

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Клименко Анни Дмитрівни

академічної групи 073м-18-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку (за матеріалами ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			

Дніпро
2019

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студенті Клименко А.Д. академічної групи 073М-18-2

спеціальності Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку (за матеріалами ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку	15.10.2019 р. - 03.11.2019 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	04.11.2019 р. – 24.11.2019 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Проект заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на зовнішньому ринку	25.11.2019 р. – 16.12.2019 р.

Завдання видано _____ Варяниченко О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі 15 жовтня 2018 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 12 грудня 2018 р.

Прийнято до виконання _____ Клименко А.Д.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.....	8
1.1 Основні підходи та методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на зовнішньому ринку.....	16
2 Аналіз виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».....	22
2.1 Характеристика ринку кондитерських виробів	22
2.2 Характеристика ПрАТ « Запорізька кондитерська фабрика».....	28
2.3 Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2014-2018 рр.....	30
2.4 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	40
2.5 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».....	47
2.6 PEST – аналіз ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».....	51
2.7 SWOT – аналіз на основі діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».....	55
3 Проект заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на зовнішньому ринку.....	58
3.1 Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика на зовнішньому ринку.....	58
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».....	65

3.3 Ефективність запропонованого проекту заходів для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	76
Висновки.....	79
Перелік джерел посилання	83
Додаток А. Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2016-2018рр.....	86
Додаток Б. Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015-2017 рр.....	87
Додаток В. Тези доповіді.....	89

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів та наданих послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на зарубіжних ринках, просувати свої товари та формувати свого споживача, поставивши його інтереси в центр всієї виробничої та комерційної діяльності. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція товаровиробників. Практично завжди це конкуренція з відомими, великими виробниками.

Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

Конкурентоспроможність продукції - вагомий критерій доцільності виходу підприємства на зовнішній ринок, умова ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій і складова вибору засобів і методів виробничоекспортної діяльності. Конкурентоспроможність продукції являє собою сукупність якісних і вартісних ознак продукції, які забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародній арені пов'язані з подоланням різного роду бар'єрів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Формування конкурентних переваг українських товарів пов'язано з внутрішньофірмовою політикою, у якій зачастую відсутнє ефективне поєднання ціни і якості продукції, а також з чинниками зовнішнього середовища підприємств: макроекономічною стабільністю, валютними ризиками, стандартами міжнародної торгівлі, домовленістю між країнами і т.д.

Разом з розумінням значення просування товарів на зарубіжні ринки, необхідно створювати умови для ефективного розвитку експорту, підтримувати як з боку держави, так і за рахунок приватних інвестицій. Державна підтримка будується в основному на рішенні проблем стратегічного плану, таких як законодавче забезпечення просування українського експорту, підтримка політики управління якістю, допомога в міжнародній стандартизації продукції українських виробників, гармонізація митних обмежень, податкове, митне регулювання тощо. З боку підприємств, приватних підприємців також реалізуються ініціативи по просуванню вітчизняної продукції на міжнародні ринки. Для цього їм доводиться вирішувати безліч завдань, пов'язаних із специфікою зовнішніх ринків збуту, з організацією вивозу продукції за межі країни, оформленням її в іншій країні, підготовкою і залученням фахівців-міжнародників - маркетологів, логістів, юристів.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішено наступні задачі дослідження:

- розглянуто теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку;
- наведено характеристику підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та продукції, що випускається;
- здійснено аналіз ринку кондитерських виробів;
- проаналізовано основні показники підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»;
- оцінено конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»;
- запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»;

– оцінена економічна ефективність запропонованого проекту заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Об'єкт дослідження – управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентностроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Методи дослідження – структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, експертних оцінок, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та закордонних вчених з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної конкурентоспроможності підприємств, законодавчі акти України, постанови Кабінету Міністрів України, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»: реалізація запропонованих управлінських рішень - удосконалення маркетингової стратегії та ребрединг для європейського ринку; збільшення обсягів реалізації продукції на ринках Естонії, Польщі та Білорусії за рахунок активної маркетингової політики; зменшення витрат на сировину за рахунок зміни імпортного постачальника; модернізація обладнання призведуть до зростання чистого доходу на 2,87% й чистого прибутку на 12,5%.

За результатами магістерського дослідження опубліковано тези доповіді за темою: «Ways of increasing the competitiveness of ukrainian products on the international market» в матеріалах International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists «Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future», 22 листопада 2018 р., м. Дніпро (Додаток В).

Дипломний проект виконаний згідно з методичними рекомендаціями [1].

