

22
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

СТАСЮК Любов Романівна
(студентка групи ЗПВ-22-1М)



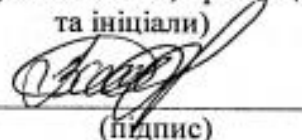
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

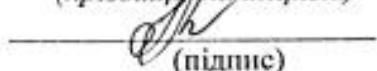
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д-р. проф. Вікарчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(наукове звання, прізвище
та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Стасюк Л.Р. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.
– Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, механізм управління конкурентоспроможністю.

Annotation

Stasyuk L.R. Mechanism of enterprise competitiveness management. –Manuscript.

The master's qualification work is presented for the degree of «master's degree», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock market activity». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of the mechanism for managing the competitiveness of the enterprise are considered and the directions for improving the relevant process are determined.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitiveness management mechanism.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико–методичні основи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства</i>	7
1.1. Економічна сутність, складові та функції механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	24
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	31
Висновки до розділу 1.....	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК»</i>	42
2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК»..	42
2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТОВ «Київський БКК».....	48
2.3. Оцінка ефективності механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК».....	59
Висновки до розділу 2	67
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК»</i>	71
3.1. Обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі.....	71
3.2. Шляхи підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК»	76

БКК».....	
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3	85
<i>Висновки</i>	89
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові відносини є домінантними у сучасному економічному просторі та диктують економічні реалії сьогодення. Ринок є тим фундаментальним утворенням, що визначає характер суспільно-економічних, правових і політичних взаємин у сучасному світі. Тому основним фокусом наукових розвідок провідних учених був і досі залишається ринок, дослідження його основоположних законів та принципів, що є вкрай важливим для формування новітніх методів і принципів управління організаціями в умовах посилення глобальної взаємодії економік, що призводить до посилення конкурентної боротьби. За таких умов ефективність організацій будь-яких типів та рівнів визначається їх конкурентоспроможністю на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства на сьогоднішній день є одним із важливих факторів його успішної діяльності, який здатний забезпечити можливість підприємства адаптуватися до ринкових умов, зайняти провідне місце на ринку та втриматись на ньому. Проблеми управління та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства полягають у складності управління підприємством через вплив зовнішніх факторів. Оскільки суперництво між компаніями, що виробляють товари або надають послуги стає все жорстокіше – виникає необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю та аналіз механізму конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення у працях таких науковців як Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О., Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В., Посохов І.М., Чепіжко О.В., Дюжев В.Г., Лисиця Д.О. та багато інших. У їхніх наукових працях та практичних рекомендаціях продемонстровано різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальше обґрунтування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Київський вітамінний завод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічну сутність, складові та функції механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати нормативно–правове та інформаційне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести організаційно–управлінський аналіз діяльності АТ «Київський вітамінний завод»;
- провести діагностику фінансово–економічного стану АТ «Київський вітамінний завод»;
- здійснити оцінку ефективності механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Київський вітамінний завод»;
- розглянути концепцію розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Київський вітамінний завод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико–методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є наукові розробки, викладені у працях вітчизняних та

зарубіжних вчених з питань ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, застосування теоретичних та методичних підходів до оцінки ефективності її використання, здійснення прогностичних розрахунків. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: *монографічний* – при вивченні літературних джерел та нормативно–правових актів; *теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії* – для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; *балансовий та аналізу* – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; *графічний метод* – для наочного представлення економічних даних, отриманих у процесі дослідження; *синтезу* – для формулювання висновків про рівень управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

удосконалено:

– науково–методичні підходи щодо покращення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що дозволить вирішити внутрішні проблеми, поліпшити якість продукції, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства та дасть йому можливість бути успішним у висококонкурентному середовищі;

набули подальшого розвитку:

– обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі за рахунок раціоналізації та оновлення асортименту, тобто випуску нового виду продукції, а саме лінійки хлібобулочних діабетичних виробів з *натуральним цукрозамінником*, таким як кокосовий цукор.

Адже, щорічно спостерігається зріст популярності продуктів сегменту із «зниженою калорійністю» та «без доданого цукру», як індикатор споживчої стурбованості високим вмістом цукру та підвищеною калорійністю, а також карієсогенністю кондитерських виробів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Стасюк Л.Р. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С.387-388.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, складові та функції механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція вважається однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. Зауважимо, що термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia» – «стикатися». *Конкуренція* – це змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку та стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач. Саме дія механізму конкуренції примушує всіх учасників ринкового господарства не зупинятися на досягнутому, а перебувати в постійному пошуку нових можливостей.

Конкуренція виникла одночасно з появою товарного виробництва, проте лише при капіталізмі вона перетворилася на досконалий механізм ринкового регулювання суспільного виробництва. В табл. 1.1 наведені найбільш поширені означення конкуренції, що зустрічаються в економічній літературі.

Таблиця 1.1

Теоретичні трактування авторами сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
Баштовий Д.М., Небава М.І. [8, с.7]	конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. [19, с.15]	конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
Джеджула В.В. [21, с.118]	конкуренція – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу;
Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О.	конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних

[11, с.15]	потреб у межах законодавства або в природних умовах;
<i>Продовження табл. 1.1</i>	
Говтвяниця К.В., Флегантова А.Л. [17, с.11]	конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор науково–технічної революції та ефективності суспільного виробництва.

Джерело: складено автором на основі [8;11;17;19;21]

Загалом конкуренція як базовий механізм ринкових відносин примушує підприємства змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешевлення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків [15, с.124].

Нині автори та дослідники тлумачать поняття «конкурентоспроможність підприємства» по-різному, тому не існує єдиного пояснення сутності цього явища. Одна частина науковців вважає, що сутність конкурентоспроможності підприємства з'являється тільки з огляду на характеристики товару, а інша частина науковців має на увазі роботу підприємства загалом, ефективність його виробничого процесу, планування, введення інновацій, нових технологій та змogu конкурувати на вибраній ринковій ніші. Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, можемо виділити декілька підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» вченими–економістами

Автор	Визначення
Дудченко А.В., Прокопенко І.Р. [27, с.31]	Здатність суб'єкта ринкових відносин перебувати на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
Кишакевич Б. Ю. [35, с.42]	Здатність забезпечити кращу позицію порівняно з конкуруючим підприємством
Ляшевська В.І., Шадріна Д.Ю.,	Сукупність переваг і здатності суб'єкта порівняно з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в

Орехов В.Р. [44, с.11]	умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).
<i>Продовження табл. 1.2</i>	
Посохов І.М., Чепіжко О.В., Дюжев В.Г., Лисиця Д.О. [52, с.135]	Відстоювання власних переваг на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишається можливість удосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників.
Савенко В.І. [58, с.74]	Здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Самойленко В.В. [60, с.62]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на цьому ринку.
Торкут Д.А., Шульга Д.А. [67, с.18]	Комплексна порівняльна характеристика підприємств, що відображає ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємств, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств–конкурентів.
Чіков І.А. [72, с.74]	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств–конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових, зокрема технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражаються в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.
Шталь Т.В. [73, с.14]	Особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.

Джерело: складено автором на основі [27;35;44;52;58;60;67;72;73]

Таким чином, *конкурентоспроможність підприємства* – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей.

Для досягнення довгострокового успіху зусилля по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства мають здійснюватися в усіх сферах і в усіх аспектах його діяльності. Конкурентоспроможність є важливим показником стану підприємства, що визначає його перспективи подальшого розвитку та можливості досягнення стратегічних цілей і завдань. Підтримання або підвищення конкурентоспроможності також можна розглядати як одну з

функціональних стратегічних цілей підприємства [74, с.147]. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Компонент	Пояснення
Виробничий	Ключове значення мають асортимент і номенклатура товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, наявність основних ресурсів, якість сировини та гнучкість виробництва.
Маркетинговий	Дослідження та прогнозування ринку, система маркетингу, ціноутворення, реклама, обслуговування клієнтів.
Фінансовий	Ключовими питаннями є рівень ліквідності, активності, прибутковості, платоспроможності підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, вкладення грошових коштів, загальний фінансовий стан підприємства.
Інноваційний	Дослідження та розробки, використання запозичених НДДКР, ступінь інноваційності продукту, технології, ступінь використання інформаційних технологій.
Кадровий та організаційно-культурний	Розмір і якість персоналу, тип керівництва, організаційні цінності, комунікації та процедури.
Управлінський	Тип організації управління, гнучкість і раціональність, стиль і методи управління, адаптивність, гнучкість підприємства.
Соціальної відповідальності	Створення на підприємстві спеціального підрозділу або посади з соціальної відповідальності; видача соціального звіту; соціальний аудит; наявність кодексів поведінки; навчання міжнародним ініціативам щодо соціальної відповідальності; соціальний захист працівників; розвинена соціальна інфраструктура; охорона праці та здоров'я; охорона навколишнього середовища та ресурсозбереження; екологічний моніторинг результатів виробництва; застосування міжнародних стандартів якості навколишнього середовища; соціальні інвестиції у розвиток місцевої громади.

Джерело: складено автором на основі [5, с.101]

Визначивши ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, доцільно розглянути базові принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (Рис.1.1). Розглянемо більш детально кожен з базових принципів управління конкурентоспроможністю:

1. *Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства* – цей принцип передбачає, що будьяке відповідне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і відповідати хоча б одному з практичних

завдань [32, с.68].



Рис. 1.1. Базові принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [43, с.112]

2. *Принцип системності управління* – передбачає відноситься до будьякого об'єкту як до системи; системний підхід враховує всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дає змогу комплексно встановлювати цілі, зважуючи фактори та спрямовуючи механізми управління на досягнення цілей.

3. *Принцип наукової обґрунтованості управління* – передбачає, що система управління конкурентоспроможністю повинна враховувати економічні закони та закономірності розвитку, застосування наукових підходів (зокрема процесних, системних, ситуаційних) та методів моделювання для підвищення стабільності системи управління.

4. *Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю* – вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, факторів) за їх ефективністю, актуальністю, масштабом, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому вони повинні спочатку інвестувати в

найважливіші питання конкурентоспроможності [49, с.157].

5. *Принцип багатоваріантності* – передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку подій.

6. *Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів* – передбачає, що альтернативам управлінських рішень за конкретними сценаріями надається порівнянне уявлення про реалістичність, прийнятність наслідків реалізації, відповідність наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризик і невизначеність, умови реалізації; вибір найбільш ефективного управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. *Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства* – передбачає, що необхідно продемонструвати сильні і слабкі сторони суб'єкта, що дає можливість розробити ефективну конкурентну стратегію та досягти переваг підприємства в певній сфері діяльності над своїми конкурентами [61, с.127].

8. *Принцип ринкової орієнтації* – передбачає, що розвиток підприємства має визначатися можливостями, які пропонуються змінами його зовнішнього середовища, зокрема розвитком попиту та потребами ринку.

9. *Принцип цільової спрямованості* – вимагає, щоб програми конкурентоспроможності компанії відповідали її конкурентній стратегії.

10. *Принцип комплексності* – передбачає включення та інтеграцію в єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, що міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства.

11. *Принцип гнучкості* – передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі докорінних змін його параметрів і появи принципово нових загроз і можливостей для розвитку підприємства.

12. *Принцип етапності* – передбачає, що процес формулювання та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен регламентуватися процедурно та вчасно [71, с.107].

13. *Принцип соціальної відповідальності* є пріоритетним, оскільки підприємство бере на себе відповідальність за вплив рішень на суспільство та

навколишнє середовище. Врахування інтересів і відповідальна поведінка по відношенню до стейкхолдерів знаходять своє відображення в реалізації вбудованої стратегії управління конкурентоспроможністю компанії. Довгострокова політика соціальної відповідальності стає частиною бізнесстратегії бізнес-лідерів. Соціальна відповідальність інтегрована в безперервний покроковий набір визначених взаємопов'язаних заходів у стратегічному управлінні. При поетапному підході соціальна відповідальність інтегрується в розробку та реалізацію стратегії компанії через інструменти та механізми, якими вона володіє [10, с.62].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства [38, с.408].

Зовнішні фактори:

- державна політика щодо експорту та імпорту;
- рівень економічного розвитку країни (державна економічна політика в країнах–експортерах і імпортерах товарів);
- ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;
- рівень розвитку інфраструктури в країні;
- розвиток науково–технологічного потенціалу;
- наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;
- діяльність громадських і недержавних інститутів;
- наявність і можливості конкурентів;
- система державного страхування;
- основні характеристики ринку: його тип і ємність;
- участь в міжнародному поділі праці, розробці та фінансуванні

національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;

- державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль [40, с.5].

Внутрішні фактори:

- адаптивна організаційна структура – вибудовування певної впорядкованості завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створення умов для здійснення діяльності організації і досягнення встановлених цілей, швидко і з мінімальними для підприємства витратами реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;

- технічні ресурси; обладнання;
- забезпечення виробництвом товару, яке в загальному задовольняє попит;
- ресурси, сучасні технології, що використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможного товару, збільшує продуктивність праці і знижує витрати виробництва;

- маркетинг, постійне стеження за зовнішнім середовищем, а також розробка конкурентоспроможного товару і політики просування;

- фінансові ресурси, що дозволяють здійснювати оборот товарної маси;
- інформаційні ресурси, які надають сукупність даних і знань, дозволяють вибудовувати систему управління виробництвом;

- конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства;

- персонал підприємства – всі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці [64, с.161].

Механізм управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність

взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи головне завдання – досягнення запланованих цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб всіх зацікавлених економічних суб'єктів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від стану елементів процесу реалізації товарів, ступеня ефективного використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи організації тощо. Для досягнення стійкого становища на ринку необхідно сформувати механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Метою його функціонування є реалізація товарів і надання послуг, що здатні витримувати конкуренцію з аналогічними товарами і послугами, пропонованими іншими суб'єктами роздрібної торгівлі [11, с.18].

Сукупність усіх елементів, виходячи з їх природи, розподілено на «зовнішні» і «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги засновані на відмітних якостях підприємства, які утворюють цінність для споживача та обумовлені зручним місцем розташування підприємства, організацією торгового простору, вартості споживчої цінності товару або послуги, якості послуги тощо. «Внутрішні» переваги характеризують перевагу господарюючого суб'єкта порівняно з підприємствами–конкурентами щодо ефективності використання наявних в їх розпорядженні ресурсів. Вони утворюють цінність для господарюючого суб'єкта та не можуть бути оцінені споживачами [7, с.178].

Сукупність наявних у розпорядженні організації «зовнішніх» і «внутрішніх» конкурентних переваг є ключовими факторами успіху на територіальному ринку й в галузі в цілому. Це загальні для всіх організацій керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції.

Елементи, що формують блок «внутрішні» переваги, виходячи з природи, розділено на чотири групи: матеріально–технічна база, матеріальновиробничі запаси, трудові ресурси, фінансові ресурси. Елементи, що формують блок «зовнішні» переваги підприємства поділено на групи: особливості розташування і архітектури, асортиментна політика, якість сервісу і обслуговування, реклама, робота зі споживачами та постачальниками [16, с.247].

Таким чином, для того, щоб механізм управління конкурентоспроможністю підприємства міг працювати максимально ефективно, підприємству необхідно орієнтуватися на ті елементи, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства найбільш ефективно та економічно, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства [32, с. 71].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти.



Рис. 1.2. Структура механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [28, с.134]

Процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів.

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (продукція, послуги, інформація);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);
- 3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [33, с.78].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході механізму управління конкурентоспроможністю, підприємство має забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, вибрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії. Адже за будь-яких умов процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентоспроможними, якщо конкурентоспроможність «входу» системи не є конкурентоспроможною.

Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства слід зазначити, що довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою системи ефективного використання конкурентоспроможного потенціалу. Крім того, система

підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: управлінську (для управління системою), постачальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності [43, с.107].

Механізм підвищення конкурентоспроможності повинен бути відокремлений від зовнішнього середовища і водночас враховувати його дестабілізуючий вплив. Зокрема, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому. Актуально, що підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального менеджменту.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.3.

Основними напрямками механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є [65, с.318]:

- 1) подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- 2) підвищення конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємств ми розуміємо виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності

[74, с.154].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію, подолання та обмеження впливу негативних, деструктивних чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності. Формування захисту проти них, використовуючи позитивні зовнішні чинники впливу для нарощення та реалізації системи конкурентних переваг та стратегій підприємства.

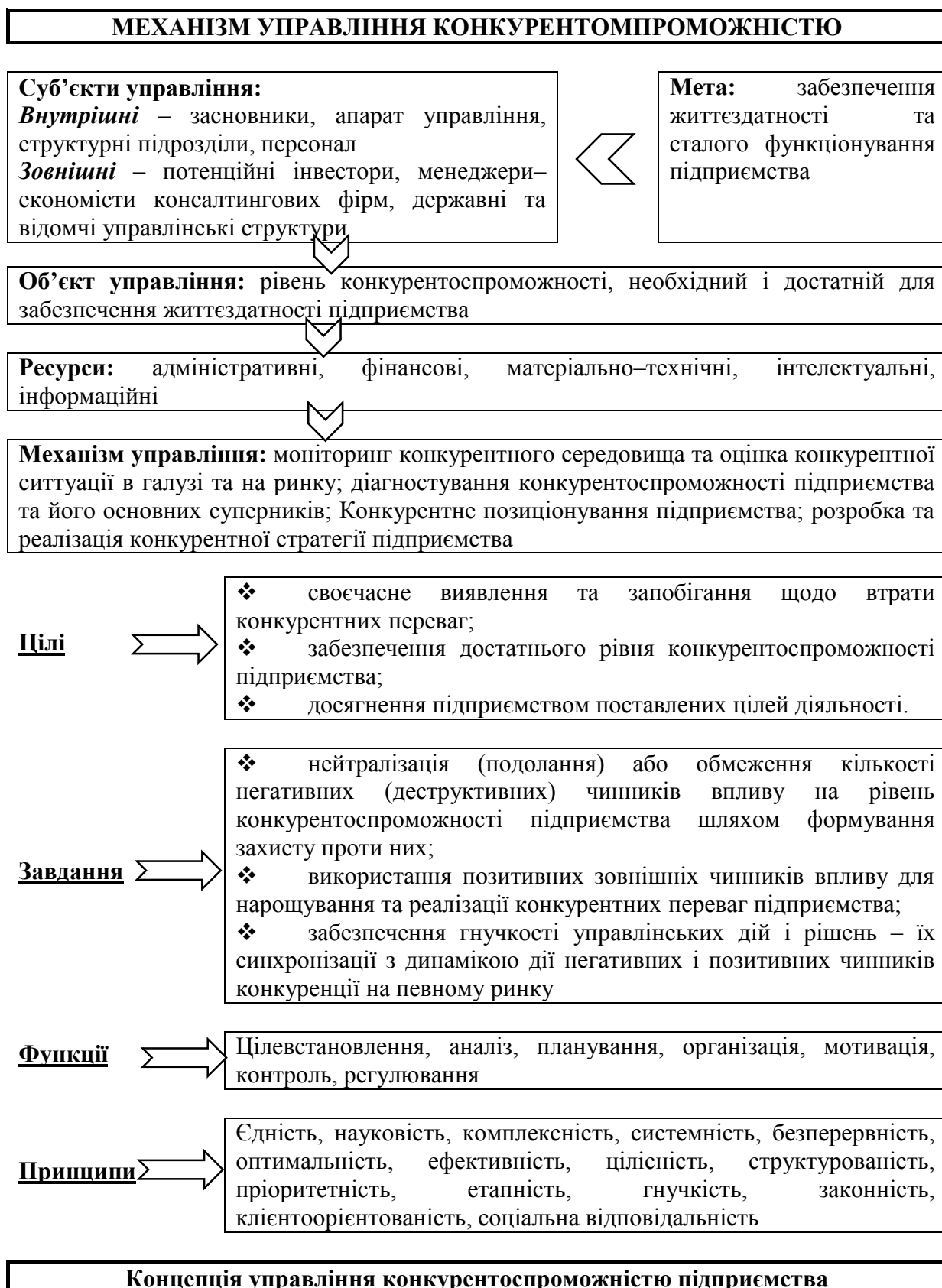


Рис. 1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором на основі [30, с.5]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління:

1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства [28, с.131].

