна знати, наскільки вона конкурентоспроможна з іншими організаціями, оскільки це дозволяє їй досягати високих економічних показників і виживати в конкурентному середовищі.

В даний час оцінка конкурентоспроможності проводиться з використанням різних методів, що пояснюється невизначеністю існуючого методологічного підходу до вивчення конкурентоспроможності підприємства.

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у їх групуванні за певними ознаками.

Спосіб представлення отриманих результатів оцінки відрізняється такими методами, як матричний, графічний, аналітичний і комбінований [3].

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності бізнесу заснований на використанні матриці, тобто таблиці елементів, відсортованих за стовпцями та рядками [4]. Цей метод дозволяє аналізувати певні аспекти діяльності компанії, її навколишнє середовище, напрямки його подальшого розвитку. Найбільш відомими прикладами цього методу є матриця Boston Consulting Group (BCG), матриця McKinsey, матриця конкурентних стратегій Портера та інші. Перевага матричного методу полягає в тому, що його можна використовувати для визначення розвитку та існування конкуренції в динаміці. Матричний метод з надійною і чіткою інформацією про обсяг продажів забезпечує високу репрезентативність оцінки. Недоліком цього методу є те, що він в основному носить описовий характер і не враховує чіткі цифри, особливо фінансові показники діяльності компанії.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності компанії забезпечує високий рівень визначення остаточних результатів оцінки пов'язане з напрямком відповідних обчислень і логічних висновків у вигляді графічних об'єктів, тобто графіків, діаграм і креслень [4]. Ця група методів включає обчислювальні діаграми, порівняльні діаграми. Перевага цього методу полягає в тому, що він простий у використанні та інтуїтивно зрозумілий. Недоліком цього методу є те, що він не дозволяє визначити цінність узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на виконанні обчислювальних і аналітичних операцій з використанням наявних вихідних даних. Методи в цій групі поділяються на конкретні та складні методи. Певні методи використовуються в певних аспектах діяльності підприємства, наприклад, у фінансовій, інноваційній, промисловій і т.д. це дозволяє оцінити його конкурентоспроможність. Комплексний метод орієнтований на визначення комплексних (інтегрованих) показників реалізованого рівня конкурентоспроможності на основі аналізу ресурсів, що має підприємство, оцінку ефективності їх використання і визначає конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з організаціями, що працюють в тому ж секторі. Даний метод включає визначення узагальнених показників, що характеризують задоволеність потреб споживачів і рівень ефективності виробництва. Перевага комплексного методу полягає в його ясності і простоті. Однак є і певний недолік, що полягає в тому, що цей метод не дає можливості провести детальний аналіз і визначити резерви для підвищення конкурентоспроможності.

Існують також такі способи оцінки конкурентоспроможності компанії, як життєвий цикл товару чи послуги; оцінка конкурентоспроможності продукції; теорія ефективною конкуренції; частка ринку; конкурентна перевага тощо [5].

Метод життєвого циклу товару чи послуги заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції компанії. Це оцінка рівня конкурентоспроможності бізнесу на основі споживчої цінності виробленого продукту. Цей метод показує, що чим конкурентоспроможніше підприємство, тим конкурентоспроможніше вироблена ним продукція. Перевага цього методу в тому, що він враховує найбільш важливі критерії, що впливають на конкурентоспроможність підприємства - конкурентоспроможність продукту. Недоліком є те, що при використанні цього методу не враховується рівень виробничої і збутової активності підприємства, і цей метод підходить тільки для виробників одного виду продукції.

Метод оцінки конкурентоспроможності одиниці продукції заснований на аналізі конкурентних переваг конкурентів. Метод заснований на міжнародній теорії поділу праці, відповідно до якого конкурентні переваги досягаються підприємством за умови досягнення нижчого рівня витрат, ніж у підприємств-конкурентів. Перевагою цього методу є простота використання. Недоліком є те, що використання лише критеріїв оцінки собівартості продукції безпосередньо не показує процес взаємодії виробника продукту з ринком, тому неможливо зробити загальний висновок про рівень його конкурентоспроможності [5].

Метод частки ринку, заснований на теорії балансу між бізнесом і галуззю. Згідно з цим методом, критерієм конкурентоспроможної підприємства є наявність факторів виробництва, які можуть бути більш ефективно використані підприємством, ніж його конкурентами. Перевага цього методу полягає в тому, що якісні оцінки застосовуються на промисловому рівні різних країн. Недоліком є те, що він не враховує вплив внутрішніх факторів.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції є однією з найбільш ефективних методів оцінки конкурентоспроможності компанії. Найважливішим інструментом оцінки конкурентоспроможності є порівняння показників стану розвитку підприємства з показниками конкурентів і, відповідно, показників оцінки конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, це дозволяє визначити як переваги, так і недоліки одного підприємства порівняно з іншим [7]. Перевага цього методу в тому, що при його використанні проводиться не тільки значний аналіз господарської діяльності підприємства, а й оцінка його стану на галузевому рівні. Недоліком цього методу є те, що результати оцінки важко узагальнити, і для отримання надійних оцінок потрібні трудомісткі обчислення.

Висновки до розділу I.

Конкуренція - рушійна сила економічного розвитку. У сучасних економічних словниках конкуренція визначається як суперництво між виробниками (продавцями) товарів і суб'єктами економічного ринку в цілому за отримання більшого доходу, зростання прибутку, отримання інших переваг. Це визначення чудово передає суть конкуренції як суперництва або змагання.

У літературі існує багато різних визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства». В цілому їх можна розділити на 3 групи: «конкурентоспроможність підприємства» заснована на ефективності його виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт), на основі конкурентних переваг.

Стратегічна стійкість підприємств є результатом здатності виробника створювати, розвивати і зберігати конкурентну перевагу протягом тривалого часу (з урахуванням прискорення науково-технічного прогресу, обмеженості ресурсів та екологічних викликів) та формується на різних рівнях. Забезпечення стратегічної стійкості потребує досягнення підприємством високого рівня довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що втілює в собі набір інструментів і важелів, методів і функцій управління.

Оцінка конкурентоспроможності проводиться з використанням різних методів, що пояснюється невизначеністю існуючого методологічного підходу до вивчення конкурентоспроможності підприємства.

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у їх групуванні за певними ознаками.

Спосіб представлення отриманих результатів оцінки відрізняється такими методами, як матричний, графічний, аналітичний і комбінований.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ «ВАЦАК»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський дім «Вацак» здійснює такі види діяльності:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має три філіали на території України, під торгівельною маркою «Вацак» працюють 989 магазинів, продукція «Вацак» також реалізується у 1200 магазинах найбільших торгівельних мереж України.

Для забезпечення високої якості продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» співпрацює із вітчизняними та іноземними постачальниками сировини. ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має європейський сертифікат якості продукції.

Основні види продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» включають:

- торти;
- солодощі (тістечка, печиво, десерти, кекси, зефір, рулети, желе, цукерки, пісна продукція);
- випічка (хліб, багети, баранки, сушки, булочки, калачі, палички хлібні злакові, панетони, пироги, пиріжки, рогалики, сухарі «ванільні», сухарі «ванільні з родзинками»).

Крім того, ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» виготовляє торти та десерти на замовлення, що надає можливість покупцям отримати солодощі високої якості за власним дизайном та смаком.

Високу конкурентоспроможність продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» забезпечують:

- використання традиційних та власних рецептів,
- продукція виготовляється на основі натурального вершкового масла без застосування шкідливих синтетичних компонентів;
- декорація тортів та десертів здійснюється вручну.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є прибутковим. Основні показники діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за
2021-2023 рр.

| Показники | 2021р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022р. до 2021 р. | | 2023р. до 2022 р. | |
|---|----------|---------|---------|-------------------|-----|-------------------|-----|
| | | | | абс. прир. | % | абс. прир. | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 297451,4 | 480150 | 798596 | 182698,6 | 61 | 318446 | 66 |
| Собівартість реалізованої продукції | 244299,8 | 378292 | 622677 | 133992,2 | 55 | 244385 | 65 |
| Адміністративні витрати | 0 | 8672 | 15380 | 8672 | | 6708 | 77 |
| Витрати на збут | 0 | 64959 | 96031 | 64959 | | 31072 | 48 |
| Інші операційні витрати | 48276 | 3016 | 7614 | -45260 | -94 | 4598 | 152 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | 292575,8 | 454939 | 741702 | 162363,2 | 55 | 286763 | 63 |
| Операційний прибуток | 5949,4 | 31465 | 60454 | 25515,6 | 429 | 28989 | 92 |
| Чистий прибуток | 2437,3 | 20669 | 40158 | 18231,7 | 748 | 19489 | 94 |
| Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації | 0,98 | 0,95 | 0,93 | 0 | -4 | -0,02 | -2 |
| Рентабельність продажів, % | 0,8% | 4,3% | 5,0% | 3,49% | | 0,7% | |
| Рентабельність виробництва, % | 0,8% | 4,5% | 5,4% | 3,71% | | 0,9% | |

Джерело: розроблено автором за даними [23]

З таблиці 2.1. видно, що чистий дохід від реалізації ТОВ «Торговий дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає з 297451,4 тис. грн. до 798596 тис. грн. Собівартість реалізації продукції також зростає протягом досліджуваного періоду з 244299,8 тис. грн. до 622677 тис. грн.; адміністративні витрати зростають протягом 2022-2023 рр. з 8672 тис. грн. до 15380 тис. грн.; витрати на збут також зростають з 64959 тис. грн. до 96031 тис. грн.; повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростають з 292575,8 тис. грн. до 741702 тис. грн.