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1 Основні підходи та методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки в Україні особливо важливим стає питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств, що є однією з умов підтримки позицій підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється постійним моніторингом позицій на ринку, дослідженням сильних і слабких сторін, як власної господарської діяльності, так і конкурентів, здатністю пристосовуватися до змін ринкової ситуації.

В процесі розвитку теорії конкурентоспроможності підприємства вчені так і не прийшли до єдиного висновку про те, яке трактування цього поняття може бути загальноприйнятим і максимально охоплює всі фактори, що впливають на її визначення в сучасних умовах на підприємствах різних галузей і спеціалізацій [2].

В даний час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, з огляду на це теоретичним і методологічним основам присвячений ряд досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. У зв'язку з цим стає важливим завдання аналізу існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою пошуку таких, за допомогою яких в подальшому можна було б визначати рівень конкурентоспроможності об'єктів з найменшою похибкою результатів оцінки, в тому числі і при роботі підприємства на зовнішніх ринках.

Світовий ринковий досвід, перехід національної економіки до ринкової, низька конкурентоспроможність продукції і підприємств визначили необхідність створення служб маркетингу з метою оцінки існуючого положення організації на ринку, виявлення слабких і сильних сторін, а також наявність ефективної методології оцінки конкурентоспроможності конкретної організації. Однак маркетинговим дослідженням на підприємствах приділяється недостатня увага. На даний момент можна говорити лише про практичне застосування концепції вдосконалення збуту на підприємствах. Ця концепція фокусує свої зусилля на потребах продавця і тим самим підміняє концепцію маркетингу в цілому, змінюючи її зміст [3].

З вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства методологічно нерозривно пов'язаною є оцінка його конкурентоспроможності, оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про ступінь конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а в результаті також прийняті ефективні управлінські рішення.

Правильна оцінка є відправною точкою розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності господарчого суб'єкта і в той же час - критерієм результативності цих заходів. Крім того, оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для аналізу і, як наслідок, виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності господарчого суб'єкта, що є стратегічно важливим напрямком розвитку і функціонуванням будь-якого підприємства.

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна в цілях [3]

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

По-перше розглянемо методи, що засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства прямо пропорційна конкурентоспроможності його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість [4].

Друге - методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Суть підходу полягає в бальній оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна з сформульованих в ході попереднього аналізу здібностей підприємства по досягненню конкурентних переваг оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів [4].

Широкого розповсюдження набули комплексні методи. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках подібних методів ведеться на підставі виділення поточної і потенційної конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків поточна конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна - по аналогії з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції [4].

Переважає більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому акцент робиться на створенні їх вичерпного переліку. Однак система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, а безліч елементів цієї системи - нечітким. Таким чином, кількість чинників конкурентоспроможності практично нескінченна, отже, як би не був великий їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а отже, і заснована на такому неповному переліку оцінка конкурентоспроможності підприємства буде неадекватною. Ставлячи на перше місце вичерпний перелік чинників конкурентоспроможності, дослідники потрапляють у глухий кут, оскільки такий перелік неможливий в принципі.

Для оцінки виявлених дослідниками чинників конкурентоспроможності, а також визначення ряду інших показників використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», які страждають істотною суб'єктивністю і умовністю. Звичайно, в ряді випадків уникнути такого підходу неможливо, проте використання подібних оцінок в якості базового методу призводить до вельми слабкого математичного зв'язку вихідних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Сучасна науково-методологічна основа управління конкурентоспроможністю повинна бути орієнтована на визначення механізму, що дозволяє виявити індивідуальні особливості підприємницької структури, на основі яких можуть формуватися власні конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність повинна визначати перспективи розвитку, а не констатувати досягнення підприємства в конкурентному середовищі; управління конкурентоспроможністю повинне проходити невідривно від процесів стратегічного і тактичного управління, що, в свою чергу, призведе до інтеграції цілей цих внутрішньоорганізаційних процесів, дозволить повністю оцінювати витрати, пов'язані з формуванням конкурентних переваг, і скоротити витрати, пов'язані з реалізацією конкурентних стратегій. Ця проблема може бути вирішена за допомогою структурно-композиційного підходу до управління конкурентоспроможністю, метою якого є обґрунтування вибору і конструювання системи управління конкурентоспроможністю, способів і форм її досягнення [5].

Одним з найбільш ефективних підходів, що охоплюють максимально великий спектр чинників, які безпосередньо впливають на функціонування того чи іншого господарського суб'єкта, є системний, згідно з яким система складається з двох складових: зовнішнього оточення і внутрішньої структури.