У таблиці 1.4 у вигляді матриці представлені функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно–економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в

кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно–економічні та техніко–технологічні заходи у їх взаємозв’язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективна реалізація управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Таблиця 1.4

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: складено автором на основі [7, с.172]

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства [14, с.21].

Щоб підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства значну увагу слід приділяти розробці системи конкурентних стратегій підприємства, які виступають основним елементом механізму управління конкурентоспроможністю.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.4).

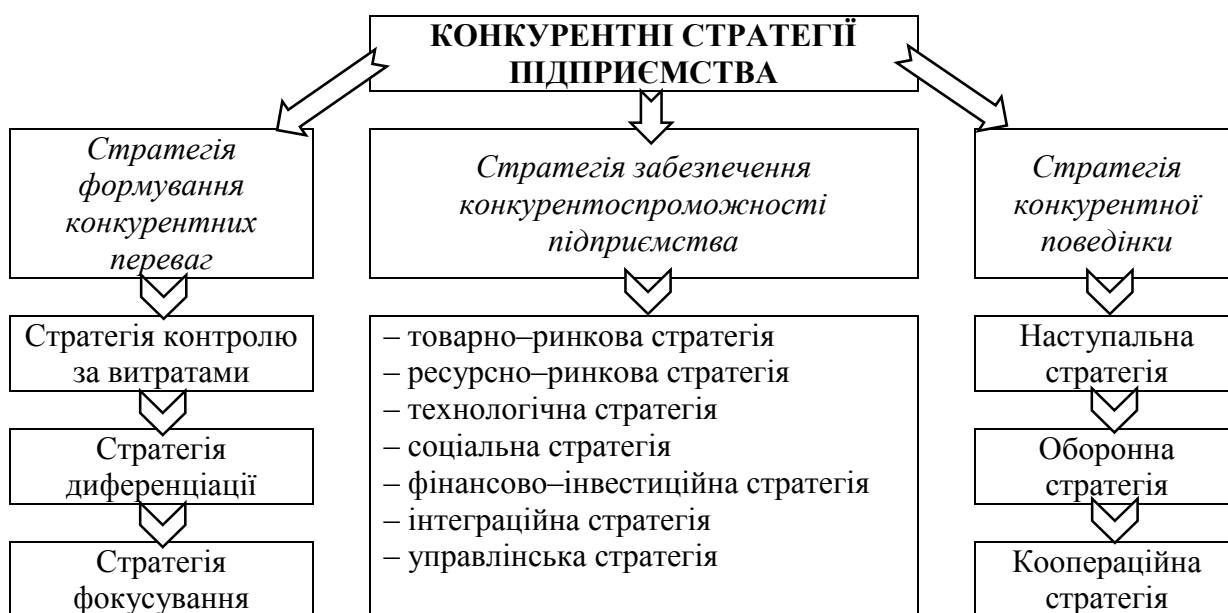


Рис. 1.4. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [28, с.125]

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства [29, с.58]. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятої стратегії формування конкурентних переваг;

2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

3) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни [52, с.11].

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.5.

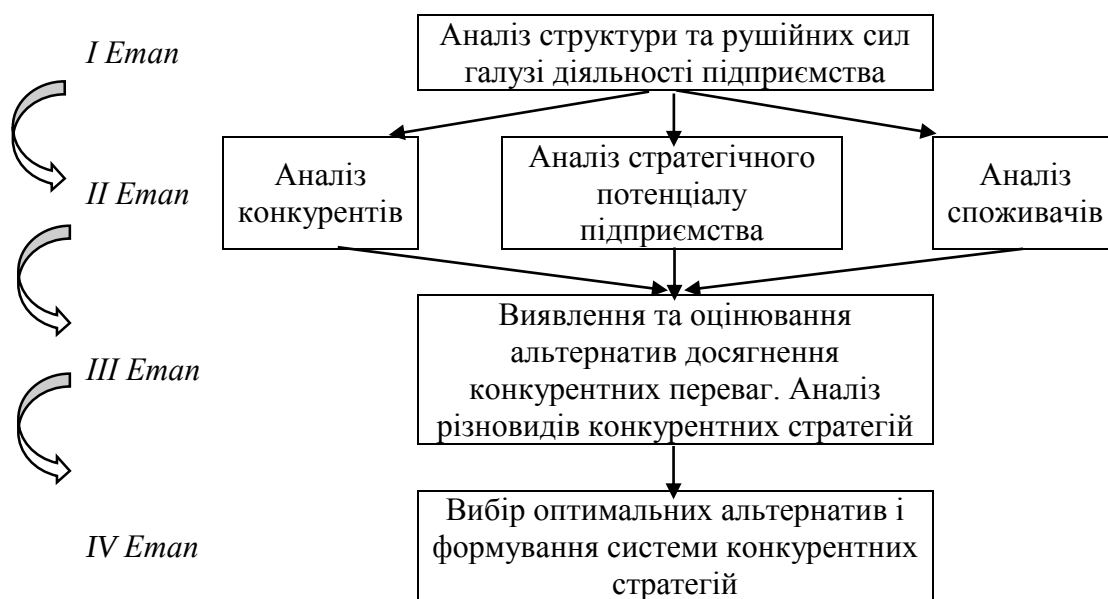


Рис. 1.5. Система формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с.20]

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування програмою повинне здійснюватись на всіх її етапах, що

забезпечуватиме ефективне управління конкурентоспроможністю.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

У діяльності сучасних підприємств важливе місце займає рівень їх конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, зміцнити його позицію на ринку стосовно інших підприємств певної галузі чи регіону і розробити власну конкурентну стратегію для виділення своїх переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватись на наступних принципах:

- комплексність – дослідження має проводитися, охоплюючи все підприємство, всю продукцію, яку воно виготовляє, всі технічні і адміністративні процеси, конкурентні позиції щодо декількох конкурентів;
- системність – конкурентоспроможність розглядається як складна економічна система, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів, які її формують;
- об'єктивність – інформація, яка надходить та оброблюється, як внутрішня так і зовнішня, повинна бути достовірною, перевіреною і бажано мати документальне підтвердження;
- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
- безперервність – визначення конкурентоспроможності та її зміни повинно бути безперервним процесом для запобігання неочікуваних ситуацій та швидке реагування на стрибкоподібні зміни;
- оптимальність – витрати на процес оцінювання конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей та розвиток конкурентних позицій повинні себе виправдовувати для ефективного досягнення результатів [20, с.108].

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, слід виконати

такі завдання: установити рівень конкурентоспроможності за визначений період часу; дослідити, як може змінюватися конкурентоспроможність за досліджуваний період; знайти «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Зробивши висновки щодо наукових досліджень із цього питання, можна класифікувати методики діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка,

		конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг
--	--	---

Джерело: складено автором на основі [23, с.336]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності пов'язані переважно з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групові й інтегральні показники. За їхньою допомогою можна оцінити існуючі можливості організації в конкурентному змаганні за стратегічні зони господарювання та затвердити зважене управлінське рішення. Проте деякі кількісні методи застосовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, отже, методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінки здебільше мають невисокий рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Вони не дають можливість застосування оцінки конкурентоспроможності організації у процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм характерна суб'єктивність та умовність. Проте якісні методи доволі гнучкі, це дає перспективу для оцінювання реальних фактів, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиве інформування [26, с.211].

Матричні методи здійснюють використання матриці – таблиці організованих за рядками та стовпцями елементів. Основою цієї методики є розгляд двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, а сутність методу передбачає маркетингову оцінку діяльності суб'єктів господарювання. Існує можливість одержати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, якщо є присутність релевантної інформації про об'єми реалізації продукції. Такі методи різняться простотою у використуванні. Недоліком матричних методів є: обмеження кількості характеристик, над якими виконують оцінку; відсутність розгляду причин та врахування недостатньої кількості чинників; труднощі з оцінюванням темпів збільшення ринку та ринкової частки суб'єкта господарювання.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками

та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [23, с.335].

Графічні методи застосовують під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Перевагами графічних методів є простота й наглядність. Однак цей метод не бере до уваги неоднакову важливість чинників конкурентоспроможності й не дає можливості визначити ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності, а використання великої кількості характеристик може згладжувати його наглядність.

За допомогою груп *спеціальних методів* є можливість здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими планами діяльності підприємства – виробничими, маркетинговими, фінансовими тощо.

Комплексні методи – це комплексний підхід, такі методи не передбачають розгляд усього спектра найважливіших параметрів функціонування суб'єкта господарювання. За допомогою комплексних методів є можливість для отримання самої точної інформації про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на базі доволі широкого переліку порівняльних привілей узяти до уваги параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [29, с.57].

Стратегічні методи здебільшого визначають конкурентне положення суб'єкта господарювання на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих планів роботи суб'єкта господарювання, а рішення, що постановляють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Розглянута систематизація методів демонструє, що залежно від особливості систематизації, один і той самий метод може входити до різноманітних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Одночасно, за даними (змінними) аналізу, вона визначає позиції на ринку суб'єкта господарювання, а за рівнем ухвалення рішення входить до групи стратегічних методів. Отож, на практиці методи є взаємопов'язаними, водночас застосовуючи декілька підходів [31, с.225].

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки

конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не

		враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу

Продовження табл. 1.6

8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [59, с.84]

Для підприємств вагому зацікавленість посідають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності, можемо зробити висновок, що ті методи, які існують, використовують один або декілька показників ефективності виробничо–господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними.

Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребують насправді ґрунтовного вивчення. Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог українських підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища [61, с.126].

Розглядаючи питання формування конкурентоспроможності підприємств,

не можна оминати питання класифікації показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств (рис.1.6).

Представлені показники дають змогу встановити позицію, яку займають товари на ринку, що в результаті й визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [69, с.167].



Рис. 1.6. Класифікація показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [70, с.177]

Щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства, виявлення характеру конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки при зіставленні груп фірм, які виготовляють одноманітні товари. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінювати рівень конкурентної переваги щодо фірми–лідера [75, с.110].

Оскільки поняття конкурентоспроможність відносне, фірма в межах регіональної групи підприємств–виробників може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні. Якщо ринок країни базування підприємства є розвиненим та привабливим для світових лідерів і вони активно постачають свою продукцію, то зіставлення з ними дасть можливість місцевим підприємствам визначати чинники конкурентоспроможності досить точно. Крім

того, присутність іноземних підприємств змушує вітчизняних виробників до активізації розвитку конкурентних переваг. Якщо ж підприємство провадить діяльність лише на внутрішньому ринку за відсутності потужних конкурентів, слід констатувати відсутність гострих чинників формування реальних переваг.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Державне регулювання конкуренції потрібне для стабільної економіки, тому що в ринкових відносинах має місце конкуренція в негативних рисах, що завдає шкоди конкурентному середовищу. Завданням держави є підтримання стабільного рівня конкуренції. Державне регулювання конкуренції насамперед захищає інтереси слабких сторін (виробників дрібних та середніх, споживачів).

Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств – це система заходів законодавчого, виконавчого й контролюючого характеру, яких вживають правочинні державні установи та громадські організації з метою, визначеною державною політикою. Мета державного регулювання конкуренції полягає у:

- захисті прав споживачів як економічно слабкішої сторони у відносинах із товаровиробниками;
- стимулюванні суперництва між товаровиробниками за споживачів, що сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, а також розширенню найменування товару, його якості та ціноутворення;
- забезпеченні вільної конкуренції між товаровиробниками;
- сприянні підприємству, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а зрештою – поживавлення конкуренції на ринку;
- захисті національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє формуванню економічній самостійності України [18, с.69].

Оскільки до основних функцій держави належить не тільки контроль над

розвитком економіки підприємства, але й контроль над діями неекономічних інститутів, до її обов'язків також входить формування соціально–економічної стратегії використання конкурентних переваг, включаючи особливості політичних, територіальних, соціальних, культурних та інших підсистем сфери обслуговування. Отже, у сфері конкурентних відносин держава повинна виконувати низку функцій, користуючись методами та засобами впливу на їх рівень (рис. 1.7).

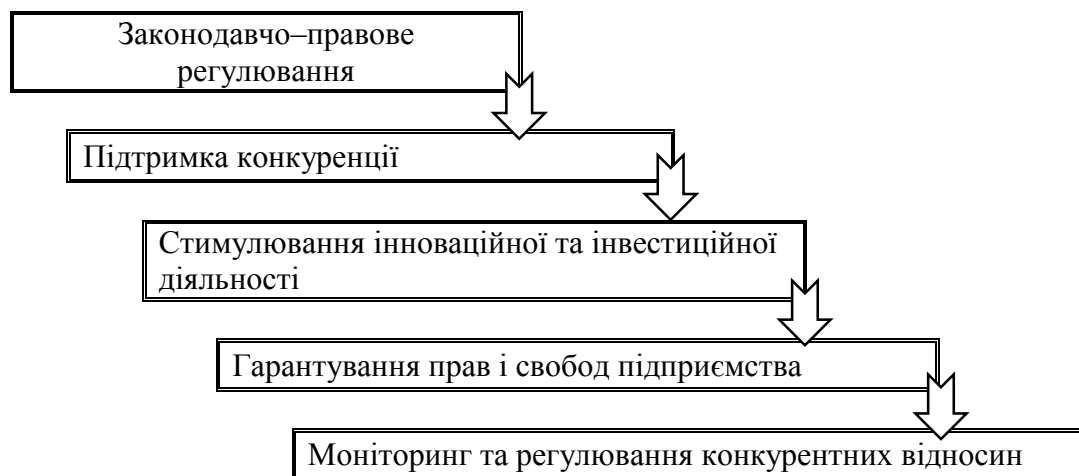


Рис. 1.7. Функції державного регулювання конкуренції

Джерело: складено автором на основі [18, с.71]

Для зменшення негативних проявів конкурентної боротьби та посилення позитивних переваг конкуренції в кожній державі існують уповноважені органи влади, які контролюють конкуренцію. Методи, засоби та комплексні заходи – це основні критерії державного регулювання конкуренції в державі. Правові засоби сприяння добросовісній конкуренції, припинення недобросовісної конкуренції та обмеження монополізму прийнято називати конкурентним чи антимонопольним законодавством.

На сьогоднішній день чинним українським законодавством передбачені такі нормативно–правові акти, котрі регулюють відносини, що впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію в державі: Конституція України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [1, с.202].

Так, стаття 42 *Конституції України* закріплює право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом і одночасно на конституційному рівні закріплено зобов'язання держави щодо захисту конкуренції в підприємницькій діяльності і неприпустимість підприємницької діяльності, спрямованої на монополізацію і недобросовісну конкуренцію.

Стаття 42 *Конституції України* забезпечує правові засади захисту конкуренції у сфері здійснення діяльності суб'єктів господарювання. Ця фундаментальна стаття забезпечує протидію неправомірному обмеженню конкуренції та зловживанню монопольним становищем на ринку [39, с.56].

Конкуренція в Україні посідає першорядне місце як в системі ринкової економіки, так і в системі побудови демократичного суспільства, адже саме вільне змагання підприємців з метою здобуття переваг над іншими забезпечує:

– *в економічній сфері:*

- а) найбільш ефективний розподіл обмежених наявних ресурсів;
- б) максимально ефективне використання кожним виробником наявної в нього частки суспільних ресурсів;
- в) створення та впровадження нових товарів, послуг, технологій, сприяння науковотехнічному прогресу;

– *в соціально–політичній сфері:*

- а) підвищення загальносуспільного добробуту як основи забезпечення добробуту й особистої свободи кожного члена суспільства;
- б) свободу вибору кожним членом суспільства своїх господарських та міжособистісних зв'язків;
- в) недопущення концентрації ринкової і, як наслідок, суспільної влади в окремих осіб чи груп осіб [18, с.66].

Аналізуючи *Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»*, варто зупинитися на понятті «недобросовісна конкуренція». Згідно даного Закону, *недобросовісна конкуренція* – це будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Відповідно до Закону недобросовісною конкуренцією є:

- неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання;
- створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції;
- неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці [54].

До основних методів недобросовісної конкуренції відносять економічне шпигунство, підробку продукції конкурентів, підкуп та шантаж, введення в оману споживачів, махінації з діловою звітністю, валютні махінації, приховування дефектів та інше. Наголосимо, що органами, котрі займаються забезпеченням захисту від недобросовісної конкуренції, є суди України, Антимонопольний комітет та правоохоронні органи.

До методів боротьби із недобросовісною конкуренцією відносять здійснення підприємством антимонопольної діяльності, тобто діяльності певних суб'єктів господарювання, котра в першу чергу спрямована на створення та підтримку конкурентного середовища, а в основному, конкурентних відносин на товарному ринку, шляхом протидії неконкурентній діяльності монопольних утворень. Рівень використання суб'єктом господарювання методів захисту, залежить від декількох факторів. По–перше, від внутрішнього середовища підприємства; по–друге, від зовнішнього середовища, тому, що захист від недобросовісної конкуренції в середині підприємства, однак його результати виявляються у зовнішньому середовищі, а саме до контрагентів підприємства [66, с.123].

Чинне законодавство України передбачає такі заходи захисту від недобросовісної конкуренції: адміністративний спосіб, судовий порядок. Також до суб'єктів господарювання, що застосовують недобросовісну конкуренцію як вид господарсько–організаційних санкцій застосовують за порушення законодавства про захист економічної конкуренції примусовий поділ, котрий застосовується антимонопольним комітетом у випадку, коли суб'єкт господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, зловживає ним.

Ще одним засобом боротьби із недобросовісною конкуренцією є застосування такого механізму як відшкодування шкоди. Це в першу чергу означає те, що особи, котрим була завдана шкода внаслідок порушення законодавства про захист економічної конкуренції, можуть звернутися до суду, господарського суду із заявою про її відшкодування. Шкода, котра була заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, передбаченими деякими пунктами статті 50 Закону України «Про захист економічної конкуренції», відшкодовується особою, яка вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди [55].

Також чинним законодавством України передбачено, що у випадку, коли буде встановлено факт неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень зі заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого суб'єкта господарювання як у виробника, так і у продавця [66, с.119].

Можна підсумувати, та зазначити, недобросовісна конкуренція – це протиправна дія, суб'єктів господарювання, котра суперечить чинному законодавству про ведення чесної конкуренції. За порушення правил добросовісної конкуренції настає господарсько–правова відповідальність, котра характеризується відповідними межами, критерії визначення яких встановлені законодавством про захист економічної конкуренції, та які не є характерними для будь–якого іншого виду відповідальності. Така розгалуженість системи санкцій дає можливість більш варіативно застосовувати такі заходи у разі вчинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції. За використання недобросовісної конкуренції передбачена адміністративна, цивільна та кримінальна відповідальність.

Закон України «Про Антимонопольний комітет України»

На відміну від законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, антимонопольне законодавство є більш лояльним, тому що монополія як стан

ринку ніколи в Європі не вважалась правопорушенням, а тому і не заборонялась. Законодавче обмеження монополістичної діяльності базується на принципі контролю і регулювання, відповідно до якого будь-яка економічна діяльність визнається законною, якщо вона не порушує права інших осіб [53].

З точки зору задоволення потреб кінцевих споживачів, суспільства, держави конкуренція та монополізм можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Для кінцевих споживачів, суспільства, держави монопольна ситуація на ринку, як правило, небажана. Вони намагаються обмежити чи повністю заборонити монополізм, використовуючи для цього правові засоби. Монополізм, таким чином, можна розглядати як прояв недобросовісної конкуренції. Ринкова конкуренція передбачає свободу дій СГ на ринку того чи того товару. Монополізм, навпаки, послаблює, обмежує чи навіть зовсім усуває конкуренцію.