Операційний прибуток ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» зростає з 5949,4 тис. грн. до 60454 тис. грн.; чистий прибуток також зростає протягом 2021-2023 рр. з 2437,3 тис. грн. до 40158 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.1

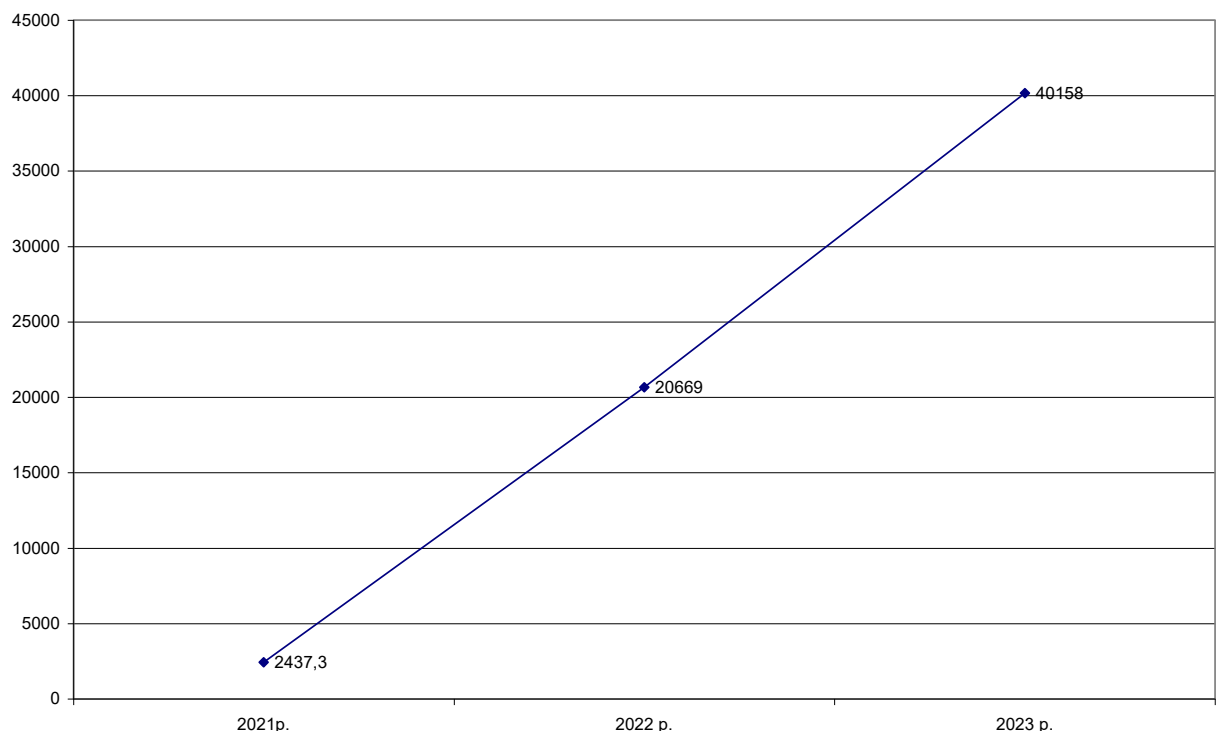


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [23]

За даними рис. 2.1. видно, що чистий прибуток ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає.

Рентабельність продажів ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,8% до 5,0%; рентабельність виробництва також зростає з 0,8% до 5,4% протягом 2021-2023 рр.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.2.

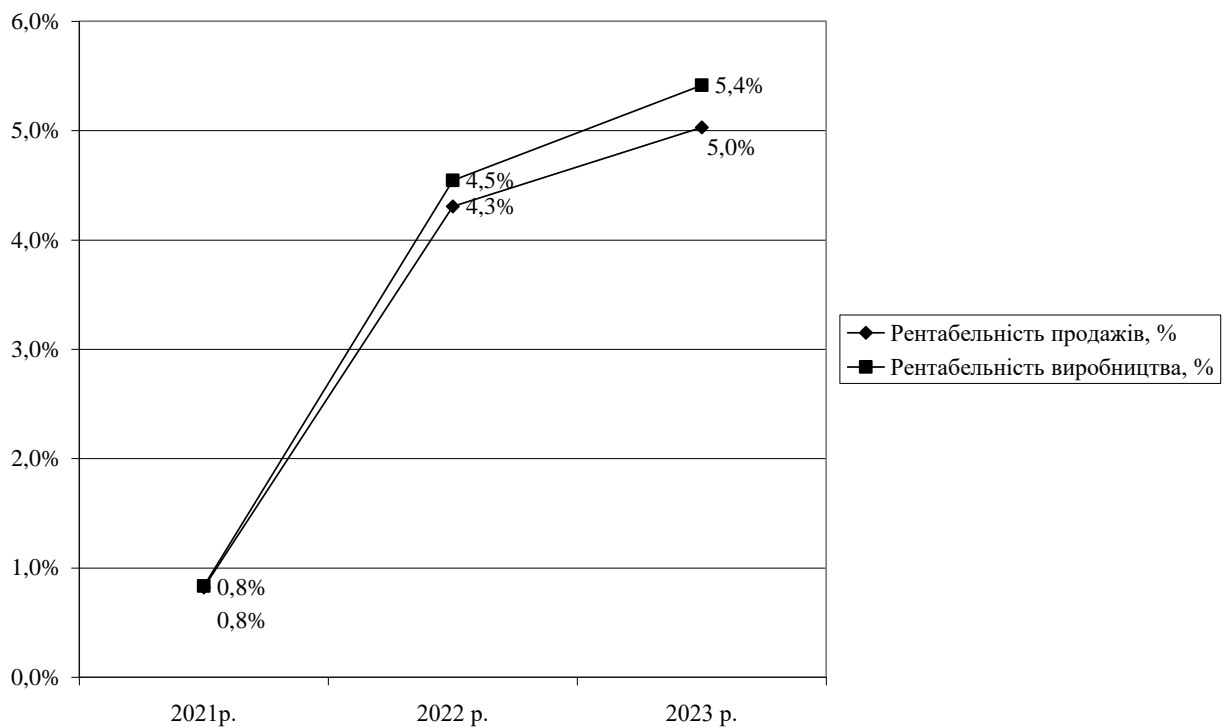


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Зростання у динаміці показників рентабельності продажів та рентабельності виробництва вказує на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».

Аналіз ділової активності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2. видно, що коефіцієнт оборотності активів знижується з 2,96 у 2021р. до 2,43 у 2023р., а період обороту активів зростає з 121 дня до 148 днів протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»
за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022р. до 2021 р. | | 2023р. до 2022 р. | |
|---|-----------|-----------|---------|----------------------|-----|----------------------|-----|
| | | | | абс. прир. | % | абс. прир. | % |
| Чистий дохід | 297451,4 | 480150 | 798596 | 182698,6 | 61 | 318446 | 66 |
| Середньорічна вартість активів | 100355,05 | 181376,9 | 328562 | 81021,85 | 81 | 147185,1 | 81 |
| Середньорічна вартість дебіторської заборгованості | 22022,4 | 58491,55 | 122519 | 36469,15 | 166 | 64027,45 | 109 |
| Середньорічна вартість кредиторської заборгованості | 70465,05 | 116694,85 | 200054 | 46229,8 | 66 | 83359,15 | 71 |
| Середньорічна вартість власного капіталу | 3448,35 | 15095,55 | 45509 | 11647,2 | 338 | 30413,45 | 201 |
| Коеф. обор. активів | 2,96 | 2,65 | 2,43 | -0,32 | -11 | -0,22 | -8 |
| Період обороту активів | 121 | 136 | 148 | 14,53 | 12 | 12,12 | 9 |
| Коеф. обор. дебіторської заборгованості | 13,51 | 8,21 | 6,52 | -5,30 | -39 | -1,69 | -21 |
| Період обороту дебіторської заборгованості | 27 | 44 | 55 | 17,20 | 65 | 11,38 | 26 |
| Коеф. обор. кредиторської заборгованості | 4,22 | 4,11 | 3,99 | -0,11 | -3 | -0,12 | -3 |
| Період обороту кредиторської заборгованості | 85 | 87 | 90 | 2,21 | 3 | 2,69 | 3 |
| Коеф. обор. власного капіталу | 86 | 32 | 18 | -54,45 | -63 | -14,26 | -45 |
| Період обороту власного капіталу | 4 | 11 | 21 | 7,14 | 171 | 9,20 | 81 |

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2021-2023 рр. скорочується з 13,5 до 6,5, а середній період погашення дебіторської заборгованості зростає з 27 днів до 55 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скорочується з 4,2 у 2021р. до 3,99 у 2023 р., а середній період погашення кредиторської заборгованості зростає з 85 днів до 90 днів протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2021-2023 рр. знижується з 86 до 18, а період обороту власного капіталу зростає з 4 днів до 11 днів, що вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства.

Динаміка показників періоду обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.3.