Системний аналіз - аналіз на основі всебічного вивчення її властивостей з застосуванням наукових підходів для виявлення слабких і сильних сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії функціонування розвитку.

Структура системи - сукупність компонентів системи, що знаходяться в певній впорядкованості і поєднують локальні цілі для найкращого досягнення головної (глобальної) мети системи. Кількість компонентів системи і їх зв'язків має бути мінімальною, але достатньою для виконання головної мети системи.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства реалізується за допомогою методу інтегральної оцінки, що містить два елементи: критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва [6]. Перевагою цього методу є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів, а основний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності підприємства.

В основі концептуального підходу знаходиться твердження про те, що управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає виявлення керованої і керуючої підсистем, цільової функції управління і забезпечує її підсистеми. При цьому структуру управління конкурентоспроможністю можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів; вихідним моментом управління конкурентоспроможністю служить аналіз середовища, так як він забезпечує базу для бачення перспективи, визначення місії та цілей компанії, а також для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє господарюючому суб'єкту здійснювати свою місію і досягти поставлених цілей. Концепція управління конкурентоспроможністю на основі структурно-композиційного підходу дозволяє проводити оцінку ефективності прийнятих інвестиційних управлінських рішень з урахуванням їх впливу на вартість матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що створюють конкурентні переваги підприємницьким структурам [7].

Функціональний підхід полягає у визначенні співвідношення витрати / ціни, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норми прибутку і т.д. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможними є ті підприємства, де краще організовані виробництво і збут товару, ефективно управління фінансами. Прикладом використання функціонального підходу

служить методика консультативної американської фірми «Dun & Bradstreet» в основі якої лежать три групи показників ринкової діяльності: показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства; показники інтенсивності використання основного та оборотного капіталу; показники фінансової діяльності. Методи вимірювання конкурентоспроможності підприємства, засновані на функціональному підході теорії ефективної конкуренції, набули широкого поширення в США і країнах Західної Європи і можуть бути рекомендовані для використання вітчизняними підприємствами-експортерами [8].

Перевага функціонального підходу полягає в використанні показників, які дають можливість зробити висновки про деякі напрямки господарської діяльності підприємства. Однак необхідно зауважити, що цей підхід має і певні недоліки, оскільки не враховує таких важливих критеріїв визначення конкурентоспроможності підприємства, як наявність конкурентоспроможного потенціалу, показників екологічності виробництва, соціальної ефективності та іміджу підприємства. Розширена класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства представлена у таблиці 1.1.

Незважаючи на те, що питання аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства присвячені роботи багатьох учених, на сучасному етапі в повному обсязі досі не висвітлено поняття теорії конкурентоспроможності підприємств, не розроблена чітка система критеріїв, показників і методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, в умовах великої кількості різних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, багато дослідників губляться в цій інформації і не обгрунтовано приймають той чи інший метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, який, найчастіше, неадекватно оцінює конкурентні переваги фірми, що призводить до спотвореного результату і помилковості обраної стратегії подальшого розвитку підприємства. Це ставить під сумнів життєздатність фірми в умовах динамічності ринку [9].

Таблиця 1.1 – Розширена класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Ознака	Види підходів до оцінки конкурентоспроможності				
1	Використання в оцінці показника конкурентоспроможності товару	Конкурентоспроможність товару визначається конкурентоспроможність підприємства	Конкурентоспроможність товару - частина конкурентоспроможності підприємства		Відсутність прямої оцінки конкурентоспроможності товару в оцінці конкурентоспроможності підприємства	
2	Типи показників	Чистий (одиничний, диференціальний)	Комплексний			
			Груповий	Сукупний	Інтегральний	
3	Характер показника	Абсолютний	Відносний		Нормативний	
4	Підхід до оцінки показника	З точки зору ефективності використання ресурсів	З точки зору фінансових результатів	З точки зору ефективності діяльності	З точки зору досягнення цілей бізнесу	Змішаний
5	Тип моделі оцінки	Фінансова	Економічна		Ринкова	Змішана
6	Характер моделі оцінки	Статистична			Динамічна	
7	Форма представлення результатів	Графічна	Матрична		Формалізована	
8	Ступінь об'єктивності оцінки	Об'єктивна			Суб'єктивна	

Таким чином, можна зробити висновок, що термін «конкурентоспроможність» одні вчені ідентифікують з властивістю об'єкта, інші - із засобом досягнення мети, треті - із засобом аналізу. При цьому в ряді визначень конкурентоспроможність виступає абсолютною величиною,

незалежною від конкурентного середовища. А також, з таблиці 1.1 випливає, що конкурентоспроможність організації визначається ефективністю господарської діяльності, наявністю конкурентного потенціалу та конкурентоспроможністю вироблених товарів (послуг).