Разом з тим монополізм може бути й позитивним. Так буває тоді, коли монопольне становище одного чи групи виробників виникає у результаті використання раніше невідомого наукового рішення, яке дозволило почати виробляти принципово нову продукцію чи продукцію, різко відмінну за своїми якостями від раніше вироблюваної. Такий монополізм не послаблює, а підвищує конкуренцію. Інші виробники мобілізують увесь свій економічний та науковий потенціал, щоб зайняти своє місце на ринку нової продукції.

Таким чином, з позиції кінцевих виробників, суспільства, держави при здійсненні господарської діяльності позиція СГ може проявлятися у негативних та позитивних напрямках. Усе, що супроводжує розвиток економіки та повноцінне задоволення потреб суспільства, повинно заохочуватися законодавством, а те, що не супроводжує такий розвиток, має обмежуватися чи заборонятися законодавством. Це завдання держава вирішує шляхом правового регулювання конкурентних відносин [53].

Закон України «Про захист економічної конкуренції»

Під економічною конкуренцією законодавець пропонує розуміти змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі,

суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [55].

Виходячи із системи органів державної влади, які уповноважені здійснювати функцію захисту економічної конкуренції, велика роль належить Антимонопольному комітету України, Міжвідомчій комісії з міжнародної торгівлі, Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Кабінету Міністрів України. Зазначені органи у сфері економічної конкуренції здійснюють повноваження, що встановлюються нормами адміністративного права, за допомогою адміністративно-правових засобів і способів. Саме адміністративний характер процедурної діяльності вказаних суб'єктів владних повноважень щодо здійснення захисту економічної конкуренції проявляється в закріплених в антимонопольно-конкурентному законодавстві обов'язках усебічно сприяти розвитку економічної конкуренції в Україні, здійснювати її підтримку, не допускати обмеження монополізму, здійснювати контроль за додержанням суб'єктами господарської діяльності законодавства про захист економічної конкуренції. Окрім зазначених функцій, органи владних повноважень у досліджуваній сфері наділені компетенцією здійснювати адміністративноправовий захист суб'єктів господарювання від недобросовісної конкуренції тощо [50, с.55].

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств, яке не можливо здійснити без належного *інформаційного забезпечення процесу управління*, яке полягає у зборі й переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Безпосередньою метою інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання є систематизація принципів передачі, зберігання, відстеження інформації в певний алгоритм, для оптимізації визначення та вирішення пріоритетних цілей і завдань з метою підвищення конкурентоспроможності. Для ефективного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на

міжнародному рівнях — інформація про нього повинна надходити, аналізуватися та розповсюджуватися за різними джерелами [1, с.198].

Інформація є вихідним матеріалом для практичної діяльності підприємств і дозволяє управлінцям дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [51, с.203].

В умовах гранично насиченого ринку і жорсткої конкуренції компанії шукають нові способи забезпечення конкурентоспроможності, застосування інформаційних технологій є одним з них. Суб'єкти господарювання повинні визначити нові цілі й завдання, засновані на інформації та аналізі ситуації з метою отримання конкурентних переваг. Необхідно чітко визначити напрямок діяльності в сучасних умовах, сформулювати подальшу стратегію за рахунок зменшення кількості конкурентів, ослаблення лідерів ринку, вливань в технічну базу, в нові розробки, в підтримку свого бренда і закласти міцний фундамент для майбутнього зростання, розширення, а можливо захоплення лідерських позицій. Модель формування конкурентних переваг підприємства та їх залежність від наявної інформації показана на рис. 1.8.

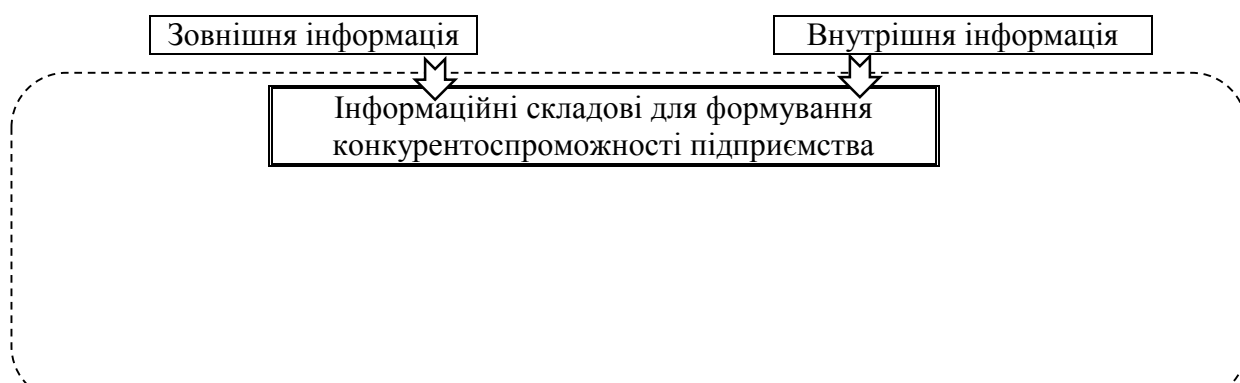




Рис. 1.8. Інформаційні складові для формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, с.201]

Дана модель формування конкурентних переваг підприємства, на відміну від інших, передбачає розробку і впровадження концепції управління потенціалом підприємств та, в процесі прийняття управлінських рішень, керуватися групами конкурентних переваг, які підлягають впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечить об'єктивність, повноту, достовірність результатів та удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств.

Важливим аспектом дієвості управління конкурентоспроможністю підприємств є визначення раціональних обсягів у відповідності з повним задоволенням потреб у аналітичних даних різних рівнів управління, забезпечення змістовності, глибини і ступеня відповідності інформації поставленим цілям. Разом з цим, за даними внутрішньої та зовнішньої інформації активно проводити економічний аналіз ринків збуту продукції, диференціювати конкурентні підприємства та спрямовувати вектори на лідируючі позиції у певних сегментах. Паралельно необхідно вирішувати питання впровадження міжнародних стандартів, поліпшення технології збирання і обробки даних. Необхідним для покращення є відпрацювання моделей інформаційних систем, які б забезпечили ефективне управління виробничою і маркетинговою діяльністю різних суб'єктів господарювання, їх взаємодію між собою та органами управління [38, с.411].

Тому, успіх сучасного підприємства і його розвиток в умовах гострої конкуренції в значній мірі залежать від застосування інформаційних технологій, і відповідно, від ступеня забезпечення інформаційної безпеки. Процес захисту економічної інформації повинен бути безупинним і комплексним як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових

конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей.

Для досягнення довгострокового успіху зусилля по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства мають здійснюватися в усіх сферах і в усіх аспектах його діяльності. Конкурентоспроможність є важливим показником стану підприємства, що визначає його перспективи подальшого розвитку та можливості досягнення стратегічних цілей і завдань. Підтримання або підвищення конкурентоспроможності також можна розглядати як одну з функціональних стратегічних цілей підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи головне завдання – досягнення запланованих цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб всіх зацікавлених економічних суб'єктів.

Основними напрямками механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є: подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; підвищення конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі.

Сукупність усіх елементів, виходячи з їх природи, розподілено на «зовнішні» і «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги засновані на відмітних якостях підприємства, які утворюють цінність для споживача та обумовлені зручним місцем розташування підприємства, організацією торгового простору, вартості споживчої цінності товару або послуги, якості послуги тощо. «Внутрішні» переваги характеризують перевагу господарюючого суб'єкта

порівняно з підприємствами–конкурентами щодо ефективності використання наявних в їх розпорядженні ресурсів. Вони утворюють цінність для господарюючого суб'єкта та не можуть бути оцінені споживачами.

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо.

Державне регулювання конкуренції потрібне для стабільної економіки, тому що в ринкових відносинах має місце конкуренція в негативних рисах, що завдає шкоди конкурентному середовищу. Завданням держави є підтримання стабільного рівня конкуренції. Державне регулювання конкуренції насамперед захищає інтереси слабких сторін (виробників дрібних та середніх, споживачів). На сьогоднішній день чинним українським законодавством передбачені такі нормативно–правові акти, котрі регулюють відносини, що впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію в державі: Конституція України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

Також, успіх сучасного підприємства і його розвиток в умовах гострої конкуренції в значній мірі залежать від застосування інформаційних технологій, і відповідно, від ступеня забезпечення інформаційної безпеки, яка полягає у зборі й переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК»

Компанія «Київський БКК» – провідний національний виробник кондитерських виробів – тортів та тістечок. В асортименті БКК понад 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильняжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно–кремові» і «Трюфельні».

ТОВ «Київський БКК» займає 18% в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні. Десерти торгової марки БКК продаються в усіх національних торгових мережах України, а саме: «АТБ», «Villa», «Брусничка», «Варус», «Велика Кишеня», «Metro», «Novus», «Вопак», «Сільпо», «Таврія», «Фора», «Фуршет», «Еко–маркет. Компанія також співпрацює з дистриб'юторами, гуртовими та роздрібними покупцями по всій Україні. Крім того, продукцію БКК експортують у Європу, Північну Америку та в країни Близького Сходу.

Сьогодні БКК виготовляє близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. В асортименті БКК понад 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильняжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно–кремові» і «Трюфельні». Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. На відміну від багатьох конкурентів, продукцію БКК виготовляють на основі натурального вершкового масла, без використання шкідливих компонентів. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва. На фабриці ТОВ «Київський БКК» розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані

системи менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food [48].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК» створене відповідно до чинного законодавства України шляхом об'єднання майна Учасників. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншого чинного законодавства України та статуту підприємства.

Узагальнену інформацію про ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Київський БКК»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК»
Скорочена назва	ТОВ «Київський БКК»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	40877052
Дата реєстрації	05.10.2016 (6 років 5 місяців)
Керівник організації	Поліщук Віктор Володимирович
Розмір статутного капіталу	100 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний вид діяльності: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші види діяльності: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 56.29 Остачання інших готових страв 49.41 Купівля та продаж власного нерухомого майна 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: 03148, м. Київ, вул. Петра Чаадаєва, 7 Тел. офіса: + 38 (050) 558-40-54

	E-mail: a.talko@bkk-kyiv.com Сайт: https://kyivbkk.com/
Перелік засновників юридичної особи	Компанія СІДФУДС ХОЛДІНГС ЛТД (частка вкладу 99,99%) Поліщук Віктор Володимирович (частка вкладу 0,01%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Київський БКК» працює в рамках екологічної політики, яка забезпечує відповідальність практик діяльності застосованим вимогам українського законодавства в сфері екології шляхом дбайливого та відповідального ставлення до навколишнього середовища та природних ресурсів.

У своїй діяльності всі співробітники ТОВ «Київський БКК» керуються Кодексом ділової етики та дотримуються єдиних норм і принципів корпоративної етики при взаємодії всередині колективу, взаємовідносинах з діловими партнерами, контрагентами, конкурентами, державними органами, установами та організаціями.

Місія ТОВ «Київський БКК»:

- довготривалий розвиток і створення унікальних, якісних та корисних продуктів;
- бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю та сильними брендами;
- створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників [48].

Цінності ТОВ «Київський БКК»:

1. Відкрите мислення. Керівники підприємства здатні бачити справжні здібності співробітників і створювати середовище, яке заохочує брати ініціативу на себе і шукати нестандартні відповіді на актуальні питання застосовуючи «новий» погляд до «старих» процесів.

2. Відповідальність і повага. ТОВ «Київський БКК» завжди ставить перед собою амбітні цілі. Кожен співробітник компанії відповідає за свої ініціативи і результати, і коли це необхідно приймає рішення спираючись на факти, а не домисли.

3. Чесність і порядність. Для ТОВ «Київський БКК» важливо бути чесними з партнерами, клієнтами та колегами і довіряти один одному. Уважне ставлення до споживачів, співробітників і партнерів є запорукою нашого успіху.

4. Команда. Співробітники підприємства знають і поділяють її цілі, цінності та пріоритети. ТОВ «Київський БКК» знаходить і розвиває таланти, формує середовище, в якому кожен удосконалює свої навички, здобуває знання та досвід.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Київський БКК» адже вона є своєрідним каркасом, основою всього підприємства, а формування організаційної структури є дуже важливим процесом (Рис. 2.1). Якщо організаційна структура побудована правильно, підприємство може ефективно функціонувати, ефективно керувати всіма підрозділами підприємства і, в кінцевому рахунку, визначати фінансові результати. Це пояснюється тим, що правильно структуроване управління неминуче призводить до економії витрат і підвищення ефективності.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Вищим органом управління ТОВ «Київський БКК» є *загальні збори учасників*. Загальне керівництво діяльністю Товариства, за винятком вирішення питань, віднесених Статутом до виключної компетенції загальних зборів, а так само керівництво поточною діяльністю здійснюється директором. Директор призначається та звільняється з посади рішенням Загальних зборів акціонерів.

Директор керує підприємством відповідно до чинного законодавства виробничо–господарської і фінансово–економічної діяльності підприємства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово–господарські результати його діяльності.

Технічний департамент ТОВ «Київський БКК» забезпечує технічну підтримку роботи обладнання, займається комплексною механізацією та автоматизацією виробничих процесів; підвищенням технічного рівня виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції, високу якість продукції згідно з державними стандартами та технічними умовами, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Фінансовий департамент ТОВ «Київський БКК» здійснює підвищення прибутковості підприємства, вдосконалення систем контролю за фінансово–господарською діяльністю підприємства, проведення аналізу фінансових операцій підприємства з метою підвищення їх ефективності, аналіз та зниження ризиків в фінансово–господарській діяльності підприємства, планування та бюджетування діяльності підприємства, яке спрямоване на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів з метою досягнення ефективних результатів діяльності, вдосконалення роботи персоналу та вдосконалення організації виробничих процесів, забезпечення ведення бухгалтерського обліку з дотриманням єдиних методологічних засад, установлених Законами України, формування відповідно до законодавства єдиної облікової політики товариства, своєчасне складання фінансової та податкової звітності і подання її за встановленим порядком відповідним органам.

Кадровий департамент забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства згідно стратегічних цілей розвитку підприємства, впровадження

сучасних HR процесів, підтримку та розвиток корпоративної культури, внутрішніх комунікацій тощо.

Комерційний департамент ТОВ «Київський БКК» відповідає за виконання плану продажу продукції за встановленими групами та збільшення обсягів продажу, зменшення показника повернутої черстої продукції, контролює своєчасне отримання коштів від клієнтів за продану продукцію.

Структурні підрозділи адміністративного департаменту забезпечують управління постачанням матеріально-технічних ресурсів та сировини, організацію складської діяльності, управління та контроль запасів, мінімізація неліквідних запасів.

Департамент транспортно-складської логістики ТОВ «Київський БКК» забезпечує побудову ефективної системи транспортно-складської логістики, організацію ефективної, безперервної роботи транспорту з найменшими витратами та за економічно вигідними тарифами для підприємства.

Функції виробничого департаменту ТОВ «Київський БКК» являють собою організацію процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні вимог нормативної документації з питань виробництва безпечної та якісної продукції, впровадження сучасних технологій виробництва, дотримання технологічної дисципліни.

Департамент розвитку розробляє стратегію та план розвитку по всім групам продукції, а саме побудова ефективної системи маркетингового менеджменту, працює над створенням та забезпеченням підприємства: конкурентоспроможними, рентабельними, креативними, виробами що користуються високим попитом, досягненням та утриманням підприємством лідируючих позицій на Україні.

Функції служби головного технолога ТОВ «Київський БКК» полягають у забезпеченні високого рівня якості продукції, контроль якості продукції та сировини на відповідність вимогам діючої нормативної документації, участь в розробці нових рентабельних, конкурентоспроможних видів продукції [48].

Головними конкурентами ТОВ «Київський БКК» в Україні є ПрАТ «Монделіс Україна», ДП «КК «Рошен», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»,

ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «СВІТОЧ», ТОВ «ТБ «КОНТІ», ТОВ «КФ «Дружківська», ТОВ «АВК Конфекшінері».

2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТОВ «Київський БКК»

Фінансово–економічний стан підприємства є системним поняттям, що вважається результатом взаємодії усіх елементів комплексу фінансових відносин суб'єкта господарювання, є сполученням виробничо–господарських факторів та зокрема, відзначається системою показників, які характеризуються розміщенням, наявністю та застосуванням фінансових ресурсів.

Основними джерелами інформації для аналізу фінансово–економічної діяльності підприємства є фінансова звітність, яка являє собою сукупність форм звітності, складених на основі даних фінансового обліку з метою представлення користувачам узагальненої інформації про фінансове становище і діяльність підприємства для прийняття ними визначених ділових рішень.

Кожне підприємство, здійснюючи господарську діяльність, вимушене на своєму шляху боротися з кризами, долати труднощі, перешкоди фінансового, організаційного, техніко–технологічного характеру. Класифікація цих проблем на основі чітко визначених ознак дає змогу їх структурувати, шляхом діагностики визначити з них головні, домінуючі, намітити оптимальні шляхи їх розв'язання.

Узагальнені показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Київський БКК» порівняно за останні три роки та наведено в табл. 2.2.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2020–2022 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції коливалася протягом аналізованих років та у 2020 році становила 677 713,00 тис грн, у 2021 році – 795 438,00 тис грн, а у 2022 році – 730 500,00 тис грн. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зріс у 2022 році порівняно з 2020 роком на 33 636,00 тис грн або на 10,36%.

Зростання собівартості негативно впливає на валовий прибуток, але не дивлячись на це чистий прибуток ТОВ «Київський БКК» протягом досліджуваних років мав позитивну тенденцію: у 2020 році – 58 854,00 тис грн, у 2021 році – 72 735,00 тис грн, у 2022 році – 98 494,00 тис грн, можемо припустити збільшення

витрат вказує на те що підприємство використовує якіснішу сировину для виготовлення продукції, таким чином повністю задовольняючи потреби споживачів.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	677 713,00	795 438,00	730 500,00	52 787,00	7,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	324 542,00	398 990,00	358 178,00	33 636,00	10,36
Валовий прибуток, тис. грн.	353 171,00	396 448,00	372 330,00	19 159,00	5,42
Чистий прибуток, тис. грн.	58 854,00	72 735,00	98 494,00	39 640,00	67,35
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	23 048,00	28 227,00	31 522,00	8 474,00	36,77
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	193 077,00	264 531,50	370 538,50	177 461,5	91,91
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	702	735	760	58	8,26
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	209,08	234,82	179,31	-29,77	-14,24
Фондовіддача	29,40	28,18	23,17	-6,23	-21,19
Фондомісткість	0,03	0,04	0,04	0,01	26,88
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	32,83	38,40	41,48	8,64	26,33
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	965,40	1 082,23	961,18	-4,22	-0,44
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	3,51	3,01	1,97	-1,54	-43,83
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	104	121	185	81	78,04
Матеріаловіддача	3,04	2,88	2,27	-0,77	-25,34
Матеріаломісткість	0,33	0,35	0,44	0,11	33,94
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	27,23	24,84	24,50	-2,73	X
Рентабельність власного капіталу, %	10,35	8,74	8,38	-1,97	X
Рентабельність активів, %	6,71	6,12	6,03	-0,68	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу), складає 8,38 (при нормативі >0). Значення показника свідчить про те, що за 2022 рік на 1

грн. середньої вартості власного капіталу ТОВ «Київський БКК» отримало прибуток в розмірі 8,38 грн.

Слід відмітити зростання середньорічної вартості основних засобів підприємства, якщо у 2020 році показник становив 23 048,00 тис грн, то у звітному році значення показника становить 31 522,00 тис грн, тобто показник збільшився на 8 474,00 тис грн у абсолютному вимірі та 36,77% у відносних показниках та засвідчує збільшення виробничого капіталу, модернізації основних засобів підприємства.

Амортизація основних засобів на ТОВ «Київський БКК» розраховується лінійним методом із метою рівномірного віднесення їхньої первісної вартості на ліквідаційну вартість протягом розрахованого строку їх корисної служби. Рентабельність основних засобів протягом аналізованого періоду знижується: у 2020 році – 27,23; у 2021 році – 24,84; у 2022 році – 24,50. Тобто у 2021 році підприємство одержало 24,50 грн. прибутку в розрахунку на 1 грн основних виробничих засобів, що на 2,73 грн менше ніж у 2020 році. Можливо, на підприємстві залишилося застаріле обладнання, яке зменшує ефективність виготовлення продукції, а тому зменшує прибуток.