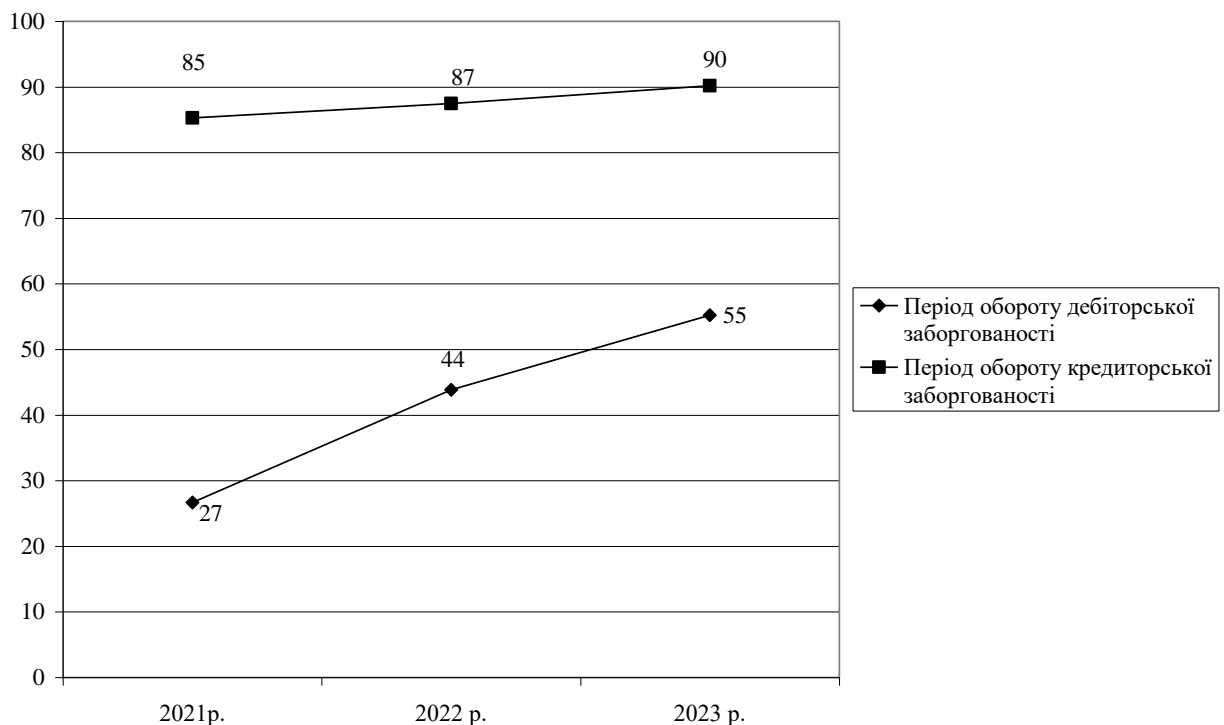


Рис. 2.3. Динаміка показників періоду обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [23]

З рис. 2.3. видно, що відбувається зростання періоду обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. Наведена динаміка свідчить про погіршення якості управління розрахунками із покупцями та замовниками, а також із зниженням платіжної дисципліни підприємства.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2021-2023 рр.

| Показник | 31.12. 2021 | 31.12. 2022 | 31.12. 2023 | Відхилення 2022 р. до 2021 р. | | Відхилення 2023 р. до 2022 р. | |
|---|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|
| | | | | абс. прир. | % | абс. прир. | % |
| Запаси | 16641,7 | 52089 | 114001 | 35447,3 | 213 | 61912 | 119 |
| Дебіторська заборгованість | 28418,1 | 88565 | 156435 | 60146,9 | 212 | 67870 | 77 |
| Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції | 13845,1 | 2429 | 828 | -11416,1 | -82 | -1601 | -66 |
| Інші оборотні активи | 1200,7 | 3590 | 3854 | 2389,3 | 199 | 264 | 7 |
| Витрати майбутніх періодів | 762,9 | 1401 | 2234 | 638,1 | 84 | 833 | 59 |
| Разом оборотні активи | 60868,5 | 148074 | 277352 | 87205,5 | 143 | 129278 | 87 |
| Короткострокові зобов'язання | 81057,7 | 152332 | 247776 | 71274,3 | 88 | 95444 | 63 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,75 | 0,97 | 1,12 | 0,22 | 29 | 0,15 | 15 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,53 | 0,61 | 0,64 | 0,08 | 0 | 0,04 | 6 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,17 | 0,02 | 0,003 | -0,15 | -1 | -0,01 | -79 |

Джерело: розроблено автором за даними [23]

З таблиці 2.3. видно, що протягом 2021-2023 рр. коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 0,75 до 1,12, що вказує на підвищення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2021-2023 рр. також зростає з 0,53 до 0,64, разом з тим, його значення вказує на недостатність активів, що швидко реалізуються та абсолютно ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної

ліквідності протягом 2021-2023 рр. скорочується з 0,17 до 0,003, що вказує на недостатність абсолютно ліквідних активів ТОВ «Кондитерський дім Вацак».

2.2. Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Привабливість підприємства на ринку та його конкурентоспроможність визначається, передусім, якістю продукції. З метою визначення якості продукції та відношення покупців до продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведено опитування споживачів з оцінки якості продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в Ізмаїльському регіоні. Опитування було розміщено у соціальних мережах. В опитуванні прийняло участь 345 осіб.

Анкета включала такі питання:

1. Який показник для Вас є більш важливим при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка, яке передбачало ранжування показників «смак», «зовнішній вигляд», «органолептичні показники», «співвідношення ціна-якість», «запах», «упаковка», «консистенція» за важливістю, де 1 бал присвоюється показнику, який є найменш важливим для вибору, 7 балів – найбільш важливому для покупця показнику.

2. Яку марку борошняних кондитерських виробів Ви купуєте найчастіше, яке передбачало вибір однієї з відповідей: «ТОВ «Кондитерський дім Вацак», Хлібний лідер, Колос, Хлібний дім.

3. Оцінити основні показники якості продукції («смак», «зовнішній вигляд», «органолептичні показники», «співвідношення ціна-якість», «запах», «упаковка», «консистенція») за п'ятибальною шкалою різних виробників («ТОВ «Кондитерський дім Вацак», Хлібний лідер, Колос, Хлібний дім).

Результати ранжування покупцями показників, які є найбільш важливими при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Результати ранжування покупцями показників, які є найбільш важливими при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка

| Показник | Значення у балах | | | | | | | Середній бал |
|----------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Смак | | | 3 | 17 | 33 | 103 | 189 | 6,33 |
| Зовнішній вигляд | 29 | 32 | 98 | 140 | 17 | 20 | 9 | 3,52 |
| Органолептичні показники | 12 | 17 | 185 | 97 | 15 | 12 | 7 | 3,43 |
| Співвідношення ціна-якість | | | 2 | 3 | 20 | 193 | 127 | 6,28 |
| Запах | 2 | 15 | 23 | 71 | 217 | 5 | 12 | 4,59 |
| Упаковка | 29 | 234 | 31 | 15 | 32 | 3 | 1 | 2,42 |
| Консистенція | 273 | 47 | 3 | 2 | 11 | 9 | | 1,43 |

Джерело: узагальнено автором

За даними таблиці 2.1 видно, що на думку покупців, найбільш важливим показником для вибору борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка є смак (середній бал 6,33), наступним є показник «співвідношення ціна-якість» (середній бал 6,28), наступним – запах (середній бал 4,59), наступним є показник «зовнішній вигляд» (середній бал 3,52), наступним є показник «органолептичні показники» (середній бал 3,43), наступною за важливістю є упаковка (середній бал 2,42), найменш важливим на думку опитуваних є показник «консистенція» (середній бал 1,43).

Результати відповіді на друге питання «Яку марку борошняних кондитерських виробів Ви купуєте найчастіше?» наведено на рис. 2.4.

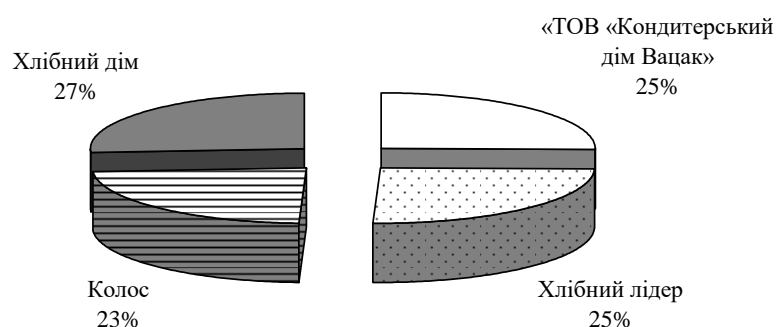


Рис. 2.4. Результати відповіді на друге питання «Яку марку борошняних кондитерських виробів Ви купуєте найчастіше?»

Джерело: узагальнено автором

За результатами було визначено, що найбільш популярною в Ізмаїльському регіоні є марка «Хлібний дім» (90 осіб, 27%); кількість опитуваних, що обрали марку ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» становить 87 осіб (25%); кількість опитуваних, які обрали марку «Хлібний лідер» становить 87 осіб (25%), кількість опитуваних, які обрали марку «Колос» становить 81 особа (23%).

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Показник | Значення у балах | | | | | Середній бал |
|----------------------------|------------------|----|----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Смак | 1 | 15 | 27 | 215 | 87 | 4,08 |
| Зовнішній вигляд | | 15 | 73 | 103 | 154 | 4,15 |
| Органолептичні показники | | 2 | 65 | 203 | 75 | 4,02 |
| Співвідношення ціна-якість | 2 | 1 | 21 | 98 | 223 | 4,56 |
| Запах | | | 45 | 66 | 234 | 4,55 |
| Упаковка | 1 | 8 | 16 | 77 | 243 | 4,60 |
| Консистенція | | | 18 | 93 | 234 | 4,63 |

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування респондентами були виставлені такі оцінки якості продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» за показниками:

- смак – 4,08 балів;
- зовнішній вигляд – 4,15 балів;
- органолептичні показники – 4,02 бали;
- співвідношення ціна-якість – 4,56 балів;
- запах – 4,55 балів;
- упаковка – 4,60 балів;
- консистенція – 4,63 бали.

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Хлібний лідер наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Хлібний лідер

| Показник | Значення у балах | | | | | Середній бал |
|----------------------------|------------------|----|-----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Смак | | | 10 | 97 | 238 | 4,66 |
| Зовнішній вигляд | | | 47 | 55 | 243 | 4,57 |
| Органолептичні показники | | 4 | 51 | 195 | 95 | 4,10 |
| Співвідношення ціна-якість | 4 | 28 | 199 | 98 | 16 | 3,27 |
| Запах | | | 29 | 89 | 227 | 4,57 |
| Упаковка | 8 | 24 | 56 | 203 | 54 | 3,79 |
| Консистенція | | | 18 | 94 | 233 | 4,62 |

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування респондентами були виставлені такі оцінки якості продукції Хлібний лідер за показниками:

- смак – 4,66 балів;
- зовнішній вигляд – 4,57 балів;
- органолептичні показники – 4,10 бали;
- співвідношення ціна-якість – 3,27 балів;
- запах – 4,57 балів;
- упаковка – 3,79 балів;
- консистенція – 4,62 бали.