Отже, дослідження показують, що існують різні точки зору щодо самої категорії «конкурентоспроможність підприємства». В сучасних умовах досить важливо проаналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності конкретних підприємств і галузей; виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність в залежності від ринкової ситуації; розробити систему показників оцінки конкурентоспроможності підприємств різних типів і спеціалізацій; визначити ефективні методи впливу на конкурентоспроможність на рівні підприємства; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі підходу, який є більш відповідним і ефективним з точки зору дослідників. У країні відсутні типові стандарти, що дозволяють визначати конкурентоспроможність підприємства на маркетингової основі.

З одного боку, конкурентоспроможність сприймається як підсумок, результат конкурентних дій підприємницької структури. З іншого боку, конкурентоспроможність розуміється (і саме в цьому сенсі вона і проявляється як здатність) як потенціал, ресурсне забезпечення та підставу конкурентних дій. Тобто, як ступінь забезпеченості ресурсами для майбутнього конкурентного розвитку.

Все ще відсутній консенсус стосовно категорії «конкурентоспроможність», в тому числі, «конкурентоспроможність підприємства»; багато запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності не відображають таких основних вимог як системність, динамічний характер, обов'язкова наявність інноваційної складової. Одночасно з цим, на рівні промислових підприємств в системах управління питання конкурентоспроможності часто навіть і не ставляться,

оскільки у великій кількості випадків ці системи націлені на досягнення фінансових і виробничих результатів [10].

Все це свідчить про доцільність, як з наукової, так і з практичної точок зору, розвитку теорії та методології оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки теоретико-методологічних основ побудови систем забезпечення її підвищення на основі відповідних методів і механізмів.

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на зовнішньому ринку

Проблема підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств (МКП) в умовах виходу на закордонні ринки пов'язана з розробкою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Основною метою управління МКП є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов на зовнішньому ринку.

Управління МКП включає наступні етапи:

1. Моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку.
2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, конкурентних переваг, які забезпечать йому успішне функціонування, забезпечать довгострокове випередження конкурентів на зовнішньому ринку.
3. Визначення місії діяльності підприємства і стратегії управління МКП для усвідомлення причин функціонування підприємства і їх напрямків.
4. Реалізація стратегії управління МКП полягає в рішенні, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей. Сам процес реалізації стратегії управління МКП, включає: визначення поточних завдань, виконання

запланованих дій і створення, підтримка і розвиток ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг.

5. Оцінка і контроль реалізації певної стратегії МКП на зовнішньому ринку. На даному етапі підприємство відстежує отримані результати діяльності і порівнює з поставленими конкурентними стратегічними цілями. Також, підприємство визначає основні відхилення і розробляє коригуючі дії [11].

Говорячи про необхідність управління МКП, слід визначити основні чинники, що впливають на цей процес:

- характеристика державної політики міжнародних країн в галузі регулювання конкуренції (антимонопольна політика, регулювання експорту та імпорту продукції, патентно-ліцензійна політика, стандартизація продукції);
- можливість появи нових конкурентів (рівень «вхідного бар'єру» в галузь);
- вплив споживачів продукції та постачальників на інтенсивність конкуренції та інші фактори.

Для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства постає гостро. Для вирішення цього головного завдання необхідно враховувати основні фактори, що впливають на діяльність підприємства в міжнародному просторі, слід вирішувати ряд проблем, пов'язаних з виробництвом продукції (впровадження нової техніки, технології, нових форм організації виробництва), впроваджувати засоби підвищення якості продукції; досліджувати потреби ринку на продукцію; вести сумлінну координацію різних сфер діяльності з метою налагодження системи управління підприємством, а також формувати науково-технічну політику і стратегії підприємства, які дозволять успішно діяти на зовнішньому ринку [12].

Світовий ринок пред'являє дуже жорстокі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Але якщо товар або послуга фірми успішно продаються на зовнішньому ринку і продажі ростуть, то це свідчить про її міжнародну конкурентоспроможність.

Формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міждержавного взаємодії називається міжнародним менеджментом.

Як і будь-яка дефініція, що відноситься до такої складної категорії, дане визначення неповне і певною мірою однобічно. Його головне завдання підкреслити родову спільність міжнародного і національного менеджменту як генетично тісно споріднених категорій і, з іншого боку, виділити його головну видову особливість використання в пошуку і реалізації конкурентних переваг всіх тих можливостей, які відкриваються діловою активністю в рамках країн і взаємодією цих країн.