Досліджуючи дані представлені у таблиці 2.2, необхідно відмітити зростання середньорічної вартості оборотних активів підприємства у 2022 році, відповідне значення показника збільшилося на 177 461,50 тис грн порівняно з 2020 роком. Зокрема, приріст показника спостерігається із значення 193 077,00 тис грн у 2020 році до рівня 370 538,50 тис грн у 2022 році, при цьому відносний приріст показника становив 91,91%. Тривалість одного обороту оборотних активів у 2022 році становить 185 днів, що на 81 день більше ніж в 2020 році та свідчить про збільшення оборотності оборотних активів на 78,04%.

Що стосується коефіцієнта оборотності оборотних активів, то у 2022 році даний показник зменшився на 1,54 або 43,83% та становить 1,97, що вказує на зниження кількості оборотів оборотних активів у чистій виручці від реалізації продукції. Коефіцієнт рентабельності активів, що характеризує ефективність використання активів підприємства (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів), складає 6,03 (при нормативі >0). Значення коефіцієнту свідчить про те, що за 2022 рік на 1 грн.

середньої вартості активів ТОВ «Київський БКК» отримало прибуток в розмірі 6,03 грн.

Щодо показника фондовіддачі, то він вказує, що у 2020 році кожна гривня, вкладена в основні засоби, принесла підприємству 29,40 грн виручки. У 2021 році ефективність використання основних засобів поступово зменшується і становить 28,18 грн. У 2022 році відбувається значне зниження ефективності використання основних засобів, і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу підприємства, було виготовлено продукції та надано послуг на суму 23,17 грн.

Фондомісткість є оберненим показником до фондовіддачі і протягом 2019–2021 років має тенденцію до зростання: у 2020 році – 0,03; у 2021 році – 0,04; у 2022 році – 0,04. Це означає, що 0,04 грн. від вартості основних засобів припадає на 1 грн. обсягу виробленої продукції, основні фонди організації використовуються більш менш ефективно. Фондоозброєність зросла у 2022 році порівняно з 2020 роком на 8,64 тис грн/особу або на 26,88 %, що є позитивною тенденцією та вказує, яка частка основних засобів припадає на одного працівника промислово–виробничого персоналу, тобто визначає ступінь озброєності виробничими засобами.

ТОВ «Київський БКК» гарантує стабільність та соціальний захист своїм працівникам. Середньооблікова чисельності працівників змінювалася обґрунтовано до потреби у робітниках для виконання робіт і у 2020 році становила 702 особи, в 2021 році – 735 осіб, а в 2022 році – 760 осіб. Проте не дивлячись на збільшення чисельності працівників, продуктивність праці персоналу у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася до 961,18 тис грн/особу, що свідчить про погіршення використання трудових ресурсів. Також варто зазначити, що відповідно й зменшилась середньорічна оплата праці одного працівника на 29,77 тис грн та у 2022 році становить 179,31 тис грн, припустимо що таке зниження відбулося через перехід основного виробництва на неповний робочий день або навіть тиждень, через що відбувалися простой.

Проте ТОВ «Київський БКК» надає велике значення моральному та фізичному здоров'ю своїх працівників. Мікроклімат в колективі складається на основі впровадженої етики діяльності на підприємстві. ТОВ «Київський БКК»

продовжує підвищувати, як в минулі роки, кваліфікаційний рівень своїх працівників, а насамперед працівникам комерційного департаменту, ІТР, адміністративних працівників.

Збереження та ефективність використання майна мають пріоритетне значення для забезпечення безперервного процесу суспільного відтворення, стійкого фінансового стану підприємств, нагромадження національного багатства країни.

Оскільки майно є складовою загального капіталу підприємства було досліджено значення необоротного і оборотного капіталу для досягнення високого рівня рентабельності капіталу ТОВ «Київський БКК». Управління майном підприємства має на меті створення ефективної інформаційної системи для внутрішнього управління фінансовими ресурсами підприємства та забезпечення динаміки зростання рентабельності капіталу (табл.2.3).

За даними таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки: станом на кінець звітного року підприємство має загальну вартість майна у розмірі 464 492,00 тис грн. вартість майна підприємства у порівнянні з 2020 роком збільшилась на 222 330,00 тис грн або на 91,81%.

Найбільшу питому вагу у структурі майна займають оборотні активи та у 2022 році порівняно з 2020 роком складають 91,71% або 425 975,00 тис грн. Оборотні активи підприємства представлені запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Вартість запасів підприємства у 2022 році зросла на 33 958,00 тис грн порівняно 2020 роком. Вартість дебіторської заборгованості у 2022 році зросла на 91,44%, що може свідчити про необачну кредитну політику ТОВ «Київський БКК» стосовно покупців або про збільшення обсягу продажів, або неплатоспроможність і банкрутство частини покупців. У структурі дебіторської заборгованості найбільшу питому вагу становить дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 52,40 %. Також у складі дебіторської заборгованості слід виділити заборгованість за виданими авансами питома вага якої складає 25,96 % від загальної суми дебіторської заборгованості та іншу заборгованість питома вага якої складає 21,64 %.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Київський БКК» та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	28 189,0	11,64	36 711,0	10,43	38 486,0	8,29	10 297,0	36,53	-3,35
нематеріальні активи	3,0	0,00	302,0	0,09	232,0	0,05	229,0	у 7,6 рази	0,05
незавершені капітальні інвестиції	3 639,0	1,50	4 502,0	1,28	2 113,0	0,45	-1 526,0	-41,93	-1,05
основні засоби	45 360,0	18,73	64 121,0	18,23	75 274,0	16,21	29 914,0	65,95	-2,53
2. Оборотні активи	213 961,0	88,35	315 102,0	89,57	425 975,0	91,71	212 014,0	99,09	3,35
запаси	31 595,0	13,05	37 159,0	10,56	65 553,0	14,11	33 958,0	у 1,1 рази	1,07
дебіторська заборгованість	159 523,0	65,87	247 190,0	70,26	305 383,0	65,75	145 860,0	91,44	-0,13
грошові кошти	17 861,0	7,38	25 911,0	7,36	45 894,0	9,88	28 033,0	у 1,6 рази	2,50
БАЛАНС:	242 162,0	100,00	351 813,0	100,00	464 492,0	100,00	222 330,0	91,81	х
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	171 614,0	70,87	244 603,0	69,53	342 986,0	73,84	171 372,0	99,86	2,97
зареєстрований капітал	100,0	0,04	100,0	0,03	100,0	0,02	0,0	0,00	-0,02
нерозподілений прибуток	171 514,0	70,83	244 249,0	69,43	342 743,0	73,79	171 229,0	99,83	2,96
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	731,0	0,30	17 686,0	5,03	16 454,0	3,54	15 723,0	у 2,1 рази	3,24
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	69 817,0	28,83	89 524,0	25,45	105 052,0	22,62	35 235,0	50,47	-6,21
БАЛАНС:	242 162,0	100,00	351 813,0	100,00	464 492,0	100,00	222 330,0	91,81	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щодо грошових коштів, то їх сума також значно зросла, тобто у 2020 році вона становила 17 861,00 тис грн., а у 2022 році – 45 894,00 тис грн що більше на 28 033,00 тис грн або 1,6 рази. Отже, оборотні активи підприємства, в цілому, відображають позитивну тенденцію.

Необоротні активи ТОВ «Київський БКК» представлені в табл. 2.3, які у структурі активів займають 8,29% та складають 38 486,00 тис грн, що представлені нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями та основними засобами. Найбільшу частку займають основні засоби, які у 2022 році дещо збільшилася у порівнянні з 2020 роком та становить 75 274,00 тис грн або

16,21%. Такий стан показує прогресивність та технічний стан основних засобів, тобто визначають потенційні можливості виробництва, його потужність. Варто відмітити зростання нематеріальних активів у поточному році на 229,00 тис грн, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства за рахунок використання виключного права підприємства на результати інтелектуальної власності. Що стосується незавершених капітальних інвестицій, то у 2022 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення на 1 526,00 тис грн, що вказує на незакінченість господарської операції та неоприбуткування об'єкта вкладення капітальних інвестицій.

Джерелами формування коштів ТОВ «Київський БКК» у 2022 році було зростання власного капіталу на 99,86% або 171 372,00 тис грн, що свідчить про наявність власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність та безпосередню кредитоспроможність. Відзначимо, що зареєстрований капітал протягом досліджуваних років залишався без змін і становив 100,00 тис грн. Нерозподілений прибуток мав тенденцію до зростання: у 2020 році – 171 514,00 тис грн, у 2021 році – 244 249,00 тис грн, у 2022 році – 342 743,00 тис грн, який залишився у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби.

Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2020 роком у 2022 році становили 16 454,00 тис грн або 3,54% у загальній структурі пасивів, таке зростання відбулося тому що довгостроковий кредит банку 10 000 тис грн також має довгострокові зобов'язання 4 220,00 тис грн та поточні короткострокові зобов'язання 3 093,00 тис грн по фінансовому лізингу.

Поточні зобов'язання на кінець 2022 року в порівнянні з 2021 роком збільшилась на 19 707 тис грн або на 28,23%; у 2022 році становлять 105 052,00 тис грн, що більше на 35 235,00 тис грн або 50,47% порівняно з 2020 роком. У структурі поточних зобов'язань станом на 2022 рік найбільшу питому вагу становить заборгованість за товари, роботи, послуги – 53,52 %. Також у складі поточних зобов'язань слід виділити заборгованість за розрахунками з бюджетом та одержаними авансами питома вага яких складає

19,76 % та 0,77 % відповідно від загальної суми поточних зобов'язань.

Фінансова діагностика діяльності підприємства є головним методом забезпечення платоспроможності та прибуткової діяльності підприємства. На основі отриманих результатів діагностики керівники різних рівнів приймають управлінські рішення, розробляється стратегія розвитку підприємства.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Київський БКК» досліджено економічні результати його діяльності, а саме: дохід, чистий дохід, чистий прибуток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Київський БКК»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,–	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	677 713,00	795 438,00	730 500,00	52 787,00	7,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	324 542,00	398 990,00	358 178,00	33 636,00	10,36
Валовий: прибуток (збиток)	353 171,00	396 448,00	372 330,00	19 159,00	5,42
Інші операційні доходи	8 110,00	7 365,00	15 659,00	7 549,00	93,08
Адміністративні витрати	31 982,00	35 924,00	35 802,00	3 820,00	11,94
Витрати на збут	234 251,00	253 435,00	206 965,00	–27 286,00	–11,65
Інші операційні витрати	23 676,00	25 971,00	23 331,00	–345,00	–1,46
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	71 372,00	88 483,00	121 891,00	50 519,00	70,78
Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	285,00	489,00	222,00	–63,00	–22,11
Фінансові витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	0,00	18,00	9,00	9,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	71 657,00	88 701,00	120 349,00	48 692,00	67,95
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	58 854,00	72 735,00	98 494,00	39 640,00	67,35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дослідивши механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Київський БКК», можемо відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 52 787,00 тис грн або на 7,79% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Відповідно спостерігається збільшення валового прибутку на 19 159,00 тис. грн.

або на 10,36%, що у 2022 році становить 372 330,00 тис грн. Але чистий прибуток у 2022 році становить 98 494,00 тис грн та порівняно з 2020 роком збільшився на 39 640,00 тис грн або 67,35%. Таке зростання чистого прибутку було пов'язане з випуском нового асортименту продукції на ринок, а саме патріотичної серії цукерок та тортів, що дозволило ТОВ «Київський БКК» зайняти 18 % в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні у 2022 році.

Інші операційні доходи протягом аналізованих років мали тенденцію до зростання: у 2020 році – 8 110,00 тис грн, у 2021 році – 7 365,00 тис грн, у 2022 році – 15 659,00 тис грн, тобто підприємство отримало ці доходи від реалізації іноземної валюти та від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті.

Що стосується інших доходів, то вони зменшилися і у поточному році становлять 222,00 тис грн, що на 22,11% менше ніж у 2020 році. Припустимо інші доходи підприємство отримало за суми штрафів та/або неустойки чи пені, фактично отримані за рішенням сторін договору або відповідних державних органів, суду тощо.

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, бачимо що витрати ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік значно зросли порівняно з попередніми роками, так адміністративні витрати зросли на 11,94% та у поточному році становлять 35 802,00 тис грн, що на 3 820,00 тис грн більше ніж у 2020 році, що пов'язане із збільшенням суми витрат на адміністративні потреби за аналізовані роки але зауважимо їх збільшення спричиняє зменшення величини чистого доходу підприємства.

Щодо витрат на збут, то у 2022 році вони складають 206 965,00 тис грн, що менше ніж у 2020 році на 11,65%, що було спричинено зниженням транспортування готової продукції по території України внаслідок війни та часткової окупації територій. У 2022 році на ТОВ «Київський БКК» також зменшились інші операційні витрати на 345,00 тис грн, що призвело до того, що прибуток від операційної діяльності у поточному році становив 121 891,00 тис грн, що більше порівняно з 2020 роком на 50 519,00 тис грн або 70,78%.

Необхідно відзначити, що фінансовий стан підприємства також характеризують важливі його показники ліквідності та платоспроможності

Здійснимо аналіз даних показників та узагальнимо результати дослідження. Ключові показники фінансової стійкості ТОВ «Київський БКК» відобразимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Київський БКК»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	
				+,–
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,06	3,52	4,05	0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,61	3,10	3,34	0,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,29	0,44	0,18
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,88	0,90	0,92	0,03
Коефіцієнт автономії	0,71	0,70	0,74	0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,43	2,28	2,82	0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,29	0,30	0,26	–0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,84	0,92	0,94	0,10
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,22	0,16	0,20	–0,01
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,46	2,73	3,26	0,81
Фінансовий леверидж	0,41	0,44	0,35	–0,06
Валова рентабельність, %	108,82	99,36	103,95	–4,87
Рентабельність операційної діяльності, %	11,62	12,39	19,53	7,91
Рентабельність господарської діяльності, %	9,58	10,18	15,78	6,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники ліквідності майна ТОВ «Київський БКК» бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності, який показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань (розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства), станом на 2022 рік складає 4,05 (при нормативі $>1,0$). Значення коефіцієнта свідчить про достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Підприємство спроможне за рахунок оборотних активів погасити 100% своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами (розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства), у 2022 році складає 3,34 (при нормативі 0,6–0,8). Значення коефіцієнта свідчить про спроможність ТОВ «Київський БКК» сплатити 100% своїх поточних

зобов'язань за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності, що характеризує частину поточних зобов'язань, яка може бути сплачена негайно (розраховується як відношення грошових коштів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань), станом на поточний 2022 рік складає 0,44 (при нормативі >0). Значення коефіцієнта свідчить про спроможність ТОВ «Київський БКК» погасити негайно 44% від суми поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування, що характеризує кількість залучених коштів на 1 грн. власних коштів підприємства (розраховується як співвідношення залучених та власних засобів), станом на 2022 рік складає 0,10 (при нормативі 0,5). Значення коефіцієнту свідчить про те, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в діяльність підприємства становить 74%. Тобто ТОВ «Київський БКК» спроможне всі свої зобов'язання покрити за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована (розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу), станом на 31.12.2022 р. складає 0,94 (при нормативі >0). Значення коефіцієнту свідчить про те, що 6% власного капіталу ТОВ «Київський БКК» капіталізоване, а 94% – використовується для фінансування поточної діяльності.

Показник рентабельності господарської діяльності дозволяє стверджувати, що у 2022 році привабливість підприємства є доволі високою, адже складає 15,78%, що на 6,20% більше ніж у 2020 році. Рентабельність операційної діяльності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн. цих витрат. Тобто у 2022 році підприємство на 1 грн. витрат отримало 19,53 грн прибутку, що більше на 7,91 грн порівняно з 2020 роком та свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами.

Загалом, фінансово–економічний стан ТОВ «Київський БКК» є задовільним, адже більшість важливих для ефективної діяльності підприємства показників

показують позитивну тенденцію та характеризується зниженням витратомісткості діяльності, що позитивно позначилося на формуванні фінансових результатів. Про стійкість фінансового стану ТОВ «Київський БКК» свідчать показники ліквідності та фінансової стійкості, що не лише відповідають нормативним значенням, але й перевищують їх.

Управління фінансовою стійкістю підприємства належить до найбільш важливих економічних проблем у сучасних умовах, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства та відсутності в нього коштів для розвитку виробництва, а надмірна перешкоджатиме розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами та резервами. Крім того, неплатоспроможність одного підприємства може спричинити ланцюгову реакцію всіх контрагентів.

Отже, діагностика фінансової стійкості підприємства необхідна і досить складна робота, що вимагає знання методик зовнішнього та внутрішнього аналізу, оперативних та поглиблених досліджень, вміння відібрати з безлічі безсистемно пропонованих необхідний мінімум показників, надати їм системного звучання, правильно оцінити динамічні зміни, робити факторний аналіз тощо.

2.3. Оцінка ефективності механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК»

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинених з поміж галузей харчової промисловості в Україні (вона становить 15% всієї харчової індустрії України). На ринку працює більше 850 підприємств. Тут створено понад 50 000 робочих місць. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише забезпечувати потреби внутрішнього ринку, але й формують потужний експортний потенціал. Частка закордонних торгових марок на вітчизняному ринку становить лише 5%. Кондитерська галузь є однією з найбільш модернізованих та висококонкурентних. Найбільші частки ділять між собою

борошняні вироби та шоколад, інші види продукції займають порівняно невелику частку [63, с.97].

Найбільш загальними рисами ринку кондитерських виробів є наступні: постійний високий попит на продукцію; більшість продуктів однорідні; ціна на продукцію формується під дією законів ринку; новим гравцям відносно легко увійти на ринок та вийти з нього.

Українські споживачі на рік споживають близько 15 кг кондитерських виробів. За цим показником наша країна посідає 8 місце в світі. Демографічний портрет споживачів характеризується наступними рисами: це переважно жінки (67%) віком від 18 до 55 років [68, с.171]. На рисунку 2.2 наведено графічну інтерпретацію розподілу часток ринку серед найуспішніших кондитерських підприємств.

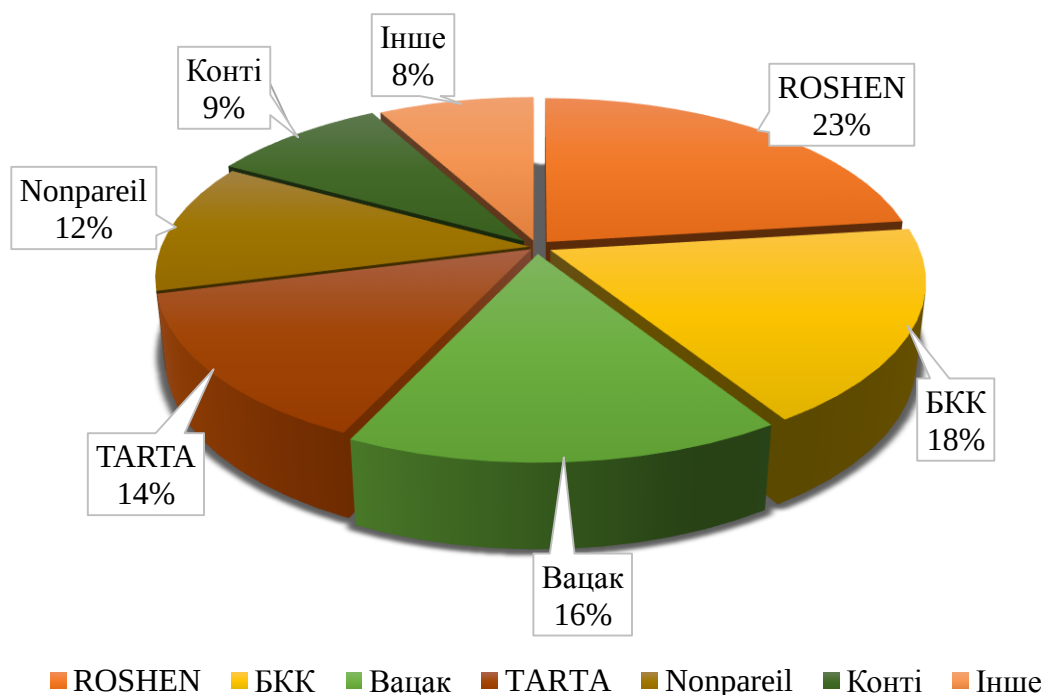


Рис. 2.2. Структура кондитерського ринку України

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінка впливу товарного асортименту на конкурентоспроможність є важливим етапом в управлінні підприємством. Успішність бізнесу в значній мірі залежить від того, які товари входять до асортименту, як вони популярні серед споживачів та який прибуток вони приносять. Отже, вивчення впливу товарного

асортименту на конкурентоспроможність та відповідно прибутковість підприємства дозволяє зрозуміти, які товари слід включати до асортименту, а які не варто [6, с.26].