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Колос наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Колос

| Показник | Значення у балах | | | | | Середній бал |
|--------------------------|------------------|---|----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Смак | | | 69 | 193 | 83 | 4,04 |
| Зовнішній вигляд | | 2 | 29 | 111 | 203 | 4,49 |
| Органолептичні показники | | 1 | 54 | 189 | 101 | 4,13 |

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------|---|----|----|-----|-----|------|
| Співвідношення ціна-якість | | | 24 | 97 | 224 | 4,58 |
| Запах | | | 40 | 67 | 238 | 4,57 |
| Упаковка | 3 | 23 | 68 | 177 | 74 | 3,86 |
| Консистенція | | 2 | 71 | 67 | 205 | 4,38 |

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування респондентами були виставлені такі оцінки якості продукції Колос за показниками:

- смак – 4,04 балів;
- зовнішній вигляд – 4,49 балів;
- органолептичні показники – 4,13 бали;
- співвідношення ціна-якість – 4,58 балів;
- запах – 4,57 балів;
- упаковка – 3,86 балів;
- консистенція – 4,38 бали.

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Хлібний дім наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати опитування респондентів щодо якості продукції за показниками Хлібний дім

| Показник | Значення у балах | | | | | Середній бал |
|----------------------------|------------------|---|----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Смак | | | 5 | 95 | 245 | 4,70 |
| Зовнішній вигляд | | | 6 | 274 | 65 | 4,17 |
| Органолептичні показники | 3 | 7 | 49 | 109 | 177 | 4,30 |
| Співвідношення ціна-якість | | | 15 | 75 | 255 | 4,70 |
| Запах | | 5 | 23 | 75 | 242 | 4,61 |
| Упаковка | | 7 | 15 | 233 | 90 | 4,18 |
| Консистенція | | | 38 | 106 | 201 | 4,47 |

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування респондентами були виставлені такі оцінки якості продукції Хлібний дім за показниками:

- смак – 4,70 балів;
- зовнішній вигляд – 4,17 балів;
- органолептичні показники – 4,30 бали;
- співвідношення ціна-якість – 4,70 балів;
- запах – 4,61 балів;
- упаковка – 4,18 балів;
- консистенція – 4,47 бали.

На підставі проведеного дослідження можна здійснити аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

| Показник | Коефіцієнт вагомості | Марки | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| | | ТОВ "Кондитерський дім Вацак" | | Хлібний лідер | | Колос | | Хлібний дім | |
| | | Середній бал | з урахуванням коефіцієнта вагомості | Середній бал | з урахуванням коефіцієнта вагомості | Середній бал | з урахуванням коефіцієнта вагомості | Середній бал | з урахуванням коефіцієнта вагомості |
| Смак | 0,23 | 4,08 | 0,92 | 4,66 | 1,05 | 4,04 | 0,91 | 4,70 | 1,06 |
| Зовнішній вигляд | 0,13 | 4,15 | 0,52 | 4,57 | 0,57 | 4,49 | 0,57 | 4,17 | 0,52 |
| Органолептичні показники | 0,12 | 4,02 | 0,49 | 4,10 | 0,50 | 4,13 | 0,51 | 4,30 | 0,53 |
| Співвідношення ціна-якість | 0,22 | 4,56 | 1,02 | 3,27 | 0,73 | 4,58 | 1,03 | 4,70 | 1,05 |
| Запах | 0,16 | 4,55 | 0,75 | 4,57 | 0,75 | 4,57 | 0,75 | 4,61 | 0,76 |
| Упаковка | 0,09 | 4,60 | 0,40 | 3,79 | 0,33 | 3,86 | 0,33 | 4,18 | 0,36 |
| Консистенція | 0,05 | 4,63 | 0,24 | 4,62 | 0,24 | 4,38 | 0,22 | 4,47 | 0,23 |
| Разом | | | 4,34 | | 4,18 | | 4,32 | | 4,51 |

Джерело: узагальнено автором

Коефіцієнт вагомості показників якості продукції визначено на підставі опитування респондентів з ранжування показників за якими здійснюється вибір продукції. За результатами аналізу конкурентоспроможності продукції визначено, що найбільш конкурентною є продукція марки Хлібний дім (4,51 балів); на другому місці знаходиться продукція ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (4,34 бали), на третьому місці – продукція марки «Колос» (4,32 бали), на четвертому місці – продукція марки «Хлібний лідер» (4,18 балів).

З метою оцінки іміджу ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведення анкетування споживачів, яке містило такі питання:

1. Чи відіграє для Вас важливу роль при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка імідж підприємств (популярність торгової марки)?, яке передбачало відповіді «так» чи «ні».

2. Фірмовий стиль якої торгівельної марки Вам більше подобається, яке передбачало обрання із наведеного списку однієї з торгових марок («Кондитерський дім Вацак», «Хлібний лідер», «Колос», «Хлібний дім»).

3. Реклама якої торгової марки Вам найбільше запам'яталась, яке передбачало обрання із наведеного списку однієї з торгових марок («Кондитерський дім Вацак», «Хлібний лідер», «Колос», «Хлібний дім»).

4. Оцініть, будь ласка, імідж підприємств (торгової марки) різних виробників («Кондитерський дім Вацак», «Хлібний лідер», «Колос», «Хлібний дім») за п'ятибальною шкалою (де 1 бал – дуже погано, 2 бали – погано, 3 бали – задовільно, 4 бали – добре, 5 балів – відмінно) за показниками «якість», «реклама», «уявлення про підприємство», «територіальне місце розташування», «образ та кваліфікація співробітників, рівень обслуговування»).

Опитування проводилось онлайн. Анкета була розміщена у соціальних мережах. В опитуванні прийняли участь 347 респондентів.

Результати відповіді респондентів на питання «Чи відіграє для Вас важливу роль при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та

тістечка імідж підприємств (популярність торгової марки)?» наведено на рис. 2.5.

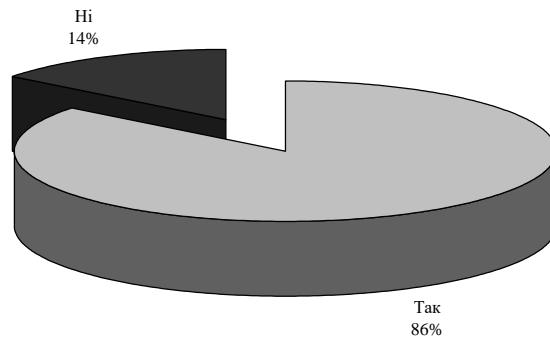


Рис. 2.5. Результати відповіді респондентів на питання «Чи відіграє для Вас важливу роль при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка імідж підприємств (популярність торгової марки)?»

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування встановлено, що для 297 респондентів (що складає 86%) імідж підприємства (торгової марки) відіграє важливу роль при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка. 50 осіб (що становить 14%) вказали, що важливої ролі для них при виборі борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечка популярність торгової марки (імідж підприємства) не відіграє.

Результати відповіді респондентів на питання анкети «Фірмовий стиль якої торгівельної марки Вам більше подобається» наведено на рис. 2.6.

За результатами було визначено, що 103 респондента (що становить 30%) віддають перевагу фірмовому стилю торгової марки «Хлібний дім»; 90 респондентів (що становить 26%) визначили, що їм більше подобається фірмовий стиль ТМ «Хлібний лідер»; 83 опитуваних (що становить 24%) найбільше приваблює фірмовий стиль ТОВ «Кондитерський дім Вацак»; 71 респондент (що становить 20%) віддають перевагу фірмовому стилю торгової марки «Колос».

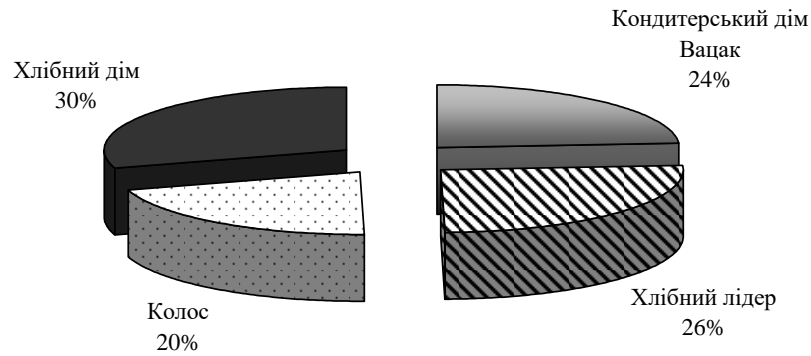


Рис. 2.6. Результати відповіді респондентів на питання анкети «Фірмовий стиль якої торгівельної марки Вам більше подобається»

Джерело: узагальнено автором

Результати відповіді респондентів на питання анкети «Реклама якої торгової марки Вам найбільше запам`яталась» наведена на рис. 2.7.