Завдяки правильному формуванню асортименту на підприємстві задовольняється споживчий попит і підвищується рівень обслуговування населення, а також підвищується економічна ефективність підприємства. При формуванні асортименту товарів, перш за все, необхідно прогнозувати рентабельність підприємства. Формування асортименту повинно бути узгодженим із стратегічними цілями фірми, а також його асортиментною політикою.

На формування асортименту товарів впливає низка факторів. Основним фактором є споживчий попит, який направлений на максимальне задоволення потреб проживаючого в зоні діяльності фірми населення. Відштовхуючись від цього фактору підприємство також впливає на процес розширення цього попиту. Взаємозв'язок між розвитком асортименту та споживчим попитом прямий, бо зміни у попиті мають відобразитися на асортименті, що змінюється [42, с.514]. Розглянемо ширину і глибину асортименту досліджуваного підприємства ТОВ «Київський БКК» (Рис. 2.3).

<i>Ширина</i>				
<i>Глибина</i>	<i>Торти</i>	<i>Тістечка</i>	<i>Хлібобулочна продукція</i>	<i>Інша продукція</i>
	1. Торт «Київ вишневий» 2. Торт «Вафельний зі згущеним молоком» 3. Торт «Мурашник з волоським горіхом» 4. Торт «Сметанник» 5. Торт «Серце країни» 6. Торт «Медовик» 7. Торт «Три молока від Шефа» 8. Торт «Київський дарунок з фундуком від Шефа»	1. Тістечка «Горішки зі згущеним молоком» 2. Тістечка «Привид Києва» 3. Тістечка «Ой, у лузі червона калина» 4. Тістечка «Київські з волоським горіхом» 5. Тістечка «Київські з арахісом» 6. Тістечка «Трюфельні» 7. Тістечка «Золотий горішок» 8. Тістечка «Еклери»	1. Лаваш «Піта» 2. Лаваш «Зі шпинатом» 3. Лаваш «До шашлику» 4. Лаваш «Вірменський» 5. Лаваш «Кавказький» 6. Лаваш від Шефа «латиноамериканський»	1. Маршмеллоу 2. Східні солодоші 3. Пироги 4. Печиво 5. Вафлі

	9. Торт «Наполеон»	
	10. Торт «Маракеш»	
	11. Торт «Грильжний глазурований»	
	12. Торт « Київський дарунок з арахісом»	
	13. Торт «Хрещатий яр»	
	14. Торт «Празький з вишнею»	
	15. Торт	
	«Трюфельний»	

Рис. 2.3. Аналіз ширини та глибини асортименту ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи ширину та глибину асортиментної політики підприємства ТОВ «Київський БКК» можемо бачимо, що підприємство має понад 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» і «Трюфельні».

Секрет успіху та шаленої популярності БКК серед споживачів дуже простий: стабільно висока якість продукції та розуміння клієнтів. Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. На відміну від багатьох конкурентів, продукцію ТОВ «Київський БКК» виготовляють на основі натурального вершкового масла, без використання шкідливих компонентів. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва. Підприємство відповідає сучасному європейському рівню: завдяки функціонуванню системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів.

Проведемо аналіз реалізації за видами продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках, а також розглянемо виручку від реалізації за географічними регіонами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз реалізації за видами продукції ТОВ «Київський БКК»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 року до 2020 року	
		2020	2021	2022	+/-	%
1.	<i>Виручка від реалізації за географічними регіонами, тис грн</i>					
1.1	Внутрішній ринок	508 284,75	612 487,26	540 570,00	32 285,25	6,35
1.2	Експорт	169 428,25	182 950,74	189 930,00	20 501,75	12,10
	Всього доходів від реалізації	677 713,00	795 438,00	730 500,00	52 787,00	7,79
2.	<i>Реалізація за видами продукції, тис грн</i>					
2.1	Торти	345 633,63	421 582,14	401 775,00	56 141,37	16,24
2.2	Тістечка	182 982,51	198 859,50	175 320,00	-7 662,51	-4,19
2.3	Хлібобулочна продукція	54 217,04	63 635,04	65 745,00	11 527,96	21,26
2.4	Інша продукція	94 879,82	111 361,32	87 660,00	-7 219,82	-7,61
	Всього доходів від реалізації	677 713,00	795 438,00	730 500,00	52 787,00	7,79

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можемо зробити висновки, що за

географічними регіонами найбільше продукції ТОВ «Київський БКК» споживається на внутрішньому ринку, що у грошовому виразі в 2022 році становить 540 570,00 тис грн або на 6,35% більше порівняно з 2020 роком. Щодо експорту, то у 2022 році виручка сягає 189 930,00 тис грн, що на 20 501,75 тис грн або 12,10% більше ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що попри військові ризики і збитки від бойових дій український виробник не припиняє свою роботу, нарощує виробництво продукції і успішно повертається на зовнішні ринки.

За видами продукції найбільшим попитом користуються торти, що протягом аналізованих років мали тенденцію до коливання та зростання: у 2020 році – 345 633,63 тис грн, у 2021 році – 421 582,14 тис грн, у 2022 році – 401 775,00 тис грн. У 2022 році не зважаючи на війну в Україні та відповідно часткове зменшення реалізації, лінійка товарів була розширена: торт «Київ вишневий», торт «Вафельний зі згущеним молоком», торт «Мурашник з волоським горіхом», торт «Сметанник», торт «Серце країни», що характеризуються використанням патріотичної символіки в оформленні чи назві виробів та супроводжуються колірним рішенням упаковки. Враховуючи високий інтерес до України в усьому світі, цей тренд є й потужним рекламним ходом для кондитерської продукції ТОВ «Київський БКК», що експортується.

Що стосується тістечок, то у 2022 році обсяг їх реалізації стрімко зменшився на 7 662,51 тис грн і становить 175 320,00 тис грн порівняно з 2020 роком. У 2022 році слід відмітити зростання попиту на хлібобулочну продукцію, реалізація якої становить 65 745,00 тис грн, що на 21,26% або 11 527,96 тис грн більше ніж у 2020 році. Не меншою популярністю серед споживачів характеризується інша продукція (маршмеллоу, східні солодощі, пироги, печиво, вафлі), обсяги реалізації якої зменшилися на 7 219,82 тис грн або 7,61% порівняно з 2020 роком і у 2022 році становить 87 660,00 тис грн.

Всього у 2022 році було реалізовано продукції на 730 500,00 тис грн, що на 52 787,00 тис грн або 7,79% більше ніж у 2020 році, але менше на 64 938,00 тис грн порівняно з 2021 роком, що спричинено зниженням купівельної спроможності населення через війну, відповідно ТОВ «Київський БКК» збільшило кількість продукції середньої та низької цінової категорії. Іншим важливим фактором є обмеження себе у різних аспектах життя, включаючи харчування, і переключення

фінансової допомоги на потреби ЗСУ. Крім того, потрібно враховувати міграцію громадян України за кордон з метою забезпечення свого життя та здоров'я.

Системний контроль внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства сприяє збереженню та підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Інструментом, який дозволить отримати системне уявлення про позицію підприємства в оточуючому середовищі, а також сформулювати рекомендації щодо траєкторії його розвитку є SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Зведена SWOT–матриця для ТОВ «Київський БКК»

<i>Внутрішнє середовище</i> →	Strength 1. Відомість торгової марки. 2. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості і безпеки. 3. Реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. 4. Налагоджена збутова мережа. 5. Наявність власного логістичного центру. 6. Репутація надійного партнера. 7. Наявність вільних виробничих потужностей. 8. Високий рівень конкурентоспроможності.	Weakness 1. Високий рівень залежності від іноземних постачальників. 2. Проблеми із фінансовою стійкістю підприємства. 3. Високий тиск з боку конкурентів. 4. Низький рівень рентабельності. 5. Втрата гнучкості через високу частку вартості ОЗ в структурі активів. 6. Низький рівень ліквідності та платоспроможності.
<i>Зовнішнє середовище</i> ↓	S&O 1. Збільшення обсягів реалізації з використанням нових технологій опанування ринку. 2. Участь у державних програмах підтримки бізнесу. 3. Раціоналізація структури асортименту з максимальною увагою на потреби споживачів.	W&O 1. Удосконалення системи партнерських зв'язків, оптимізація структури постачальників. 2. Акцент на посилення лояльності споживачів в процесі розробки стратегії розвитку. 3. Аудит товарного асортименту, його оптимізація з урахуванням вимог часу (збільшення частки продукції, що має тривалий термін придатності).
Opportunities 1. Використання інноваційних технологій. 2. Зростання ринку кондитерських виробів. 3. Вивільнення частки ринку через ухід іноземних товаровиробників. 4. Державна підтримка.		

Threats	S&T	W&T
1. Проблеми із логістикою внаслідок військової агресії. 2. Зниження рівня життя населення. 3. Збільшення відсоткових ставок по кредитах.	1. Стимулювання збуту, удосконалення системи просування у всіх каналах. 2. Розширення мережі постачальників з метою пошуку резервів стримування зростання ціни на кінцеву продукцію. 3. Заохочення розвитку співробітництва у секторі B2B.	1. Ускладнення експортної діяльності має компенсуватися за рахунок збільшення обсягів реалізації на внутрішньому ринку (скорочення імпорту). 2. Інтенсифікація використання сформованого потенціалу з метою скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Узагальнюючи варто зазначити, що перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності для підприємства є збільшення обсягів реалізації, раціоналізації асортименту у бік збільшення частки максимально рентабельної продукції, оптимізація витратної політики.

Для отримання зваженої оцінки конкурентоспроможності підприємства варто використовувати комплексні методи, зокрема такий, що заснований на ефективній системі оцінки показників конкуренції. Оцінюються чотири групи показників ефективної конкурентоспроможності підприємства. Результати оцінки за цим методом представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» та основних
його конкурентів

Показники	ТОВ «Київський БКК»	ТОВ «Ла Тарта»	ТОВ «Кондитер- ський дім «Вацак»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕО) = $0,31 \cdot B + 0,19 \cdot \Phi + 0,4 \cdot Pп + 0,1 \cdot Пп$			
Витратомісткість продукції (В)	0,76	0,88	0,90
Фондовіддача, тис. грн (Φ)	23,17	0,45	3,08
Рентабельність продукції, % (Рп)	2,37	2,99	3,06
Продуктивність праці (Пп)	961,18	879,86	1095,14
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕО)</i>	<i>101,70</i>	<i>89,54</i>	<i>94,29</i>
2. Фінансовий стан підприємства (ФП) = $0,29 \cdot Ka + 0,2 \cdot Kп + 0,36 \cdot Кл + 0,15 \cdot Ko$			
Коефіцієнт фінансової автономії (Ka)	0,74	0,61	0,69
Коефіцієнт платоспроможності (Kп)	4,05	2,45	3,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,44	0,21	0,32
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ko)	1,97	1,69	1,26
<i>2. Фінансовий стан підприємства (ФП)</i>	<i>1,48</i>	<i>1,00</i>	<i>1,26</i>
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ) = $0,37 \cdot Pп + 0,29 \cdot Kз + 0,21 \cdot Kм + 0,14 \cdot Kп$			
Рентабельність продажу, % (Рп)	2,57	2,63	2,75
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Kз)	0,03	0,05	0,02
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Kм)	0,80	0,77	0,81
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів збуту (Kп)	2,68	2,31	2,76
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)</i>	<i>1,50</i>	<i>1,47</i>	<i>1,58</i>
4. Конкурентоспроможність продукції (КТ)			
Якість продукції (КТ)	3	3	2
Конкурентоспроможність підприємства (ККО) = $0,15 \cdot EO + 0,29 \cdot FP + 0,23 \cdot EZ + 0,33 \cdot KT$			
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	17,02	15,05	15,53

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» та основних його конкурентів, бачимо що найбільшою ефективністю виробничої діяльності, стабільним фінансовим станом та конкурентоспроможністю продукції характеризується саме ТОВ «Київський БКК», тобто конкурентоспроможність підприємства згідно з даними таблиці 2.8 складає 17,02. Найменшою конкурентоспроможністю серед досліджуваних підприємств характеризується ТОВ «Ла Тарта» – 15,05; що стосується ТОВ «Кондитер-ський дім «Вацак», то рівень його конкурентоспроможності становить 15,53. Можна стверджувати, що належність до бренду створює позитивне уявлення споживача про продукцію, яку він купляє, а також дозволяє швидше звернути увагу на виріб серед конкурентів.

До ключових факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна віднести такі:

- широта асортименту ТОВ «Київський БКК», яка спонукає споживача звернути увагу на продукцію, якщо у конкурентів асортимент при цьому є значно меншим;

- використання натуральних компонентів є ознакою, важливою для стратегічного маркетингового плану ТОВ «Київський БКК», оскільки дана конкурентна перевага дозволяє підприємству домогтися поставок власної продукції на експорт;

- територіальна доступність продукції ТОВ «Київський БКК» для споживачів, оскільки метод придбання кондитерських виробів є імпульсним, споживач швидше за все придбає продукцію там, де він найчастіше робить покупки;

- здатність компанії розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін зовнішнього оточення, досягти та зберігати певний рівень конкурентних переваг;

- спроможність ТОВ «Київський БКК» виробляти та реалізовувати продукцію, яка користується попитом на ринку, тобто ефективно використовувати ресурси підприємства;

– додатковою стратегічною перевагою ТОВ «Київський БКК» є корпоративна соціальна відповідальність, хоча вона й не спрямована прямо на отримання прибутку, але її послідовна реалізація формує певні конкурентні переваги.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволила встановити, що збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції – важливий напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК», що позитивно вплине на витратомісткість, фондівіддачу та продуктивність праці.

Висновки до розділу 2

Компанія «Київський БКК» – провідний національний виробник кондитерських виробів – тортів та тістечок. В асортименті БКК понад 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно–кремові» і «Трюфельні». Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва. На фабриці ТОВ «Київський БКК» розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2020–2022 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції коливалася протягом аналізованих років та у 2020 році становила 677 713,00 тис грн, у 2021 році – 795 438,00 тис грн, а у 2022 році – 730 500,00 тис грн. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зріс у 2022 році порівняно з 2020 роком на 33 636,00 тис грн або на 10,36%.

Відповідно спостерігається збільшення валового прибутку на 19 159,00 тис грн або на 10,36%, що у 2022 році становить 372 330,00 тис грн. Але чистий прибуток у 2022 році становить 98 494,00 тис грн та порівняно з 2020 роком збільшився на 39 640,00 тис грн або 67,35%. Таке зростання чистого прибутку було пов'язане з випуском нового асортименту продукції на ринок, а саме патріотичної серії цукерок та тортів, що дозволило ТОВ «Київський БКК» зайняти 18 % в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні у 2022 році.

Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2020 роком у 2022 році становили 16 454,00 тис грн або 3,54% у загальній структурі пасивів, таке зростання відбулося тому що довгостроковий кредит банку 10 000 тис грн також має довгострокові зобов'язання 4 220,00 тис грн та поточні короткострокові зобов'язання 3 093,00 тис грн по фінансовому лізингу.

Поточні зобов'язання на кінець 2022 року в порівнянні з 2021 роком збільшилась на 19 707 тис грн або на 28,23%; у 2022 році становлять 105 052,00 тис грн, що більше на 35 235,00 тис грн або 50,47% порівняно з 2020 роком. У структурі поточних зобов'язань станом на 2022 рік найбільшу питому вагу становить заборгованість за товари, роботи, послуги – 53,52 %. Також у складі поточних зобов'язань слід виділити заборгованість за розрахунками з бюджетом та одержаними авансами питома вага яких складає 19,76 % та 0,77 % відповідно від загальної суми поточних зобов'язань.

Джерелами формування коштів ТОВ «Київський БКК» у 2022 році було зростання власного капіталу на 99,86% або 171 372,00 тис грн, що свідчить про наявність власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність та безпосередню кредитоспроможність. Відзначимо, що зареєстрований капітал протягом досліджуваних років залишався без змін і становив 100,00 тис грн. Нерозподілений прибуток мав тенденцію до зростання: у 2020 році – 171 514,00 тис грн, у 2021 році – 244 249,00 тис грн, у 2022 році – 342 743,00 тис грн, який залишився у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби.

Провівши аналіз реалізації за видами продукції на зовнішньому та

внутрішньому ринках, можемо зробити висновки, що за географічними регіонами найбільше продукції ТОВ «Київський БКК» споживається на внутрішньому ринку, що у грошовому виразі в 2022 році становить 540 570,00 тис грн або на 6,35% більше порівняно з 2020 роком. Щодо експорту, то у 2022 році виручка сягає 189 930,00 тис грн, що на 20 501,75 тис грн або 12,10% більше ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що попри військові ризики і збитки від бойових дій український виробник не припиняє свою роботу, нарощує виробництво продукції і успішно повертається на зовнішні ринки.

За видами продукції найбільшим попитом користуються торти, що протягом аналізованих років мали тенденцію до коливання та зростання: у 2020 році – 345 633,63 тис грн, у 2021 році – 421 582,14 тис грн, у 2022 році – 401 775,00 тис грн. У 2022 році не зважаючи на війну в Україні та відповідно часткове зменшення реалізації, лінійка товарів була розширена: торт «Київ вишневий», торт «Вафельний зі згущеним молоком», торт «Мурашник з волоським горіхом», торт «Сметанник», торт «Серце країни», що характеризуються використанням патріотичної символіки в оформленні чи назві виробів та супроводжуються колірним рішенням упаковки. Враховуючи високий інтерес до України в усьому світі, цей тренд є й потужним рекламним ходом для кондитерської продукції ТОВ «Київський БКК», що експортується.

Що стосується тістечок, то у 2022 році обсяг їх реалізації стрімко зменшився на 7 662,51 тис грн і становить 175 320,00 тис грн порівняно з 2020 роком. У 2022 році слід відмітити зростання попиту на хлібобулочну продукцію, реалізація якої становить 65 745,00 тис грн, що на 21,26% або 11 527,96 тис грн більше ніж у 2020 році. Не меншою популярністю серед споживачів характеризується інша продукція (маршмеллоу, східні солодоці, пироги, печиво, вафлі), обсяги реалізації якої зменшилися на 7 219,82 тис грн або 7,61% порівняно з 2020 роком і у 2022 році становить 87 660,00 тис грн.

Всього у 2022 році було реалізовано продукції на 730 500,00 тис грн, що на 52 787,00 тис грн або 7,79% більше ніж у 2020 році, але менше на 64 938,00 тис грн порівняно з 2021 роком, що спричинено зниженням купівельної спроможності населення через війну, відповідно ТОВ «Київський БКК» збільшило кількість продукції середньої та низької цінової категорії. Іншим важливим фактором є

обмеження себе у різних аспектах життя, включаючи харчування, і переключення фінансової допомоги на потреби ЗСУ. Крім того, потрібно враховувати міграцію громадян України за кордон з метою забезпечення свого життя та здоров'я.

Аналізуючи показники конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» та основних його конкурентів, бачимо що найбільшою ефективністю виробничої діяльності, стабільним фінансовим станом та конкурентоспроможністю продукції характеризується саме ТОВ «Київський БКК», тобто конкурентоспроможність підприємства згідно з даними таблиці 2.8 складає 17,02. Найменшою конкурентоспроможністю серед досліджуваних підприємств характеризується ТОВ «Ла Тарта» – 15,05; що стосується ТОВ «Кондитер-ський дім «Вацак», то рівень його конкурентоспроможності становить 15,53. Можна стверджувати, що належність до бренду створює позитивне уявлення споживача про продукцію, яку він купляє, а також дозволяє швидше звернути увагу на виріб серед конкурентів.