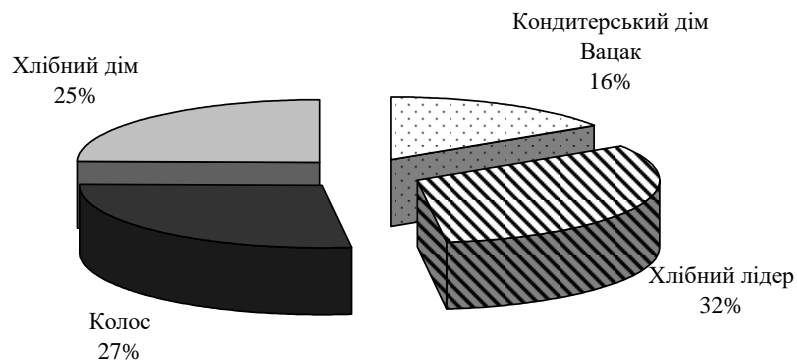


Рис. 2.7. Результати відповіді респондентів на питання анкети «Реклама якої торгової марки Вам найбільше запам`яталась»

Джерело: узагальнено автором

За результатами опитування визначено, що 112 респондентів (що становить 32% опитуваних) найбільше запам`ятали рекламу торгової марки «Хлібний лідер»; 94 респондента (що становить 27% опитуваних) найбільше запам`ятали рекламу торгової марки «Колос»; 86 респондентів (що становить 25% опитуваних) найбільше запам`ятали рекламу торгової марки «Хлібний

дім»; лише 55 респондентів (що становить 16% опитуваних) найбільше найбільше запам'ятали рекламу торгової марки «Кондитерський дім Вацак».

2.3. Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності щодо забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості включає кілька ключових етапів та методик. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрями для покращення його ринкових позицій та довгострокової стабільності.

Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності для забезпечення стратегічної стійкості є багатоступеневим процесом, що включає оцінку різних аспектів діяльності підприємства. Важливо використовувати комплексний підхід, що охоплює фінансові, ринкові, операційні та стратегічні фактори, для розробки ефективних стратегій покращення та забезпечення довгострокової стабільності.

В даний час на діяльність ТОВ «Кондитерський дім Вацак» впливає ряд зовнішніх факторів, що визначають основні тенденції розвитку, в тому числі конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринку.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) — це метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки зовнішнього макросередовища, в якому функціонує підприємство. Цей аналіз допомагає виявити основні фактори, що впливають на бізнес, і прийняти обґрунтовані стратегічні рішення.

Політичні фактори (Political) включають політичну стабільність і державне регулювання, які можуть впливати на підприємство. Сюди належать:

1. Політична стабільність і урядова політика: априклад, стабільність уряду та політична обстановка в країні.

2. Законодавство та регуляторна база: податкова політика, закони про працю, екологічне законодавство, закони про конкуренцію.

3. Торговельні бар'єри та регуляції: митні тарифи, квоти, експортно-імпортні правила.

4. Політика субсидій і грантів: державні субсидії, гранти та інші фінансові стимули для певних галузей.

Економічні фактори (Economic) включають економічні умови та тенденції, які впливають на купівельну спроможність і поведінку споживачів. До них відносяться:

1. Економічне зростання: темпи економічного зростання та ВВП країни.
2. Рівень інфляції: вплив інфляції на витрати та ціни.
3. Відсоткові ставки: вплив на доступність кредитів і вартість капіталу.
4. Рівень безробіття: вплив на купівельну спроможність населення та доступність робочої сили.
5. Обмінні курси: вплив на експорт та імпорт продукції.

Соціальні фактори (Social) стосуються суспільних трендів і змін у поведінці споживачів, які можуть впливати на ринок. Сюди належать:

1. Демографічні зміни: вікова структура населення, рівень народжуваності, міграційні потоки.
2. Соціокультурні тенденції: Зміни в культурних цінностях, традиціях, спосіб життя.
3. Рівень освіти: Освітній рівень населення та його вплив на ринок праці.
4. Здоров'я і безпека: Зміни в ставленні до здоров'я, безпеки та екології.
4. Ставлення до роботи та відпочинку: Зміни в балансі між роботою та особистим життям.

Технологічні фактори (Technological) стосуються технологічних змін і інновацій, які можуть впливати на бізнес. Сюди належать:

1.Інновації та дослідження: Інвестиції в дослідження та розробки, впровадження нових технологій.

2.Автоматизація та цифровізація: Вплив технологій на продуктивність, автоматизацію процесів.

3.Технологічна інфраструктура: Рівень розвитку технологічної інфраструктури, доступність інтернету.

4.Технологічні тенденції: Тенденції в області штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейн тощо.

5. Законодавство в галузі технологій: Регуляції, пов'язані з технологіями, захистом даних, кібербезпекою.

PEST-аналіз є ефективним інструментом для розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Він допомагає ідентифікувати можливості та загрози, що виходять з макросередовища, і розробити відповідні стратегічні плани для їх врахування. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення.

PEST-аналіз політично-правових факторів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз політично-правових факторів
ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Фактори | +, - | Ступінь впливу | Фажіль |
|------------------------------------|------|----------------|--------|
| Нестабільність політичної ситуації | - | 2 | 0,2 |
| Інтеграція до ЄС | - | 2 | 0,3 |
| Гальмування економічних реформ | - | 1 | 0,2 |
| Зміни у податковому законодавстві | - | 2 | 0,3 |
| Коефіцієнт впливу | | -1,8 | |

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, політично-правові фактори включають:

- нестабільність політичної ситуації (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,2),

- інтеграція до ЄС (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3),

- гальмування економічних реформ (ступінь впливу становить -1, коефіцієнт вагомості 0,2),

- зміни у податковому законодавстві (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3).

Загальний коефіцієнт впливу політично-правових факторів становить -1,8.

PEST-аналіз економічних факторів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз економічних факторів
ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Фактори | +, - | Ступінь впливу | Фажіль |
|--|------|----------------|--------|
| Динаміка ВВП | - | 1 | 0,2 |
| Коливання курсу національної валюти | - | 2 | 0,2 |
| Рівень інфляції | - | 2 | 0,3 |
| Стан джерел сировини та енергоресурсів | - | 2 | 0,3 |
| Коефіцієнт впливу | | -1,8 | |

Джерело: узагальнено автором

Економічні фактори включають:

-динаміка ВВП (ступінь впливу становить -1, коефіцієнт вагомості 0,2),

-коливання курсу національної валюти (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,2),

-рівень інфляції (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3),

-стан джерел сировини та енергоресурсів (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3).

Загальний коефіцієнт впливу економічних факторів становить -1,8.

PEST-аналіз соціально-демографічних факторів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено в таблиці 2.12.

Соціально-демографічні фактори, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Кондитерський дім Вацак» включають такі, як:

- зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3),
- зниження народжуваності (ступінь впливу становить -1, коефіцієнт вагомості 0,2);
- підвищення рівня безробіття (ступінь впливу становить 2, коефіцієнт вагомості 0,2);
- зростання рівня соціальних потреб (ступінь впливу становить -2, коефіцієнт вагомості 0,3).

Таблиця 2.12

PEST-аналіз соціально-демографічних факторів
ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Фактори | +, - | Ступінь впливу | Фажіль |
|--|------|----------------|--------|
| Зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції | - | 2 | 0,3 |
| Зниження народжуваності | - | 1 | 0,2 |
| Підвищення рівня безробіття | + | 2 | 0,2 |
| Зростання рівня соціальних потреб | - | 2 | 0,3 |
| Коефіцієнт впливу | -1 | | |

Джерело: узагальнено автором

Загальний коефіцієнт впливу соціально-демографічних факторів становить -1.

PEST-аналіз технологічних факторів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено в таблиці 2.13.

Технологічні фактори включають такі, як:

- рівень новизни і сучасності обладнання (ступінь впливу становить -3, коефіцієнт вагомості 0,4);
- контроль якості державою (рівень впливу становить 2, коефіцієнт вагомості 0,6);

PEST-аналіз технологічних факторів
ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Фактори | +, - | Ступінь впливу | Фажіль |
|--|------|----------------|--------|
| Рівень новизни і сучасності обладнання | - | 3 | 0,4 |
| Контроль якості державою | + | 2 | 0,6 |
| Коефіцієнт впливу | 0 | | |

Джерело: узагальнено автором

Загальний коефіцієнт впливу технологічних факторів становить 0.

Таким чином, проведений PEST-аналіз свідчить про несприятливі фактори зовнішнього середовища.

Висновки до розділу II.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський дім «Вацак» здійснює такі види діяльності:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є прибутковим та рентабельним. Чистий прибуток ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає. Рентабельність продажів ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,8% до 5,0%; рентабельність виробництва також зростає з 0,8% до 5,4% протягом 2021-2023 рр. Разом з тим, аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить про недостатню платоспроможність підприємства.

Привабливість підприємства на ринку та його конкурентоспроможність визначається, передусім, якістю продукції. З метою визначення якості

продукції та відношення покупців до продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведено опитування споживачів з оцінки якості продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в Ізмаїльському регіоні. Опитування було розміщено у соціальних мережах. В опитуванні прийняло участь 345 осіб.

. За результатами аналізу конкурентоспроможності продукції визначено, що найбільш конкурентною є продукція марки Хлібний дім (4,51 балів); на другому місці знаходиться продукція ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (4,34 бали), на третьому місці – продукція марки «Колос» (4,32 бали), на четвертому місці – продукція марки «Хлібний лідер» (4,18 балів).

З метою оцінки іміджу ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведення анкетування споживачів. За результатами опитування було визначено, що ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має позитивну репутацію серед споживачів.

Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності щодо забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак» проведено за допомогою PEST-аналізу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ ВАЦАК»

3.1. Дослідження теоретичних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному контексті

Проблема конкурентоспроможності промислових підприємств актуальна як для економіки країни, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність бізнесу є ключем до отримання високого і стабільного прибутку.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств стала актуальною для сучасних підприємців, оскільки глобальна криза посилила складну ситуацію конкурентної боротьби підприємств. Відсутність адекватної і своєчасної оцінки рівня власної конкурентоспроможності в разі виявлення та аналізу факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, унеможливує розробку і реалізацію стратегій існування і функціонування організації.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо виявити і класифікувати фактори і резерви, що визначають його рівень. Всі фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх факторів відносяться: інвестиційні умови в галузі, регіони і країни тенденції розвитку технологій, рівень конкуренції, доступність ресурсів і т. д. Зовнішні фактори, що сприяють конкурентоспроможності бізнесу, також включають збільшення кредитування виробництва, позитивні зміни в законодавстві, поліпшення ринкової інфраструктури, зобов'язання перед клієнтами, підвищення рівня життя, відхід конкурентів з ринку, поява бар'єрів для входу в галузь і посилення контролю за дотриманням антимонопольного законодавства [3, с. 97].

Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження нового обладнання, передових технологій, ефективні економічні стимули для виробництва; підвищення рівня кваліфікації співробітників, створення системи конкурентних відносин в кадровій діяльності і т.д. вони можуть бути організовані на рівні підприємства в цілому, на рівні структурних підрозділів, ключових груп і підприємств [1]. До внутрішніх факторів, що підвищують конкурентоспроможність підприємства, також можна віднести: поліпшену цінову політику, покращений асортимент товарів, систему стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, а також ефективну систему управління рекламним бізнесом, дотримання обов'язкових вимог соціальної відповідальності і т.д. [3, с. 98].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, систематично здійснюваний відповідно до обраної довгостроковою стратегією розвитку [6].

Організаційні заходи, що підвищують рівень конкурентоспроможності компаній, включають [3, с.99]:

- забезпечення пріоритетності продукту;
- зміна якості і технічних параметрів продукту з урахуванням конкретних вимог споживача;
- визначення переваги продукту порівняно з альтернативами;
- виявлення недоліків аналогових продуктів, вироблених конкурентами;
- визначення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні області застосування продукту;
- диференціація продуктів, яка гарантує відносно стабільну перевагу споживачів певним видам взаємозамінних товарів.

Узагальнюючи, як підвищити конкурентоспроможність бізнесу та збільшити частку неділі, ви можете визначити найбільш часто використовувані: виведення нових видів продукції, зниження ціни на

продукт або послугу; широке використання рекламних заходів; продаж товарів великою кількістю продавців.

Сучасна теорія конкуренції має багато концепцій, методів, моделей та інструментів для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. При цьому лише мала частина теоретичних розробок знаходить своє застосування в практиці вітчизняних промислових підприємств. Це пов'язано з невідповідністю між деталями конкурентного середовища і неадекватною кваліфікацією окремих менеджерів.

Розвиток таких економічних категорій, як конкуренція, дозволяє створювати механізми та інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, з урахуванням особливостей сучасної економічної ситуації, пов'язаної з процесами глобалізації.

Конкурентоспроможність промислових підприємств відображає їх здатність створювати довгострокові конкурентні переваги. Потенціал конкурентоспроможності, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентних стратегій, сприяє збереженню або збільшенню частки неділі, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства, з іншого боку, створює умови для розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому [5, с. 48].

У сучасних економічних умовах підприємства-виробники повинні враховувати зміни ринкового попиту, собівартість сировини, інші фактори навколишнього середовища, що впливають на їх діяльність і т.д.

Підвищення конкурентоспроможності - це процес змін, що вимагає від керівництва, зокрема, стратегічного підходу, а також інших процесів. Відповідно, відправною точкою для підвищення конкурентоспроможності є розробка стратегій з урахуванням потреби на своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, оскільки зміни стосуються всіх важливих організаційних компонентів, включаючи структуру персоналу, зайнятість, кваліфікацію, технології, обладнання, продукти та ринки збуту [6, с.5].

Враховуючи важливість конкурентоспроможності, необхідно, щоб її рівень регулювався для ефективного функціонування вітчизняних промислових підприємств. Управління конкурентоспроможністю є передумовою для розвитку бізнесу. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно передбачити можливість кількісної оцінки на рівні продукту і підприємства з урахуванням всіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без кількісної оцінки вся робота з підтримки і підвищення рівня конкурентоспроможності носить ірраціональний і спонтанний характер. Підвищення конкурентоспроможності бізнесу може бути досягнуто за рахунок підвищення цінової або нецінової конкурентоспроможності продукту.

Підвищення цінової конкурентоспроможності досягається за рахунок зниження виробничих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції обумовлено в основному якісним вдосконаленням елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції в результаті реалізації конкурентоспроможності підприємства безпосередньо впливає на ключові економічні показники діяльності компанії.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є сукупністю організаційно-економічних важелів (кожному з яких властива своя форма управлінського впливу), що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» повинен відповідати таким вимогам, як:

- відповідність стратегії та загальним цілям ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»;
- гнучкість та здатність своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища;
- орієнтація на сучасні методи управління;
- соціальна спрямованість, що передбачає доведення до відома кожного працівника цілей підприємства та конкретних завдань, поставлених перед працівником щодо виконання цих цілей;
- кількісне вираження поставлених цілей та завдань.

Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» потребує визначення таких складових, як принципи та цілі управління; функції, методи та інструменти управління. Визначення основних складових організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення основних складових організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» наведено у таблиці

| № з/п | Складові | Зміст |
|-------|----------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Принципи | Системність, комплексність, оптимальність, динамічність, безперервність, об'єктивність. |
| 2 | Цілі | Підвищення конкурентоспроможності продукції, зростання попиту на продукції, посилення ринкової позиції, збільшення частки ринку, вихід на нові іноземні ринки, зростання доходу, зростання прибутків |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|-------------|---|
| 3 | Функції | <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення ефективної взаємодії підрозділів підприємства; - створення сприятливих умов на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей за рахунок формування ефективної системи мотивації персоналу; - ефективне використання всіх видів ресурсів; - підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності продукції; - систематичний аналіз та контроль. |
| 4 | Методи | Цінові та нецінові |
| 5 | Інструменти | Оцінка рівня конкурентоспроможності, підвищення якості продукції, цінова політика, диференціація продукції, реклама, збільшення кількості торгівельних представників, інновації |

Джерело: узагальнено автором

Принципами організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є такі:

- системність, відповідно до якого формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції повинно ґрунтуватись на всебічному системному аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- комплексність передбачає урахування під час формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства наявного потенціалу, здатності до змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, конкурентної позиції тощо;

- оптимальність передбачає формування такого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, який націлений не лише на зростання конкурентоспроможності продукції підприємства, але й ефективності його діяльності у цілому;

- динамічність передбачає розробку організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції, спрямованого на прогнозування конкурентоспроможності продукції та забезпечення конкурентних переваг;

- відповідно до принципу безперервності необхідно постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища та факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, а також рівень конкурентоспроможності продукції у порівнянні з основними конкурентами;

- об'єктивність передбачає прийняття управлінських рішень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції на підставі достовірної інформації.

Система цілей організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» включає цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору та оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства. Основними цілями формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є: підвищення конкурентоспроможності продукції, зростання попиту на продукції, посилення ринкової позиції, збільшення частки ринку, вихід на нові іноземні ринки, зростання доходу, зростання прибутків.

Найважливішою функцією організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є захист від несприятливої ринкової кон'юнктури, який повинен включати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічних ризиків у діяльності підприємств. Функціями організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є:

- забезпечення ефективної взаємодії підрозділів підприємства;

- створення сприятливих умов на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей за рахунок формування ефективної системи мотивації персоналу;
- ефективне використання всіх видів ресурсів;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності продукції;
- систематичний аналіз та контроль.

Під час розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» необхідно враховувати як елементи ринкового саморегулювання, так і особливості державного регулювання ринкових відносин (рис. 3.1).

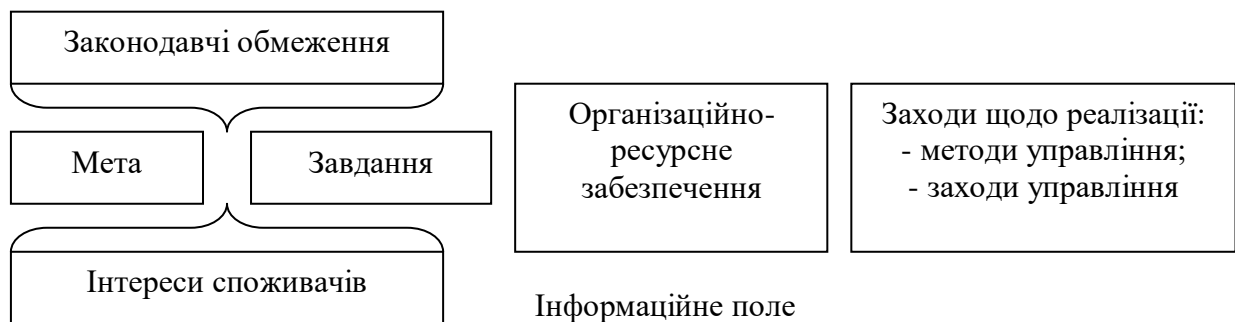


Рис.3.1. Загальна схема функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Джерело: узагальнено автором

У сучасній ринковій економіці одним з найбільш актуальних і важливих пріоритетів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є визначення основних напрямів стратегічних і тактичних маркетингових планів.

До організаційних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать:

- забезпечення пріоритетності продукції;

- зміну якісних і технічних параметрів товару з урахуванням вимог споживачів і спеціальних запитів;
- визначення переваг товару порівняно з його альтернативами;
- виявлення недоліків аналогічних товарів, що виробляються конкурентами;
- аналіз заходів, вжитих конкурентами для розробки аналогічних продуктів;
- визначення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- диференціація продукції.