До ключових факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна віднести такі: широта асортименту ТОВ «Київський БКК», яка спонукає споживача звернути увагу на продукцію, якщо у конкурентів асортимент при цьому є значно меншим; використання натуральних компонентів є ознакою, важливою для стратегічного маркетингового плану ТОВ «Київський БКК», оскільки дана конкурентна перевага дозволяє підприємству домогтися поставок власної продукції на експорт; територіальна доступність продукції ТОВ «Київський БКК» для споживачів, оскільки метод придбання кондитерських виробів є імпульсним, споживач швидше за все придбає продукцію там, де він найчастіше робить покупки; здатність компанії розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін зовнішнього оточення, досягти та зберігати певний рівень конкурентних переваг; спроможність ТОВ «Київський БКК» виробляти та реалізовувати продукцію, яка користується попитом на ринку, тобто ефективно використовувати ресурси підприємства; додатковою стратегічною перевагою ТОВ «Київський БКК» є корпоративна соціальна відповідальність, хоча вона й не спрямована прямо на отримання прибутку, але її послідовна реалізація формує певні конкурентні переваги.

Узагальнюючи варто зазначити, що перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Київський БКК» є збільшення обсягів реалізації, раціоналізації асортименту у бік збільшення частки максимально рентабельної продукції, оптимізація витратної політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі

У сучасних умовах військової агресії російської федерації проти України й високої конкуренції серед підприємств кондитерської галузі надзвичайно важливим є виявлення можливих резервів, які дозволять визначити конкретні шляхи розвитку цих підприємств. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей, які можуть бути використані для підвищення рівня ефективності його діяльності та формування переваг серед інших конкуруючих суб'єктів. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств є запорукою подальшого їх розвитку.

Важливого значення для формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств набувають питання класифікації резервів підвищення конкурентоспроможності, що є своєрідним підґрунтям для їх подальшої уніфікованої діагностики та визначення основних напрямків управління [2, с.154].

Розрізняють зовнішні та внутрішні резерви, до перших належать ті, що можуть бути виявлені за масштабами підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність. Зовнішні резерви підвищення ефективності діяльності організацій поділяють на загальногосподарські, галузеві та регіональні. До зовнішніх резервів належить перерозподіл коштів, що розподіляються між окремими галузями економіки чи промисловості, а також між певними регіонами країни.

На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено удосконалення класифікації

відповідно до специфіки підприємств кондитерської галузі, що відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Група	Вид
1) використання ринкової ситуації	- резерви макро- та мезосередовища функціонування підприємства - резерви інвестицій - резерви використання законодавчої та нормативної бази - резерви вибору цільового ринку та його сегменту - резерви використання конкурентних переваг
2) використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства	- резерви використання науково-технічного прогресу з організації діяльності - резерви залучення можливих модифікацій - резерви знаходження і використання інновацій - резерви підвищення якості обслуговування - резерви контролю - резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами
3) використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства	- резерви використання основних засобів - резерви використання часу роботи - резерви використання обладнання - резерви інтенсифікації технологічних процесів - резерви поліпшення матеріально-технічної бази - резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг - резерви вдосконалення логістики
4) використання фінансово-економічного потенціалу	- резерви фінансової стійкості - резерви використання власного капіталу - резерви залучення позикового капіталу - резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності
5) використання кадрового потенціалу	- резерви зменшення втрат робочого часу - резерви підвищення кваліфікації кадрів - резерви підвищення творчої активності кадрів
6) використання маркетингового потенціалу	- резерви формування торговельної номенклатури та асортименту - резерви підвищення ефективності реклами - резерви підвищення ефективності цінової політики

Джерело: складено автором на основі [34, с.78]

Наведені класифікаційні групи резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі мають стати базою при розробці, формуванні та впровадженні підходу до управління підприємством оскільки наводять групування основних блоків резервів та деталізацію видів резервів усередині груп. Проте зазначені види резервів можуть бути розширеними або скороченими внаслідок урахування специфічних особливостей діяльності того чи іншого підприємства.

Отже, методичний підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі пропонуємо будувати за такими складовими:

- *теоретичні та методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі*: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, механізми управління, способи, важелі тощо;

- *моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі*: засоби та інструменти діагностики та оцінки передумов управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі; економіко-математичне моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства за складовими резервів;

- *інструментальне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі*: інструменти діагностики та оцінки передумов формування управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства; моделі за складовими резервів; програмне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності; інструкції, положення, рекомендації тощо;

- *організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі*: формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства за функціями управління із використанням змішаного підходу; аналіз та оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності; корегування підходів до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі [47, с.141].

Формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі має підпорядковуватись певним обов'язковим етапам, що у сукупності створюють

заданий алгоритм управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств (рис. 3.1), який надає наступні переваги при управлінні: спрощення процедури, чітка визначеність послідовності та етапів формування.

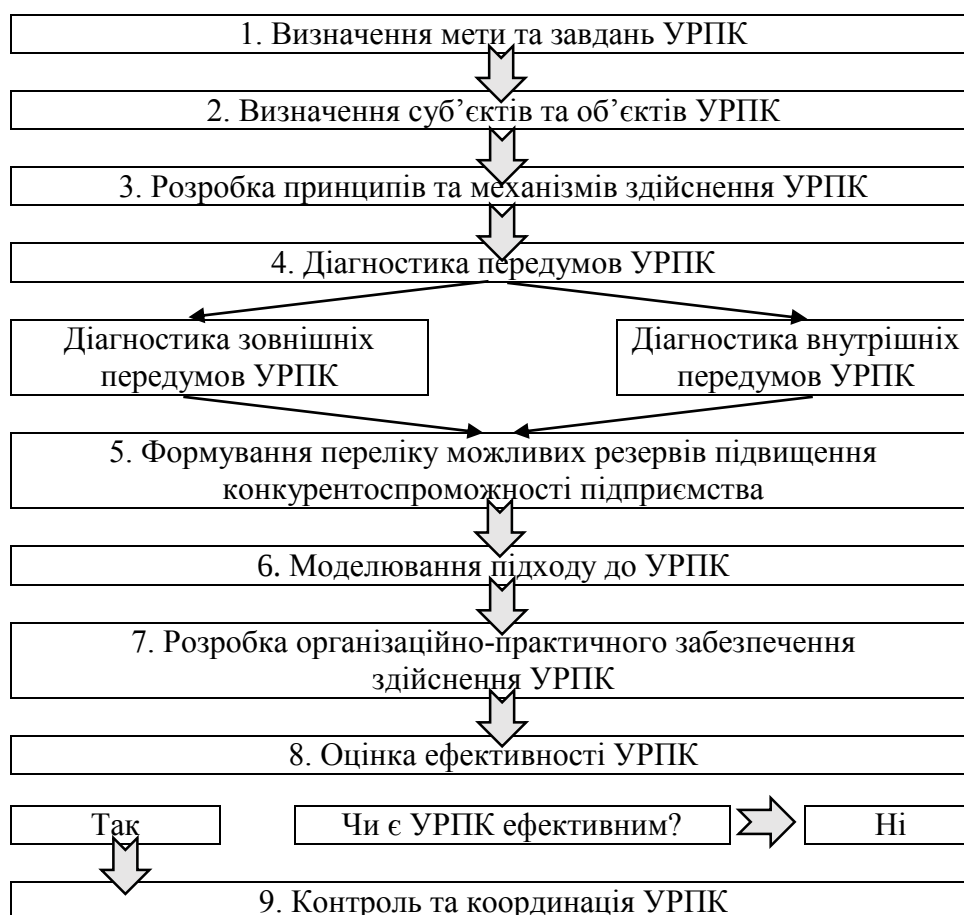


Рис. 3.1. Алгоритм формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі

Джерело: складено автором

Запропонований алгоритм має низку відмінних рис:

1) спирається на детальне опрацювання теоретичного підґрунтя формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі;

2) на етапі діагностики ретельно досліджується зовнішня та внутрішня складова функціонування підприємства, формується оцінка груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі, враховуючи можливу наявність латентних резервів;

3) формування та відбір груп резервів підвищення конкурентоспроможності: використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-

технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового та маркетингового потенціалів;

4) ранжування пріоритетності груп виявлених резервів для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства; ранжування видів виявлених резервів всередині груп із зазначенням пріоритетності для досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства; визначення ймовірності управління видами резервів із урахуванням результатів діагностики та тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства кондитерської галузі; відбір резервів підвищення конкурентоспроможності для розробки підходу до управління цими резервами;

5) звуження та конкретизація обраних видів резервів всередині груп для акцентування уваги на них при подальшій розробці елементів підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі;

6) розробка механізмів та методів елементів підходу до УРПК за виявленими шістьма групами резервів підвищення конкурентоспроможності;

7) розробка засобів управління за функціями управління: планування, організація, мотивація, контроль та координація;

8) розробка організаційно-практичного інструментарію формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі;

9) здійснення моніторингу та оцінки ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі [62, с.334].

Слід зазначити, що на підготовчому етапі моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі визначається загальна мета та завдання формування та впровадження такого управління із визначенням SMART-критеріїв таких завдань. Тобто підприємство має кінцеві бажані показники ефективності та під час моніторингу має можливість оцінити, чи досягнуто запланованих показників чи ні. При

позитивних результатах підприємство кондитерської галузі продовжує процес управління за розробленим підходом. При отриманні негативних результатів оцінки ефективності підприємству кондитерської галузі слід повернутись до підготовчого етапу та перевірити невраховані чинники або ж недосконало розроблені моделі, методи, інструменти, які використовувались під час формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тобто, модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі має ітераційний, зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

3.2. Шляхи підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК»

Економічна ситуація, що склалася в Україні, зумовила той факт, що вживання населенням основних харчових продуктів стало значно нижчим за норми, а хімічний склад цих продуктів, за рідкісним винятком, не дозволяє говорити про збалансований раціон харчування. Зазначене повною мірою відноситься і до кондитерських виробів.

Кондитерські вироби є групою харчових продуктів великого асортименту, що значно відрізняються за рецептурним складом, технологією виробництва та споживчими властивостями. Незважаючи на те, що вони не є продуктом першої необхідності і не входять до складу «продуктового кошика», через свою привабливість (особливо у дітей), вони користуються великим попитом населення і відіграють суттєву роль у поповненні енергетичного балансу людини.

Однак надмірне споживання кондитерських виробів порушує збалансованість раціону як по харчових волокнах, так і по енергетичній цінності.

Вони служать переважно джерелами вуглеводів, причому швидко засвоюваних, тобто цукрів і крохмалю, і навіть жирів [63, с.97].

Для того, щоб виріб завоював прихильність серед широкої аудиторії споживачів, від повинен задовольнити всі очікування населення і навіть здивувати. Для цього продукт повинен мати певні відмінності від його попередників – аналогів, зберігати гарні органолептичні показники протягом терміну реалізації продукту та нести не лише психологічне задоволення від споживання продукту, а й здійснювати оздоровчий вплив на організм споживача.

Щорічно спостерігається зріст популярності продуктів сегменту із «зниженою калорійністю» та «без доданого цукру», як індикатор споживчої стурбованості високим вмістом цукру та підвищеною калорійністю, а також карієсогенністю кондитерських виробів.

Місія ТОВ «Київський БКК» полягає в задоволенні клієнтів, спрямовуючись на поліпшення якості продукції та гарантуючи безпеку і користь продуктів харчування. Підприємство прагне розвиватися, створювати нові високоякісні продукти, використовуючи новітні технології та високоякісну сировину. Метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення умов праці та якості життя персоналу не залежно від посад, які вони займають, отримання максимального прибутку та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією.

Але не дивлячись на те, що асортимент продукції ТОВ «Київський БКК» величезний, сучасний конкурентний ринок передбачає необхідність пошуку нових можливостей розвитку підприємства. Наявність суттєвих запасів матеріальних ресурсів та матеріально технічної бази, шляхом досягнення вищезгаданих заходів є випуск нового виду продукції на підприємстві, а саме лінійки продукції з *натуральним цукрозамінником*, таким як кокосовий цукор.

Виробництво спеціальних продуктів харчування – основна світова тенденція харчової науки та об'єкт інноваційних розробок. Продукти спеціального призначення переважно зорієнтовані на людей, що потребують посиленого харчування або обмеженого раціону харчування. Для переважної більшості споживачів таких продуктів необхідність зміни раціону викликана віковими змінами обміну речовин в організмі або появою захворювань, які

пов'язані із професійними та генетичними порушеннями обміну речовин. До групи продуктів спеціального дієтичного призначення відносять продукти для хворих на цукровий діабет, целіакію, фенілкетонурию, різні види алергії.

Впровадження нової продукції на підприємстві – це процес, що полягає у першоразовому виготовленні певного виробу, за рахунок чого досягається зміна структури асортименту, підтримання та зростання обсягу продажу, а також забезпечення стабільного фінансового стану підприємства та конкурентоспроможності.

Процес впровадження нової продукції на підприємстві в основному складається з восьми етапів: генерація ідеї, відбір ідеї, розробка концепції, випробування концепції, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація. На основі вказаних етапів доцільним є складання відповідного бізнес-плану, що дозволить систематизувати інформацію, обґрунтувати усі витрати, а також покращить процес контролю [4, с.117].

Процес прийняття управлінського рішення щодо готовності випуску нової продукції ТОВ «Київський БКК» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Процес прийняття управлінського рішення щодо готовності випуску нової продукції ТОВ «Київський БКК»

Етап	Термін	Відповідальні особи
1. Науково-дослідний етап прийняття управлінського рішення		
1.1 дослідження ринку покупців та конкурентів	2 місяці	Директор з комерційних питань
1.2 вивчення вітчизняної та зарубіжної патентної інформації	2 місяці	Відділ з маркетингу, головний інженер
1.3 пошук ідей (задуму) нового товару – їх комерційний аналіз, оцінка та відбір	1 місяць	Відділ з маркетингу
1.4 розробка концепції товару ринкової новизни, прогнозування його конкурентоспроможності, завоювання частки ринку	1 місяць	Начальник відділу економіки виробництва
2. Технологічний етап		
2.1 створення та вдосконалення технологічних процесів виготовлення продукції	2 місяці	Технологічна лабораторія
2.2 розробка спеціального інструменту, оснащення та пристроїв	1 місяць	Технологічна лабораторія
2.3 виконання планувань цехів та ділянок на розміщення виробництва нового виробу та відповідних маршрутів руху	1 місяць	Головний інженер

3. Організаційно-економічний етап	1 місяць	Планово-економічний відділ
-----------------------------------	----------	----------------------------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При плануванні підготовки крім традиційних робіт з конструкторської і технологічної підготовки виробництва передбачається вибір раціональних форм організації виробництва, підготовка необхідних нормативів для техніко-економічного та оперативного планування, підготовки та перепідготовки кадрів, виконання всіх умов до досягнення заданих економічних показників нової продукції.

Скорочення часу на виконання кожного етапу впровадження у виробництво нових машин, апаратів, приладів дають можливість створювати прогресивні технологічні процеси, які впливають на форми і методи організації праці, на перебудову матеріально-технічного забезпечення та підвищують рівень управління і професійної підготовки кадрів. Невід'ємним етапом підготовки виробництва виступає виготовлення дослідних зразків при освоєнні нової продукції. Ці дослідні зразки дають змогу вивчити її конкурентоспроможність на ринку. Аналіз ринку показує що за останній час кількість нових продуктів на ринку незначна. Недостатність ресурсів для організації випуску нової продукції замінюється імпортом [63, с.98].

Отже, впровадження нової продукції на підприємстві – це складний, багаторівневий процес, що без відповідної підготовки організаційно-планової системи може нести велику кількість ризиків та загроз для подальшого прибуткового функціонування підприємства. Проте, при врахуванні всіх його особливостей, а саме сформованих налагоджених процесах в структурі та правильному поетапному підходу, ТОВ «Київський БКК» в результаті запуску нової продукції не тільки збільшить свій асортимент, але й збільшить прибуток, підвищить конкурентоспроможність та матиме всі підстави для подальшого зростання свого іміджу і охоплення все більшої частки ринку.

Використання у складі кондитерських виробів ТОВ «Київський БКК» такого цукрозамінника, як кокосовий цукор має ряд позитивних властивостей: він швидко засвоюється організмом, тим самим він допомагає організму швидко відновити сили; у ньому міститься глюкоза, яка необхідна для здорового функціонування печінки; у ньому також міститься інозитол – речовина, яка зменшує напади паніки, апатії, зневіри; містить амінокислоту – глютамін; основними вуглеводами кокосового цукру є сахароза (70–79 %), глюкоза та

фруктоза (по 3–9 %) [12, с.77].

Кокосовий цукор – це натуральний нерафінований продукт, який отримують із соку суцвіть кокоса. Твердий кокосовий цукор продається у вигляді блоків, м'якої пасти або цукрового піску (дрібного кристалічного цукру). Кокосовий цукор помірно солодкий, трохи схожий на тростинний цукор, але має дещо інший смак – більш карамельний або горіховий смак. Колір, солодкість та смак кокосового цукру можуть варіюватися в залежності від використаного різновиду кокосової пальми, сезону, коли сік був зібраний, місця, де він був зібраний, і/або способу упарювання соку.

І хоча його калорійність значно вища за стевію (на 100 грам – 380 калорій), у кокосовому цукрі міститься дуже багато необхідних для організму речовин, вітаміни групи В, РР, різні мінерали, амінокислоти. До його складу входить і інулін, елемент який регулює кількість цукру в крові, що дуже важливо для діабетиків. На відміну від рафінованого, кокосовий цукор зберігає в собі багато корисних речовин і має низький глікемічний індекс. Він дорівнює – 35. Вибір підсолоджувача визначає не тільки глікемічний індекс. Ідеальний кокосовий цукор виробляється при низькій температурі випаровування соку кокосової пальми і отримання кристалів з неї. Завдяки цьому ферменти і корисні речовини в ньому залишаються неушкодженими [22, с.34].

В Україні асортимент хлібобулочних діабетичних виробів досить обмежений. Враховуючи те, що борошняні кондитерські вироби є продуктом щоденного вживання, необхідно змінювати їх склад з метою надання лікувально-профілактичних властивостей. Серед кондитерських виробів популярністю користуються *кекси*, тому пропонуємо ТОВ «Київський БКК» обрати саме цей вид борошняних виробів. Кекси – вироби із солодкого тіста, які містять велику кількість яєць, цукру і жирів, а для покращення смакових властивостей доцільно буде доповнити родзинками, фруктами, горіхами тощо. Можуть містити будь-який функціональний компонент.

Тобто використання сировини рослинного походження завдяки високому вмісту біологічно активних речовин може застосовуватися на ТОВ «Київський БКК» не тільки для підвищення харчової цінності борошняних

виробів, але і для створення продукції лікувально-профілактичного призначення. Технологічний процес виробництва таких кексів майже нічим не відрізняється від технології виробництва традиційної рецептури. Технологія виробництва кексів включає: процес замішування, де у місильній машині на великій швидкості збивають вершкове масло 7...10 хв, поступово додаючи кокосовий цукор і яйця. До збитої маси додають родзинки, розпушувач, есенцію, сіль, перемішують і вводять борошно. Заміс із борошном триває 8...12 хв. Готове тісто розкладають у силіконові форми і випікають 25...30 хв за температури 160...200°C.