Узагальнення методів, за допомогою яких компанія може підвищити свою конкурентоспроможність і розширити частку ринку, дозволяє виділити найбільш часто використовувані методи:

- виведення на ринок нових видів продукції;
- зниження ціни на продукцію та послуги
- більш широке використання рекламних заходів;
- реалізація продукції через більшу кількість дистриб'юторів.

Діагностика шляхів і засобів підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств повинна базуватися на певній системі критеріїв. Це фінансове, технічне, кадрове, організаційне та інформаційне забезпечення.

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена за такими напрямками господарської діяльності, як торговельно-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційно-управлінська діяльність, кадрова та комерційна діяльність підприємства.

Таким чином, можна виділити три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств:

- показники фінансового стану;
- показники економічної ефективності;
- показники конкурентоспроможності підприємств [1].

Структура організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» передбачає розмежування таких складових, як економічна та організаційна.

Схема організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» наведена на рис. 3.2.



Рис.3.2. Схема організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Джерело: узагальнено автором

Система забезпечення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» складається з таких підсистем, як ресурсне, нормативно-правове, методичне, науково-технічне та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» повинен забезпечити розробку принципово нових стратегій управління якістю продукції, що сприятиме отриманню значних конкурентних переваг на ринку збуту.

Що стосується конкурентоспроможності, то необхідно розробити комплексну цільову програму реалізації організаційно-економічних і технічних заходів, які забезпечать досягнення запланованих цілей щодо зниження певних витрат і збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що є основними критеріями успішності управління підприємством, отримання вигоди.

Важливо зазначити, що розробка такої програми має здійснюватися поетапно, причому кожен етап має включати подальший розвиток програмної позиції та визначення нових програмних цілей. Активне використання сучасного бізнес-планування, функціонально-вартісного аналізу, аналізу витрат та інших прогресивних інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи безпосередньо сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та вирішенню операційних проблем.

Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» повинна включати такі послідовні етапи:

- координація та підвищення ефективності роботи структурних підрозділів економічних служб з урахуванням вимог ринкових відносин і ведення бізнесу;

- удосконалення економічної роботи відповідно до вимог комплексного підходу до кінцевих результатів господарської діяльності та підвищення оперативності і достовірності підготовки економічної інформації.

Такий підхід до вибору напрямків реорганізації системи економічної служби обумовлений об'єктивною необхідністю вдосконалення економічної політики підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Реалізація цих

заходів дозволить вивести управління витратами і формування цін на продукцію, що випускається, на якісно новий рівень, що позитивно позначиться на зміцненні конкурентоспроможності підприємства [4].

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів для забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції сприятиме покращенню показників діяльності ТОВ «Кондитерський дім Вацак», а відповідно і конкурентоспроможності продукції та стратегічної стійкості підприємства, за рахунок зростання обсягів продажів та чистого доходу, а також оптимізації витрат. З метою визначення доцільності впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» визначемо рейтинговий показник конкурентоспроможності підприємства до впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції та після його впровадження.

Розрахунок рейтингового показника конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Вихідна матриця рейтингового показника конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| Показник | ТОВ «Кондитерський дім Вацак» | Колос | Хлібний лідер | Хлібний дім | Умовне еталонне підприємство |
|------------------------------------|-------------------------------|-------|---------------|-------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт рентабельності продажів | 0,05 | 0,09 | 0,03 | 0,07 | 0,09 |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|------|-----|-----|-----|-----|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,12 | 1 | 1,5 | 2,3 | 2,3 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 2,43 | 1,1 | 3,3 | 1,2 | 3,3 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 18 | 17 | 23 | 5 | 23 |

Джерело: узагальнено автором

За даними таблиці видно, що найбільше значення рентабельності продажів має Колос – 0,09; коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить 0,05; Колос – 0,03, Хлібний лідер – 0,03. Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить 1,12; Колос – 1; Хлібний лідер – 1,5; Хлібний дім – 2,3. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить 2,43; Колос – 1,1; Хлібний лідер – 3,3; Хлібний дім – 1,2. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить 18; Колос – 17; Хлібний лідер – 23; Хлібний дім – 5. Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить 0,15; Колос – 0,33; Хлібний лідер – 0,45; Хлібний дім – 0,57.

За даними показників підприємств сформовано умовне еталонне підприємство, яке включає найкращі значення показників, а саме: коефіцієнт рентабельності продажів – 0,09; коефіцієнт поточної ліквідності – 2,3; коефіцієнт оборотності активів – 3,3; коефіцієнт оборотності власного капіталу – 23; коефіцієнт фінансової незалежності – 0,57.

Показники a_{ij} вихідної матриці рейтингового показника конкурентоспроможності стандартизуються щодо конкретного показника умовного еталонного підприємства за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (3.1)$$

де a_{ij} – стандартизовані показники стану j -го підприємства.

Стандартизований показник коефіцієнта рентабельності продажів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить:

$$P_c = \frac{0,05}{0,09} = 0,56$$

Стандартизований показник коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить:

$$L_c = \frac{1,12}{2,3} = 0,49$$

Стандартизований показник коефіцієнта оборотності активів ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить:

$$Об_{Ac} = \frac{2,43}{3,3} = 0,74$$

Стандартизований показник коефіцієнта оборотності власного капіталу ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить:

$$Об_{Bc} = \frac{18}{23} = 0,78$$

Стандартизований показник коефіцієнта фінансової незалежності становить:

$$\Phi H_c = \frac{0,15}{0,57} = 0,26$$

Аналогічно розраховуються стандартизовані показники для підприємств-конкурентів.

За даними розрахунків у таблиці сформовано матрицю рейтингової оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Матриця рейтингової оцінки конкурентоспроможності

ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| № з/п | ТОВ «Кондитерський дім Вацак» | Колос | Хлібний лідер | Хлібний дім |
|-------|-------------------------------|-------|---------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 0,56 | 1,00 | 0,33 | 0,78 |

Продовження таблиці 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------|------|------|
| 2 | 0,49 | 0,43 | 0,65 | 1,00 |
| 3 | 0,74 | 0,33 | 1,00 | 0,36 |
| 4 | 0,78 | 0,74 | 1,00 | 0,22 |
| 5 | 0,26 | 0,58 | 0,79 | 1,00 |

Джерело: узагальнено автором

Рейтингова оцінка підприємств-конкурентів розраховується за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}, \quad (3.2.)$$

де R_{ij} – рейтингова оцінка для j -го підприємства

$X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{nj}$ – стандартизовані показники j -го підприємства, що аналізуються.

Рейтингова оцінка ТОВ «Кондитерський дім Вацак» становить:

$$R_B = \sqrt{(1-0,56)^2 + (1-0,49)^2 + (1-0,74)^2 + (1-0,78)^2 + (1-0,26)^2} = 1,05$$

Рейтингова оцінка Колос становить:

$$R_K = \sqrt{(1-0,43)^2 + (1-0,33)^2 + (1-0,74)^2 + (1-0,58)^2} = 1,00$$

Рейтингова оцінка Хлібний лідер становить:

$$R_{ХЛ} = \sqrt{(1-0,33)^2 + (1-0,65)^2 + (1-0,79)^2} = 0,78$$

Рейтингова оцінка Хлібний дім становить:

$$R_{ХД} = \sqrt{(1-0,78)^2 + (1-0,36)^2 + (1-0,22)^2} = 1,03$$

За результатами розрахунку рейтингової оцінки встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є Хлібний лідер (рейтингова оцінка становить 0,78); на другому місці – Колос (рейтингова оцінка становить 1,00), на третьому місці – Хлібний дім (рейтингова оцінка становить 1,03), на четвертому місці – ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (рейтингова оцінка становить 1,05).

Впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

сприятиме зростанню чистого доходу, оптимізації витрат та покращення показників ефективності діяльності, платоспроможності та фінансової стійкості. Вплив впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» на конкурентоспроможність підприємства визначено за допомогою рейтингового показника.

Вихідна матриця рейтингової оцінки після впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідна матриця рейтингової оцінки після впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| № з/п | Показник | ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (прогноз) | Колос | Хлібний лідер | Хлібний дім | Умовне еталонне підприємство |
|-------|--|---|-------|---------------|-------------|------------------------------|
| 1 | Коефіцієнт рентабельності продажів | 0,15 | 0,09 | 0,03 | 0,07 | 0,15 |
| 2 | Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,40 | 1,00 | 1,50 | 2,30 | 2,30 |
| 3 | Коефіцієнт оборотності активів | 1,15 | 1,10 | 3,30 | 1,20 | 3,30 |
| 4 | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 7,0 | 17,00 | 23,00 | 5,00 | 23,0 |
| 5 | Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,38 | 0,33 | 0,45 | 0,57 | 0,57 |

Джерело: узагальнено автором

Очікується зростання рентабельності продажів до 0,15, коефіцієнта поточної ліквідності до 1,40; коефіцієнта фінансової незалежності до 0,38.

Матриця рейтингової оцінки конкурентоспроможності після впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення

конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця рейтингової оцінки конкурентоспроможності після впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

| № з/п | ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (прогноз) | Колос | Хлібний лідер | Хлібний дім |
|-------|---|-------|---------------|-------------|
| 1 | 1,00 | 0,59 | 0,20 | 0,46 |
| 2 | 0,61 | 0,43 | 0,65 | 1,00 |
| 3 | 0,35 | 0,33 | 1,00 | 0,36 |
| 4 | 0,30 | 0,74 | 1,00 | 0,22 |
| 5 | 0,66 | 0,58 | 0,79 | 1,00 |

Джерело: узагальнено автором

Прогнозне значення рейтингової оцінки ТОВ «Кондитерський дім Вацак» після впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції становить:

$$R_B = \sqrt{(1-0,61)^2 + (1-0,35)^2 + (1-0,30)^2 + (1-0,66)^2} = 1,08$$

Рейтингова оцінка Колос становить:

$$R_K = \sqrt{(1-0,59)^2 + (1-0,43)^2 + (1-0,33)^2 + (1-0,74)^2 + (1-0,58)^2} = 1,08$$

Рейтингова оцінка Хлібний лідер становить:

$$R_{ХЛ} = \sqrt{(1-0,20)^2 + (1-0,65)^2 + (1-0,79)^2} = 0,90$$

Рейтингова оцінка Хлібний дім становить:

$$R_{ХД} = \sqrt{(1-0,46)^2 + (1-0,36)^2 + (1-0,22)^2} = 1,14$$

Таким чином, за результатами впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції очікується підвищення місця конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» з четвертого на друге місце.