Для ТОВ «Київський БКК» кекси на кокосовому цукрі є економічно вигідною асортиментною позицією, адже у рецептуру входять прості доступні інгредієнти, технологія приготування не складна та не тривала зважаючи на те що для тортів підприємство так само замішує та випікає бісквіти (тобто має необхідне обладнання), зберігання готових кексів не вимагає наявності холодильного устаткування та має більший термін реалізації. Пояснюється це тим, що вони не містять жирних кремових начинок, легко засвоюються, мають гарний зовнішній вигляд, під час зберігання не пересихають і не завітрюються як кремові та мусові тістечка (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Оновлений асортимент кондитерських виробів ТОВ «Київський БКК»
з використанням кокосового цукру**

Найменування товару	Рецептура	Термін придатності	Вага	Тип упаковки	Стандарт якості
Кекс ванільний	Пшеничне борошно, кокосовий цукор, ванілін, яйця, молоко, вершкове масло, розпушувач, сіль	25 діб	240 г	Картонна	Міжнародні стандарти ISO 22000, ISO 9001
Кекс з родзинками	Пшеничне борошно, кокосовий цукор, родзинки, яйця, молоко, вершкове масло, розпушувач, сіль	30 діб	50 г 240 г	Флоу-пак Картонна	
Кекс з горіхами	Пшеничне борошно, кокосовий цукор, грецькі горіхи, яйця, молоко, вершкове масло, розпушувач, сіль	21 доба	50 г	Флоу-пак	
Кекс шоколадний	Пшеничне борошно, кокосовий цукор, яйця, молоко, вершкове масло, розпушувач, сіль, какао-порошок	25 діб	50 г 240 г	Флоу-пак Картонна	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В таблиці 3.3, ми навели орієнтований оновлений асортимент для ТОВ «Київський БКК», основу якого складають кекси з використанням кокосового цукру та різних добавок, таких як: ванілін, родзинки, грецькі горіхи та какао-порошок. При виробництві даних борошняних виробів підприємство використовуватиме сировину, яка відповідатиме міжнародним стандартам якості ISO 22000 та ISO 9001, відповідно термін придатності для кексу ванільного становитиме 25 діб, кексу з родзинками – 30 діб, кексу з горіхами – 21 добу та кексу шоколадного – 25 діб. Тип пакування готової продукції залежить від ваги та може бути в картонній коробці (240 г) або в флоу-пак при одиничному пакуванні (50 г).

Тож, кекси з цукрозамінником (кокосовим цукром) оцінимо за органолептичними показниками порівнюючи зі кексами виготовленими на звичайному цукрі (Рис. 3.2).

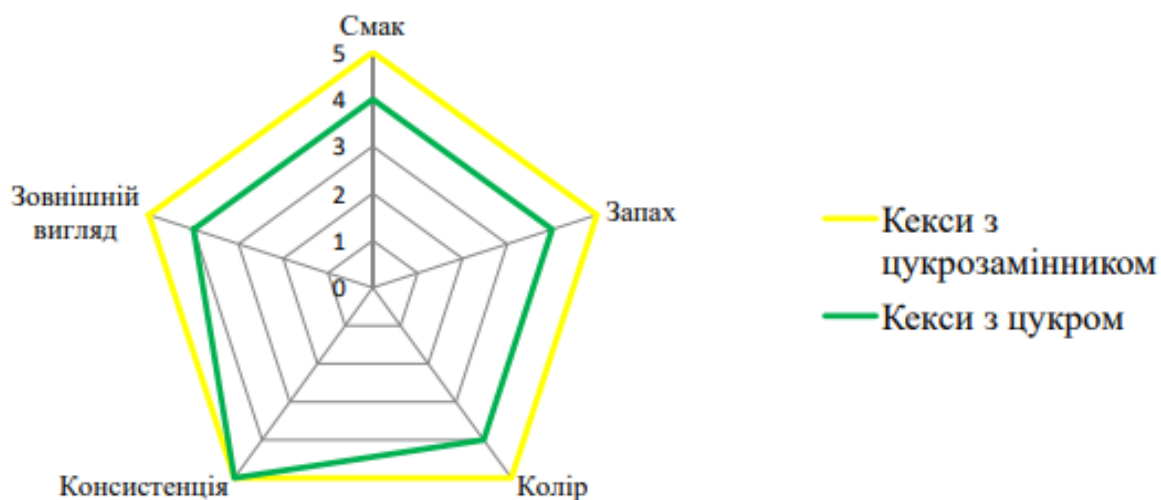


Рис.3.2. Профілограма органолептичних показників досліджуваних зразків

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами порівняння доведено що, кекси виготовлені з використанням кокосового цукру мають кращі органолептичні показники, відповідно при розширенні асортименту та залученні до споживання корисних борошняних кондитерських виробів різних груп населення ТОВ «Київський БКК»

значно збільшить не лише обсяг виробленої та реалізованої продукції, але й підвищить свою конкурентоспроможність вийшовши на нові ринки збуту.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Сьогодні виробникам кондитерських виробів доводиться балансувати між споживчими властивостями та поживною якістю виробленої продукції аби задовольнити вимогливих споживачів. Філософське питання: «Користь, чи смак?» є рушієм у розробках нових видів продукції. Сьогодні харчуватися правильно перестало бути модним рухом вибіркового споживачів і перетворилося на масовий запит соціуму у харчовій поведінці сучасного людства.

Виробництво функціональних продуктів харчування стало актуальним, особливо в останні роки та пов'язано з технічним прогресом і розвитком культури здорового харчування. У зв'язку з цим підприємства кондитерської галузі потребують розробки та впровадження нових технологій виготовлення для забезпечення ширшого асортименту борошняних кондитерських виробів. Враховуючи те, що борошняні кондитерські вироби є продуктом щоденного вживання, необхідно змінювати їх склад з метою надання лікувально-профілактичних властивостей.

Серед кондитерських виробів популярністю користуються *кекси*, тому для ТОВ «Київський БКК» було запропоновано обрати саме цей вид борошняних виробів. За результатами порівняння доведено що, кекси виготовлені з використанням цукрозамінника (кокосового цукру) мають кращі органолептичні показники, але доцільно також розглянути економічний ефект (табл.3.4).

Реалізація запропонованих заходів по підвищенню конкурентоспроможності за рахунок оновлення асортименту, тобто збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «Київський БКК» у плановому періоді призведе до зростання чистого доходу на 35,20% або 257 136,00 тис грн. Відповідно збільшиться собівартість реалізованої продукції на 71 993,78 тис грн або 20,10%, не дивлячись на те що кекси з використанням кокосового цукру вироблятимуться підприємством вперше, вони не потребують великих затрат нової сировини, адже ТОВ «Київський БКК» і так спеціалізується на виготовленні борошняних кондитерських виробів. Валовий прибуток у плановому періоді становитиме 557

464,22 тис грн, що на 185 134,22 тис грн або 49,72% більше ніж у фактичному періоді. В комплексі оновлення асортименту матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на таку її складову, як ефективність виробництва, яка враховує такі показники, як витратомісткість, продуктивність, рентабельність, фондовіддача та продуктивність.

Таблиця 3.4

Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів
з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК»

<i>Показники</i>	<i>Факт</i>	<i>План</i>	<i>Відхилення плану від факту</i>	
			<i>+,–</i>	<i>%</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	730 500,00	987 636,00	257 136,00	35,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	358 178,00	430 171,78	71 993,78	20,10
Валовий: прибуток (збиток)	372 330,00	557 464,22	185 134,22	49,72
Інші операційні доходи	15 659,00	18 321,03	2 662,03	17,00
Адміністративні витрати	35 802,00	37 842,71	2 040,71	5,70
Витрати на збут	206 965,00	231 800,80	24 835,80	12,00
Інші операційні витрати	23 331,00	29 163,75	5 832,75	25,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	121 891,00	276 977,99	155 086,99	127,23
Інші фінансові витрати	1 542,00	1 202,76	-339,24	-22,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	120 349,00	275 775,23	155 426,23	129,15
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	98 494,00	226 135,69	127 641,69	129,59

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Що стосується витрат, то у плановому періоді відбудеться їх зростання, а саме: адмінвитрати на 2 040,71 тис грн або 5,70%, зазначимо що збільшення чисельності працівників не планується, а наростити обсяги виробництва підприємство може за рахунок збільшення тривалості робочого дня годину, адже на початку війни перейшло на неповний робочий день. Витрати на збут значно зростуть і у плановому періоді становитимуть 231 800,80 тис грн, тобто на 12% або 231 800,80 тис грн більше ніж у фактичному періоді, що є очікуваним адже випуск нової продукції потребує багато затрат: дослідження ринку, рекламування

та просування продукції, аналіз задоволеності споживачів тощо. Інші операційні витрати зростуть на 5 832,75 тис грн або 25%, що припустимо пов'язано з пошуком постачальників якісної сировини для начинок кексів. Тож прибуток від операційної діяльності становитиме 276 977,99 тис грн. Як результат чистий прибуток підприємства у плановому періоді зросте на 127 641,69 тис грн та складатиме 226 135,69 тис грн, адже оновлений асортимент ТОВ «Київський БКК» стане унікальним на ринку борошняних кондитерських виробів.

Сформований та оновлений асортимент ТОВ «Київський БКК» є вхідним параметром розроблення виробничої програми підприємства, яка формує систему завдань з обсягів виробництва, використання виробничих потужностей, обігових засобів, персоналу та інших ресурсів.

Таким чином, динаміка досліджених показників дозволяє зробити загальний висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів, які забезпечують ТОВ «Київський БКК» можливість отримати не лише економічний ефект, але й суттєво поліпшити імідж та зміцнити репутаційний капітал, тобто підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

Кондитерські вироби є групою харчових продуктів великого асортименту, що значно відрізняються за рецептурним складом, технологією виробництва та споживчими властивостями. Незважаючи на те, що вони не є продуктом першої необхідності і не входять до складу «продуктового кошика», через свою привабливість (особливо у дітей), вони користуються великим попитом населення і відіграють суттєву роль у поповненні енергетичного балансу людини.

Для того, щоб виріб завоював прихильність серед широкої аудиторії споживачів, від повинен задовольнити всі очікування населення і навіть здивувати. Для цього продукт повинен мати певні відмінності від його попередників – аналогів, зберігати гарні органолептичні показники протягом терміну реалізації продукту та нести не лише психологічне задоволення від споживання продукту, а й здійснювати оздоровчий вплив на організм споживача.

Щорічно спостерігається зріст популярності продуктів сегменту із «зниженою калорійністю» та «без доданого цукру», як індикатор споживчої стурбованості високим вмістом цукру та підвищеною калорійністю, а також карієсогенністю кондитерських виробів.

Місія ТОВ «Київський БКК» полягає в задоволенні клієнтів, спрямовуючись на поліпшення якості продукції та гарантуючи безпеку і користь продуктів харчування. Підприємство прагне розвиватися, створювати нові високоякісні продукти, використовуючи новітні технології та високоякісну сировину. Метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення умов праці та якості життя персоналу не залежно від посад, які вони займають, отримання максимального прибутку та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією.

Але не дивлячись на те, що асортимент продукції ТОВ «Київський БКК» величезний, сучасний конкурентний ринок передбачає необхідність пошуку нових можливостей розвитку підприємства. Наявність суттєвих запасів матеріальних ресурсів та матеріально технічної бази, шляхом досягнення вищезгаданих заходів є випуск нового виду продукції на підприємстві, а саме лінійки продукції з *натуральним цукрозамінником*, таким як кокосовий цукор.

Використання у складі кондитерських виробів ТОВ «Київський БКК» такого цукрозамінника, як кокосовий цукор має ряд позитивних властивостей: він швидко засвоюється організмом, тим самим він допомагає організму швидко відновити сили; у ньому міститься глюкоза, яка необхідна для здорового функціонування печінки; у ньому також міститься інозитол – речовина, яка зменшує напади паніки, апатії, зневіри; містить амінокислоту – глютамін; основними вуглеводами кокосового цукру є сахароза (70–79 %), глюкоза та фруктоза (по 3–9 %).

Кокосовий цукор – це натуральний нерафінований продукт, який отримують із соку суцвіть кокоса. Твердий кокосовий цукор продається у вигляді блоків, м'якої пасти або цукрового піску (дрібного кристалічного цукру). Кокосовий цукор помірно солодкий, трохи схожий на тростинний цукор, але має дещо інший смак – більш карамельний або горіховий смак. Колір, солодкість та смак кокосового цукру можуть варіюватися в залежності від використаного

різновиду кокосової пальми, сезону, коли сік був зібраний, місця, де він був зібраний, і/або способу упарювання соку.

В Україні асортимент хлібобулочних діабетичних виробів досить обмежений. Враховуючи те, що борошняні кондитерські вироби є продуктом щоденного вживання, необхідно змінювати їх склад з метою надання лікувально-профілактичних властивостей. Серед кондитерських виробів популярністю користуються *кекси*, тому пропонуємо ТОВ «Київський БКК» обрати саме цей вид борошняних виробів. Кекси – вироби із солодкого тіста, які містять велику кількість яєць, цукру і жирів, а для покращення смакових властивостей доцільно буде доповнити родзинками, фруктами, горіхами тощо. Можуть містити будь-який функціональний компонент.

Для ТОВ «Київський БКК» кекси на кокосовому цукрі є економічно вигідною асортиментною позицією, адже у рецептуру входять прості доступні інгредієнти, технологія приготування не складна та не тривала зважаючи на те що для тортів підприємство так само замішує та випікає бісквіти (тобто має необхідне обладнання), зберігання готових кексів не вимагає наявності холодильного устаткування та має більший термін реалізації. Пояснюється це тим, що вони не містять жирних кремових начинок, легко засвоюються, мають гарний зовнішній вигляд, під час зберігання не пересихають і не завітрюються як кремові та мусові тістечка.

Нами було запропоновано орієнтований оновлений асортимент для ТОВ «Київський БКК», основу якого складають кекси з використанням кокосового цукру та різних добавок, таких як: ванілін, родзинки, грецькі горіхи та какао-порошок. При виробництві даних борошняних виробів підприємство використовуватиме сировину, яка відповідатиме міжнародним стандартам якості ISO 22000 та ISO 9001, відповідно термін придатності для кексу ванільного становитиме 25 діб, кексу з родзинками – 30 діб, кексу з горіхами – 21 добу та кексу шоколадного – 25 діб. Тип пакування готової продукції залежить від ваги та може бути в картонній коробці (240 г) або в флоу-пак при одиничному пакуванні (50 г).

За результатами органолептичного порівняння доведено що, кекси виготовлені з використанням кокосового цукру мають кращі органолептичні

показники, відповідно при розширенні асортименту та залученні до споживання корисних борошняних кондитерських виробів різних груп населення ТОВ «Київський БКК» значно збільшить не лише обсяг виробленої та реалізованої продукції, але й підвищить свою конкурентоспроможність вийшовши на нові ринки збуту.

Реалізація запропонованих заходів по підвищенню конкурентоспроможності за рахунок оновлення асортименту, тобто збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «Київський БКК» у плановому періоді призведе до зростання чистого доходу на 35,20% або 257 136,00 тис грн. Відповідно збільшиться собівартість реалізованої продукції на 71 993,78 тис грн або 20,10%, не дивлячись на те що кекси з використанням кокосового цукру вироблятимуться підприємством вперше, вони не потребують великих затрат нової сировини, адже ТОВ «Київський БКК» і так спеціалізується на виготовленні борошняних кондитерських виробів. Валовий прибуток у плановому періоді становитиме 557 464,22 тис грн, що на 185 134,22 тис грн або 49,72% більше ніж у фактичному періоді. В комплексі оновлення асортименту матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на таку її складову, як ефективність виробництва, яка враховує такі показники, як витратомісткість, продуктивність, рентабельність, фондівіддача та продуктивність.

Що стосується витрат, то у плановому періоді відбудеться їх зростання, а саме: адмінвитрати на 2 040,71 тис грн або 5,70%, зазначимо що збільшення чисельності працівників не планується, а наростити обсяги виробництва підприємство може за рахунок збільшення тривалості робочого дня годину, адже на початку війни перейшло на неповний робочий день. Витрати на збут значно зростуть і у плановому періоді становитимуть 231 800,80 тис грн, тобто на 12% або 231 800,80 тис грн більше ніж у фактичному періоді, що є очікуваним адже випуск нової продукції потребує багато затрат: дослідження ринку, рекламування та просування продукції, аналіз задоволеності споживачів тощо. Інші операційні витрати зростуть на 5 832,75 тис грн або 25%, що припустимо пов'язано з пошуком постачальників якісної сировини для начинок кексів. Тож прибуток від операційної діяльності становитиме 276 977,99 тис грн. Як результат чистий прибуток підприємства у плановому періоді зросте на 127 641,69 тис грн та

складатиме 226 135,69 тис грн, адже оновлений асортимент ТОВ «Київський БКК» стане унікальним на ринку борошняних кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного стану механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, запропоновано та обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Київський вітамінний завод», зокрема:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей. Підтримання або підвищення конкурентоспроможності також можна розглядати як одну з функціональних стратегічних цілей підприємства.

2. Механізм управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи головне завдання – досягнення запланованих цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб всіх зацікавлених економічних суб'єктів. Основними напрямками механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є: подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; підвищення конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

3. Сукупність усіх елементів, виходячи з їх природи, розподілено на «зовнішні» і «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги засновані на відмітних якостях підприємства, які утворюють цінність для споживача та обумовлені зручним місцем розташування підприємства, організацією торгового простору, вартості споживчої цінності товару або послуги, якості послуги тощо. «Внутрішні» переваги характеризують перевагу господарюючого суб'єкта порівняно з підприємствами–конкурентами щодо ефективності використання наявних в їх розпорядженні ресурсів. Вони утворюють цінність для

господарюючого суб'єкта та не можуть бути оцінені споживачами.

4. Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо.

5. Державне регулювання конкуренції потрібне для стабільної економіки, тому що в ринкових відносинах має місце конкуренція в негативних рисах, що завдає шкоди конкурентному середовищу. Завданням держави є підтримання стабільного рівня конкуренції. Державне регулювання конкуренції насамперед захищає інтереси слабких сторін (виробників дрібних та середніх, споживачів). На сьогоднішній день чинним українським законодавством передбачені такі нормативно–правові акти, котрі регулюють відносини, що впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію в державі: Конституція України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

6. Компанія «Київський БКК» – провідний національний виробник кондитерських виробів – тортів та тістечок. В асортименті БКК понад 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильняжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно–кремові» і «Трюфельні». Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва. На фабриці ТОВ «Київський БКК» розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних

стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food.

7. Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2020–2022 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції коливалася протягом аналізованих років та у 2020 році становила 677 713,00 тис грн, у 2021 році – 795 438,00 тис грн, а у 2022 році – 730 500,00 тис грн. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зріс у 2022 році порівняно з 2020 роком на 33 636,00 тис грн або на 10,36%. Відповідно спостерігається збільшення валового прибутку на 19 159,00 тис грн або на 10,36%, що у 2022 році становить 372 330,00 тис грн. Але чистий прибуток у 2022 році становить 98 494,00 тис грн та порівняно з 2020 роком збільшився на 39 640,00 тис грн або 67,35%. Таке зростання чистого прибутку було пов'язане з випуском нового асортименту продукції на ринок, а саме патріотичної серії цукерок та тортів, що дозволило ТОВ «Київський БКК» зайняти 18 % в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні у 2022 році.

8. Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2020 роком у 2022 році становили 16 454,00 тис грн або 3,54% у загальній структурі пасивів, таке зростання відбулося тому що довгостроковий кредит банку 10 000 тис грн також має довгострокові зобов'язання 4 220,00 тис грн та поточні короткострокові зобов'язання 3 093,00 тис грн по фінансовому лізингу.

Поточні зобов'язання на кінець 2022 року в порівнянні з 2021 роком збільшилась на 19 707 тис грн або на 28,23%; у 2022 році становлять 105 052,00 тис грн, що більше на 35 235,00 тис грн або 50,47% порівняно з 2020 роком. У структурі поточних зобов'язань станом на 2022 рік найбільшу питому вагу становить заборгованість за товари, роботи, послуги – 53,52 %. Також у складі поточних зобов'язань слід виділити заборгованість за розрахунками з бюджетом та одержаними авансами питома вага яких складає 19,76 % та 0,77 % відповідно від загальної суми поточних зобов'язань.