Висновки до розділу III.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо виявити і класифікувати фактори і резерви, що визначають його рівень. Всі фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: інвестиційні умови в галузі, регіони і країни тенденції розвитку технологій, рівень конкуренції, доступність ресурсів, зміни в законодавстві, ринкова інфраструктура та інші. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження нового обладнання, передових технологій, ефективні економічні стимули для виробництва; підвищення рівня кваліфікації співробітників, створення системи конкурентних відносин в кадровій діяльності і т.д. вони можуть бути організовані на рівні підприємства в цілому, на рівні структурних підрозділів, ключових груп і підприємств [1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, систематично здійснюваний відповідно до обраної довгостроковою стратегією розвитку.

З метою підвищення ТОВ «Кондитерський дім Вацак» запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» потребує визначення таких складових, як принципи та цілі управління; функції, методи та інструменти управління.

Під час розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» були враховувані як елементи ринкового саморегулювання, так і особливості державного регулювання ринкових відносин.

У структурі організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності виокремлено організаційно та економічну складову.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

складається з таких підсистем, як ресурсне, нормативно-правове, методичне, науково-технічне та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції сприятиме покращенню показників діяльності ТОВ «Кондитерський дім Вацак», а відповідно і конкурентоспроможності продукції та стратегічної стійкості підприємства, за рахунок зростання обсягів продажів та чистого доходу, а також оптимізації витрат. З метою визначення доцільності впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» визначемо рейтинговий показник конкурентоспроможності підприємства до впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції та після його впровадження.

Таким чином, за результатами впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції очікується підвищення місця конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» з четвертого на друге місце.

ВИСНОВКИ

Конкуренція - рушійна сила економічного розвитку. У сучасних економічних словниках конкуренція визначається як суперництво між виробниками (продавцями) товарів і суб'єктами економічного ринку в цілому за отримання більшого доходу, зростання прибутку, отримання інших переваг. Це визначення чудово передає суть конкуренції як суперництва або змагання.

У літературі існує багато різних визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства». В цілому їх можна розділити на 3 групи: «конкурентоспроможність підприємства» заснована на ефективності його виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт), на основі конкурентних переваг.

Стратегічна стійкість підприємств є результатом здатності виробника створювати, розвивати і зберігати конкурентну перевагу протягом тривалого часу (з урахуванням прискорення науково-технічного прогресу, обмеженості ресурсів та екологічних викликів) та формується на різних рівнях. Забезпечення стратегічної стійкості потребує досягнення підприємством високого рівня довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що втілює в собі набір інструментів і важелів, методів і функцій управління.

Оцінка конкурентоспроможності проводиться з використанням різних методів, що пояснюється невизначеністю існуючого методологічного підходу до вивчення конкурентоспроможності підприємства.

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у їх групуванні за певними ознаками.

Спосіб представлення отриманих результатів оцінки відрізняється такими методами, як матричний, графічний, аналітичний і комбінований.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський дім «Вацак» здійснює такі види діяльності:

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

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

- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;

- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» є прибутковим та рентабельним. Чистий прибуток ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає. Рентабельність продажів ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,8% до 5,0%; рентабельність виробництва також зростає з 0,8% до 5,4% протягом 2021-2023 рр. Разом з тим, аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить про недостатню платоспроможність підприємства.

Привабливість підприємства на ринку та його конкурентоспроможність визначається, передусім, якістю продукції. З метою визначення якості продукції та відношення покупців до продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведено опитування споживачів з оцінки якості продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в Ізмаїльському регіоні. Опитування було розміщено у соціальних мережах. В опитуванні прийняло участь 345 осіб.

. За результатами аналізу конкурентоспроможності продукції визначено, що найбільш конкурентною є продукція марки Хлібний дім (4,51 балів); на другому місці знаходиться продукція ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (4,34 бали), на третьому місці – продукція марки «Колос» (4,32 бали), на четвертому місці – продукція марки «Хлібний лідер» (4,18 балів).

З метою оцінки іміджу ТОВ «Кондитерський дім Вацак» було проведення анкетування споживачів. За результатами опитування було визначено, що ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» має позитивну репутацію серед споживачів.

Аналіз відповідності рівня конкурентоспроможності щодо забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кондитерський дім Вацак» проведено за допомогою PEST-аналізу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо виявити і класифікувати фактори і резерви, що визначають його рівень. Всі фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: інвестиційні умови в галузі, регіони і країни тенденції розвитку технологій, рівень конкуренції, доступність ресурсів, зміни в законодавстві, ринкова інфраструктура та інші. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження нового обладнання, передових технологій, ефективні економічні стимули для виробництва; підвищення рівня кваліфікації співробітників, створення системи конкурентних відносин в кадровій діяльності і т.д. вони можуть бути організовані на рівні підприємства в цілому, на рівні структурних підрозділів, ключових груп і підприємств [1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, систематично здійснюваний відповідно до обраної довгостроковою стратегією розвитку.

З метою підвищення ТОВ «Кондитерський дім Вацак» запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» потребує визначення таких складових, як принципи та цілі управління; функції, методи та інструменти управління.

Під час розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» були враховувані як елементи ринкового саморегулювання, так і особливості державного регулювання ринкових відносин.

У структурі організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності виокремлено організаційно та економічну складову.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» складається з таких підсистем, як ресурсне, нормативно-правове, методичне, науково-технічне та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції сприятиме покращенню показників діяльності ТОВ «Кондитерський дім Вацак», а відповідно і конкурентоспроможності продукції та стратегічної стійкості підприємства, за рахунок зростання обсягів продажів та чистого доходу, а також оптимізації витрат. З метою визначення доцільності впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» визначемо рейтинговий показник конкурентоспроможності підприємства до впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції та після його впровадження.

Таким чином, за результатами впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції очікується підвищення місця конкурентоспроможності ТОВ «Кондитерський дім Вацак» з четвертого на друге місце.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Ареф'єва, О.В. (2019). Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 342.
3. Білявський, В.М. & Шепута, М.М. (2017). Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 11-12(72), 129–134.
URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/32970/1/Білявський%20ІЕ%2017.pdf>
4. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
5. Бондарчук Л. В. Сутність і особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2023. №31.
6. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
7. Галушка З. І., Поченчук Г. М. Економіка: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
8. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник / Галушка, Олена Лусте. Чернівці : Чернівец. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
9. Джеджула В.В., Спіфанова І.Ю., & Цвик О.Г. (2017). Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, 5–8.
URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14832/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

10. Діденко Є., Жураківський П. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6566/1/МОДЕЛЬ%20УПРАВЛІННЯ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf>
11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
12. Іванова Л.С. Формування системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2017. С. 83-89.
13. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
14. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц.Терлецька Н.М.; д.е.н., проф. Антохов А.А.; к.е.н., доц.Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запужляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас.Клевчик Л.Л. Чернівці : 2022. 684 с.
15. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
16. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного менеджменту на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації / О.М. Ложачевська, І.А. Гнатенко, Л.В. Сухомлин, О.Ю. Мельник // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 5-10.
18. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва / О.М. Мартин, Н.І. Лемещенко, В.А.

Артемчук, А.С. Парохненко // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. – №1(248)2022, 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.

19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

20. Омельчак, Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. с. 114-117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

21. Омельченко Т. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С.94-103

22. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З.Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

23. Офіційний сайт ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». URL: <https://vatsak.com.ua/>

24. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>

25. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 64–67.

26. Сорока Л.М. Фінансові показники діяльності підприємств у динаміці: особливості оцінки і прогнозування. Навчальний посібник. Комрат: USComrat («Тірогр.Сентрографіс»). 81 с.

27. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції / С.В. Филиппова, М.М. Кочевой, В.Д. Андросенко // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 1 (41). С. 57-65. DOI: 10.5281/zenodo.3387297.

28. Студінська Г. Загрози конкуренції українських будівельних підприємств (2020-2021). Економічний вісник університету. 2022. № 52. С. 129–135.
29. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
30. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлантю. 2017. 514 с.
31. Терлецька Н. М., Терлецька Ю. О. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Чернівці. 2021. 144 с.
32. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
33. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності / К. Ковтуненко, Ю. Ковтуненко, Н. Фоміна, О. Ковальчук, Д. Ковтуненко // International Journal of Production Management and Engineering. 2022. № 10 (2), С. 225-235. DOI: 10.4995/ijpme.2022.17946.
34. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 2 (58). С.152-161.
35. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80.
36. Швед, Т. & Біла, І. (2017). Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство, 8, 405–410. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17243/Швед%20%20Біла.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

37. Шульга та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296>
38. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106–112.
39. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 110–118.
40. Яковенко О.І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 76/2022 С. 163–167.
41. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 74. С. 163–167.
42. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навчальний посібник. Ніжен: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.
43. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*. 2022. 13 (2), pp. 384-395.
44. Koval, V., Hrymalyuk, A., Atstaja, D., Nesenenko, P., Kovshun, N., & Masina, L. Hypothesis of a two-level investment system and the prospects for the planned development of the socialist market economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. №4, 138-144.