9. Джерелами формування коштів ТОВ «Київський БКК» у 2022 році було

зростання власного капіталу на 99,86% або 171 372,00 тис грн, що свідчить про наявність власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність та безпосередню кредитоспроможність. Відзначимо, що зареєстрований капітал протягом досліджуваних років залишався без змін і становив 100,00 тис грн. Нерозподілений прибуток мав тенденцію до зростання: у 2020 році – 171 514,00 тис грн, у 2021 році – 244 249,00 тис грн, у 2022 році – 342 743,00 тис грн, який залишився у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби.

10. Провівши аналіз реалізації за видами продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках, можемо зробити висновки, що за географічними регіонами найбільше продукції ТОВ «Київський БКК» споживається на внутрішньому ринку, що у грошовому виразі в 2022 році становить 540 570,00 тис грн або на 6,35% більше порівняно з 2020 роком. Щодо експорту, то у 2022 році виручка сягає 189 930,00 тис грн, що на 20 501,75 тис грн або 12,10% більше ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що попри військові ризики і збитки від бойових дій український виробник не припиняє свою роботу, нарощує виробництво продукції і успішно повертається на зовнішні ринки.

11. За видами продукції найбільшим попитом користуються торти, що протягом аналізованих років мали тенденцію до коливання та зростання: у 2020 році – 345 633,63 тис грн, у 2021 році – 421 582,14 тис грн, у 2022 році – 401 775,00 тис грн. У 2022 році не зважаючи на війну в Україні та відповідно часткове зменшення реалізації, лінійка товарів була розширена: торт «Київ вишневий», торт «Вафельний зі згущеним молоком», торт «Мурашник з волоським горіхом», торт «Сметанник», торт «Серце країни», що характеризуються використанням патріотичної символіки в оформленні чи назві виробів та супроводжуються колірним рішенням упаковки. Враховуючи високий інтерес до України в усьому світі, цей тренд є й потужним рекламним ходом для кондитерської продукції ТОВ «Київський БКК», що експортується.

12. Що стосується тістечок, то у 2022 році обсяг їх реалізації стрімко зменшився на 7 662,51 тис грн і становить 175 320,00 тис грн порівняно з 2020 роком. У 2022 році слід відмітити зростання попиту на хлібобулочну продукцію,

реалізація якої становить 65 745,00 тис грн, що на 21,26% або 11 527,96 тис грн більше ніж у 2020 році. Не меншою популярністю серед споживачів характеризується інша продукція (маршмеллоу, східні солодоші, пироги, печиво, вафлі), обсяги реалізації якої зменшилися на 7 219,82 тис грн або 7,61% порівняно з 2020 роком і у 2022 році становить 87 660,00 тис грн.

13. Всього у 2022 році було реалізовано продукції на 730 500,00 тис грн, що на 52 787,00 тис грн або 7,79% більше ніж у 2020 році, але менше на 64 938,00 тис грн порівняно з 2021 роком, що спричинено зниженням купівельної спроможності населення через війну, відповідно ТОВ «Київський БКК» збільшило кількість продукції середньої та низької цінової категорії. Іншим важливим фактором є обмеження себе у різних аспектах життя, включаючи харчування, і переключення фінансової допомоги на потреби ЗСУ. Крім того, потрібно враховувати міграцію громадян України за кордон з метою забезпечення свого життя та здоров'я.

14. Аналізуючи показники конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» та основних його конкурентів, бачимо що найбільшою ефективністю виробничої діяльності, стабільним фінансовим станом та конкурентоспроможністю продукції характеризується саме ТОВ «Київський БКК», тобто конкурентоспроможність підприємства згідно з даними таблиці 2.8 складає 17,02. Найменшою конкурентоспроможністю серед досліджуваних підприємств характеризується ТОВ «Ла Тарта» – 15,05; що стосується ТОВ «Кондитер-ський дім «Вацак», то рівень його конкурентоспроможності становить 15,53. Можна стверджувати, що належність до бренду створює позитивне уявлення споживача про продукцію, яку він купляє, а також дозволяє швидше звернути увагу на виріб серед конкурентів.

15. До ключових факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна віднести такі: широта асортименту ТОВ «Київський БКК», яка спонукає споживача звернути увагу на продукцію, якщо у конкурентів асортимент при цьому є значно меншим; використання натуральних компонентів є ознакою, важливою для стратегічного маркетингового плану ТОВ «Київський БКК», оскільки дана конкурентна перевага дозволяє підприємству домогтися поставок власної продукції на експорт; територіальна доступність продукції ТОВ «Київський БКК» для споживачів, оскільки метод придбання кондитерських виробів є імпульсним, споживач швидше за все

придбає продукцію там, де він найчастіше робить покупки; здатність компанії розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін зовнішнього оточення, досягти та зберігати певний рівень конкурентних переваг; спроможність ТОВ «Київський БКК» виробляти та реалізовувати продукцію, яка користується попитом на ринку, тобто ефективно використовувати ресурси підприємства; додатковою стратегічною перевагою ТОВ «Київський БКК» є корпоративна соціальна відповідальність, хоча вона й не спрямована прямо на отримання прибутку, але її послідовна реалізація формує певні конкурентні переваги.

16. Узагальнюючи варто зазначити, що перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Київський БКК» є збільшення обсягів реалізації, раціоналізації асортименту у бік збільшення частки максимально рентабельної продукції, оптимізація витратної політики. Але не дивлячись на те, що асортимент продукції ТОВ «Київський БКК» величезний, сучасний конкурентний ринок передбачає необхідність пошуку нових можливостей розвитку підприємства. Наявність суттєвих запасів матеріальних ресурсів та матеріально-технічної бази, шляхом досягнення вищезгаданих заходів є випуск нового виду продукції на підприємстві, а саме лінійки продукції з *натуральним цукрозамінником*, таким як кокосовий цукор. Адже, щорічно спостерігається зріст популярності продуктів сегменту із «зниженою калорійністю» та «без доданого цукру», як індикатор споживчої стурбованості високим вмістом цукру та підвищеною калорійністю, а також карієсогенністю кондитерських виробів.

17. Кокосовий цукор – це натуральний нерафінований продукт, який отримують із соку суцвіть кокоса. Твердий кокосовий цукор продається у вигляді блоків, м'якої пасти або цукрового піску (дрібного кристалічного цукру). Кокосовий цукор помірно солодкий, трохи схожий на тростинний цукор, але має дещо інший смак – більш карамельний або горіховий смак. Використання у складі кондитерських виробів ТОВ «Київський БКК» такого цукрозамінника, як кокосовий цукор має ряд позитивних властивостей: він швидко засвоюється організмом, тим самим він допомагає організму швидко відновити сили; у ньому міститься глюкоза, яка необхідна для здорового функціонування печінки; у ньому

також міститься інозитол – речовина, яка зменшує напади паніки, апатії, зневіри; містить амінокислоту – глютамін; основними вуглеводами кокосового цукру є сахароза (70–79 %), глюкоза та фруктоза (по 3–9 %).

18. В Україні асортимент хлібобулочних діабетичних виробів досить обмежений. Враховуючи те, що борошняні кондитерські вироби є продуктом щоденного вживання, необхідно змінювати їх склад з метою надання лікувально-профілактичних властивостей. Серед кондитерських виробів популярністю користуються *кекси*, тому пропонуємо ТОВ «Київський БКК» обрати саме цей вид борошняних виробів. Кекси – вироби із солодкого тіста, які містять велику кількість яєць, цукру і жирів, а для покращення смакових властивостей доцільно буде доповнити родзинками, фруктами, горіхами тощо. Можуть містити будь-який функціональний компонент.

19. Для ТОВ «Київський БКК» кекси на кокосовому цукрі є економічно вигідною асортиментною позицією, адже у рецептуру входять прості доступні інгредієнти, технологія приготування не складна та не тривала зважаючи на те що для тортів підприємство так само замішує та випікає бісквіти (тобто має необхідне обладнання), зберігання готових кексів не вимагає наявності холодильного устаткування та має більший термін реалізації. Пояснюється це тим, що вони не містять жирних кремових начинок, легко засвоюються, мають гарний зовнішній вигляд, під час зберігання не пересихають і не завітрюються як кремові та мусові тістечка.

20. Нами було запропоновано орієнтований оновлений асортимент для ТОВ «Київський БКК», основу якого складають кекси з використанням кокосового цукру та різних добавок, таких як: ванілін, родзинки, грецькі горіхи та какао-порошок. При виробництві даних борошняних виробів підприємство використовуватиме сировину, яка відповідатиме міжнародним стандартам якості ISO 22000 та ISO 9001, відповідно термін придатності для кексу ванільного становитиме 25 діб, кексу з родзинками – 30 діб, кексу з горіхами – 21 добу та кексу шоколадного – 25 діб. Тип пакування готової продукції залежить від ваги та може бути в картонній коробці (240 г) або в флоу-пак при одиничному пакуванні (50 г).

21. Реалізація запропонованих заходів по підвищенню конкурентоспроможності за рахунок оновлення асортименту, тобто збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «Київський БКК» у плановому періоді призведе до зростання чистого доходу на 35,20% або 257 136,00 тис грн. Відповідно збільшиться собівартість реалізованої продукції на 71 993,78 тис грн або 20,10%, не дивлячись на те що кекси з використанням кокосового цукру вироблятимуться підприємством вперше, вони не потребують великих затрат нової сировини, адже ТОВ «Київський БКК» і так спеціалізується на виготовленні борошняних кондитерських виробів. Валовий прибуток у плановому періоді становитиме 557 464,22 тис грн, що на 185 134,22 тис грн або 49,72% більше ніж у фактичному періоді. В комплексі оновлення асортименту матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на таку її складову, як ефективність виробництва, яка враховує такі показники, як витратомісткість, продуктивність, рентабельність, фондівіддача та продуктивність.

22. Що стосується витрат, то у плановому періоді відбудеться їх зростання, а саме: адмінвитрати на 2 040,71 тис грн або 5,70%, зазначимо що збільшення чисельності працівників не планується, а наростити обсяги виробництва підприємство може за рахунок збільшення тривалості робочого дня годину, адже на початку війни перейшло на неповний робочий день. Витрати на збут значно зростуть і у плановому періоді становитимуть 231 800,80 тис грн, тобто на 12% або 231 800,80 тис грн більше ніж у фактичному періоді, що є очікуваним адже випуск нової продукції потребує багато затрат: дослідження ринку, рекламування та просування продукції, аналіз задоволеності споживачів тощо. Інші операційні витрати зростуть на 5 832,75 тис грн або 25%, що припустимо пов'язано з пошуком постачальників якісної сировини для начинок кексів. Тож прибуток від операційної діяльності становитиме 276 977,99 тис грн. Як результат чистий прибуток підприємства у плановому періоді зросте на 127 641,69 тис грн та складатиме 226 135,69 тис грн, адже оновлений асортимент ТОВ «Київський БКК» стане унікальним на ринку борошняних кондитерських виробів.

23. Таким чином, динаміка досліджених показників дозволяє зробити загальний висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів, які забезпечують ТОВ «Київський БКК» можливість отримати не лише економічний

ефект, але й суттєво поліпшити імідж та зміцнити репутаційний капітал, тобто підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова О.С., Пеняк Ю.С., Беляєва Л.А. Інформаційне забезпечення суб'єкта господарювання в сучасній системі управління конкурентоспроможністю. *Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2019. Вип. 29. С. 197–203.
2. Андрейченко А.В., Лисак О.С. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств на національному рівні в сучасних умовах. Матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції «Економіко–правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (24 вересня 2022 року). Одеса, 2022. С. 153–155.
3. Андрущенко І.Г. Вплив конкуренції на реорганізацію суб'єктів господарювання в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. Вип. 1. С. 36–40.
4. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 12. С. 110–118.
5. Атюшкіна В.В., Педько І.А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Вип. 3. С. 85–103.
6. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 6. С. 20–26.
7. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 170–178.
8. Баштовий Д.М., Небава М.І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. Матеріали Всеукраїнської науково–практичної інтернет–конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (7 жовтня 2022 року). Київ, 2022. С. 5–7.

9. Беленкова О.Ю., Молодід О.О., Гаврилук В.Я. Теоретико–методологічні підходи до вимірювання конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. Вип. 49 (1). С.164–178.

10. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28. С. 62–68.

11. Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 15–19.

12. Буяльська Н.П., Гуменюк О.Л., Денисова Н.М., Челябієва В.М. Підвищення харчової цінності хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 122 с.

13. Валевська Л.О., Дзюба Н.А., Землякова О.В., Євдокімова Г.Й. Кваліметрична оцінка якості кексу з використанням білоквмісної сировини. Технологія харчової та легкої промисловості: *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2018. Вип. 5. С. 9–13.

14. Вініченко І.І. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. Вип. 11. С. 20–25.

15. Вовчок С.В. Теоретичні засади конкурентного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип.12. С.123–130.

16. Гезь Л.С. Складові підвищення конкурентоспроможності продукції. Матеріали XIII Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (27–28 жовтня 2022 року). Дніпро, 2022. С. 248–249.

17. Говтвяниця К.В., Флегантова А.Л. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» в умовах економічної глобалізації. Матеріали наукової конференції студентів та молодих учених спеціальності 292

Міжнародні економічні відносини «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (6 грудня 2021 року). Полтава, 2021. С. 10–13.

18. Горбаль Н.І., Микитин О.З., Суха А.Я. Державне регулювання конкуренції в Україні та ЄС. *Бізнес.Інформ. Серія «Економіка. Закордонний досвід»*. 2019. Вип. 4. С. 66–71.

19. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали одинадцятої міжнародної науково–практичної конференції (9–10 вересня 2022 року). Одеса, 2022. С. 15–17.

20. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічна наука. Серія: Економіка та держава*. 2020. Вип. 5. С. 108–110.

21. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116–121.

22. Джога О.В., Благополучна А.Г. Використання цукрозамінників у технології виробництва кексів. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 2 (8). С. 34–44.

23. Дикань В.Л., Клименко К.О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретико–методологічні підходи оцінки. Матеріали дев'ятнадцятої наук.–практ. міжнар. конф. «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1–2 червня 2023 року). Харків, 2023. С. 335–337.

24. Довбня С.Б., Чабанець Т.М. Механізм стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства. *Бізнес Інформ. Економіка: менеджмент і маркетинг*. 2019. Вип. 9. С. 313–320.

25. Дорохович В.В. Перспективи розроблення органічних борошняних кондитерських виробів спеціального призначення. *Хлібний та кондитерський бізнес*. 2021. Вип. 2. С. 24–26.

26. Дrajниця С.А., Дrajниця О.С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 5. С. 210–213.
27. Дудченко А.В., Прокопенко І.Р. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 6 (6). С. 23–31.
28. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. Вип. 156. С. 129–135.
29. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. Вип. 22. С. 52–59.
30. Жигалкевич Ж.М. Організаційно–економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць молодих учених ФММ НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2020. Вип. 14. С. 1–7.
31. Зелінський Ю.П. Аналіз методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства в механізмі управління. *Наука майбутнього*. 2021. Вип. 2 (8). С. 221–228.
32. Іванов В.О., Савченко М.В. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11(22). С. 63–71.
33. Кахович О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. Вип. 141. С. 76–88.
34. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. Вип. 1. С. 68–78.
35. Кишакевич Б.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. Вип. 186. С. 40–43.

36. Князєва Т.В., Шевченко А.В. Організаційно–економічні заходи зовнішньоекономічного регулювання захисту споживчого ринку України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 161–169.

37. Ковальчук Х.І., Ткаченко А.С., Губа Л.М. Розробка нових кексів із внесенням нетрадиційної сировини, збагачених мінеральними речовинами та вітамінами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип 96 (1). С. 38–46.

38. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 12. С. 408–414.

39. Конституція України від 28.06.1996 року № 254к/96–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254#Text> (дата звернення 02.04.2023).

40. Котик Д.Ю., Жигалкевич Ж.М. Організаційно–економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління. Серія «Менеджмент»*. 2020. Вип. 14. С. 1–7.

41. Кохан О.В., Онофрійчук, О.І., Ткаченко С.В. Дослідження впливу фруктози і глюкози на технологічні операції виробництва неглазованих помадних цукерок. *Продовольчі Ресурси*. 2018. Вип. 6 (11). С. 93–102.

42. Лебединець А.І. Особливості формування сучасного асортименту борошняних кондитерських виробів. Матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (2 березня 2023 року). Львів, 2023. С. 514–516.

43. Леськів Г.З., Франчук В.І., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

44. Ляшевська В.І., Шадріна Д.Ю., Орехов В.Р. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 8–12.

45. Михасюк І.О., Гукалюк А.В., Косович Б.І. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах

глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Вип. 56. С. 308–315.

46. Настіна О.І. Правове регулювання захисту прав суб'єктів підприємницької діяльності: огляд законодавства. Матеріали V Міжнародної науково–практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (15 вересня 2022). Київ, 2022. С. 118–120.

47. Носач Н. М. Компонентне моделювання як інструмент визначення резервів підвищення ефективності реалізації товарів у підприємствах торгівлі. *Держава та регіони*. 2018. Вип. 5 (104). С. 141–147.

48. Опис господарської діяльності ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com/> (дата звернення: 11.08.2023).

49. Остряніна С.В. Практична значущість принципів управління у формуванні механізму конкурентоспроможності підприємства. Матеріали IX Міжнародної наук.–практ. інтернет–конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (18–19 квітня 2019 року). Полтава, 2019. С.155–158.

50. Пасічник В.В. Сутність адміністративно–правового забезпечення захисту економічної конкуренції. *Юридичний Бюлетень*. 2019. Вип. 11. С. 54–60.

51. Пеняк Ю.С., Беляєва Л.А., Абрамова О.С. Інформаційне забезпечення суб'єкта господарювання в сучасній системі управління конкурентоспроможністю. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. Вип. 2 (29). С. 197–203.

52. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Дюжев В.Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2022. 252 с.

53. Про Антимонопольний комітет України: Закони України від 26.11.1993 року № 3659–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 13.04.2023).

54. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 року № 236/96–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96#Text> (дата звернення 14.10.2023).

55. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 року № 2210–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 02.04.2023).

56. Рижих В.В. Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. *Науковий збірник наукових праць «Економіка»*. 2022. Вип. 6 (6). С. 35–40.

57. Ряполова І.О., Микулінська Д.А. Досвід застосування нетрадиційної сировини функціонального призначення у борошняних кондитерських виробках. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Вип. 1. С. 37–41.

58. Савенко В.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 66–76.

59. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економічна наука. Серія «Економіка та держава»*. 2020. Вип. 7. С. 79–84.

60. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2021. Вип. 1. С. 59–63.

61. Свірідова С.С., Захарченко Ю.О. Інструменти управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (27 травня 2022). Одеса, 2022. С. 125–127.

62. Сідлак С.В., Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно–економічного інституту ДТЕУ*. 2023. Вип. 7. С. 333–334.

63. Сорокіна А. М. Сучасний стан та динаміка розвитку підприємств кондитерської промисловості України. *Збірник наукових праць «Економіка та менеджмент»*. 2022. Вип. 1. С.96–100.

64. Співак С.М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 159–162.

65. Старовойтова О.Е. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (19 листопада 2021 року). Харків, 2021. С. 315–318.

66. Тимченко Л.М., Штундер В.О. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Право»*. 2021. Вип. 67. С. 119–123.

67. Торкут Д.А., Шульга Д.А. Визначення поняття «конкурентоспроможність» за допомогою теоретико–методологічного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 10. С. 15–19.

68. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко–організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 24. С.165–171.

69. Трубілко О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Х Міжнародної науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (19–20 листопада 2019 року). Київ, 2019. С. 168–171.

70. Удачина К.О., Белиба С.В. Особливості моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічна кібернетика: комп'ютерні технології в бізнесі: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет–конференції (1–2 березня 2022 року)*. Дніпро, 2022. С. 176–180.

71. Ужва А.М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Вип. 1. С. 102–108.

72. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. Вип. 10. С. 74–80.

73. Шталь Т.В. Теоретико–методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 11. С. 13–17.

74. Щаслива Л.А. Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2021. Вип. 1. С. 147–154.

75. Яблонська Н.В., Лисенко В.А. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття» (15–16 жовтня 2020 року). Одеса, 2020. С. 109–111.

ДОДАТКИ