Принципово структура міжнародного менеджменту повинна бути схожою зі структурою національного (або країнового менеджменту), тобто включати в себе проблеми, що охоплюють п'ять основних сфер управління фірмовим бізнесом:

- дослідження, аналіз і оцінка зовнішнього середовища бізнесу і внутрішнього середовища організації;
- процеси комунікації та прийняття рішень (включаючи моделі і методи);
- базові функції управління (стратегічне планування і реалізація стратегій; побудова організації; мотивація, контроль і координація);
- питання групової динаміки і керівництва;
- питання ефективності діяльності фірми (управління персоналом, виробництвом, маркетингом, управління продуктивністю в цілому) [13].

Ця структурна подібність ні в якому разі не повинна відмінити того факту, що всередині кожної з структурно подібних елементів категорії мають місце досить важливі відмінності з національною моделлю і їх доцільно розглядати.

Базовою відмінністю виступає зміст, роль і специфіка зовнішнього середовища бізнесу.

Оперування в декількох іншомовних країнах (тим більше в усьому світі) змушує з особливою увагою ставитися до аналізу зовнішнього середовища, і в першу чергу до того, що потенційно несе в собі ті чи інші конкурентні переваги: економіка, політика, право, культура, соціальні процеси і інші аспекти життєдіяльності тієї чи іншої національної держави в контексті стратегічних і тактичних завдань, що вирішуються фірмою на її території і / або за допомогою фірм цієї країни в третіх країнах. При цьому, як зазначалося, знання і розуміння культури країни і відповідних особливостей поведінки її населення відіграє одну з ключових ролей і несе заряд принципово нових конкурентних переваг (або небезпек в негативному варіанті). До того ж, серйозне управління міжнародним бізнесом значних масштабів вимагає якісно іншої інформаційної бази, безумовного подолання мовних бар'єрів і професійного забезпечення управлінських рішень при веденні підприємством зовнішньоекономічної діяльності.

Розглядаючи поняття міжнародної конкурентоспроможності на сучасному етапі, потрібно, перш за все, відзначити, що існує безліч визначень поняття міжнародної конкурентоспроможності та безліч підходів до оцінки конкурентоспроможності окремої країни. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) дає наступне визначення міжнародної конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність - це вміння в умовах вільного і справедливого ринку виробляти товари і послуги, що відповідають стандартам міжнародних ринків, і в той же час підтримувати і підвищувати рівень реальних доходів своїх громадян в довгостроковому періоді» [14].

Конкурентоспроможність міжнародної компанії дозволяє судити і про рейтинг країни базування в глобальній економіці і про конкурентоспроможність виробленої на світовому ринку продукції.

Товар або послуга - пасивні компоненти ринку, що виступають опосередкованим носіями властивостей конкурентоспроможності. Властивості,

що забезпечують суб'єктам конкурентної боротьби переваги на конкурентному полі і дозволяють досягти рівноважного стану системи, розглядаються як фактори конкурентоспроможності.

Фактори конкурентоспроможності - зовнішні умови і внутрішні властивості системи, що дозволяють їй досягти конкурентних переваг і вийти на нову точку рівноваги (конкурентоспроможності).

Зовнішнє середовище компаній, що діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю, зумовленої унікальною сукупністю факторів, що характеризують кожну країну. Економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні інститути, політична стабільність, рівень технологічного розвитку різних країн відрізняється.

Під складністю навколишнього середовища розуміється число чинників, на які фірма зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Компанія змушена враховувати тиск різних державних постанов, конкурентів і прискорених технологічних змін. Складність системи посилюється її рухливістю.

Журнал «Euromoney», який щорічно публікує рейтинги 180 країн світу, розглядає конкурентоспроможність як їх економічну можливість розплачуватися за отримані позикові кошти. Рівень конкурентоспроможності розраховується за 100-бальною шкалою. При проведенні підсумкових розрахунків автори рейтингу розглядають кілька факторів, в тому числі:

- політичний ризик;
- показник, який включає в себе можливість неплатежів по поставкам товарів і наданим послугам, невиконання за позиками, (фінансовими зобов'язаннями, дивіденди, неможливість репатріації вкладених капіталів);
- економічні перспективи країни, які визначаються на основі прогнозів розвитку економіки на наступні два роки;
- показник зовнішньої заборгованості, що враховує відношення сумарного боргу країни до ВВП, відношення боргу до суми експорту та сальдо платіжного балансу по поточних операціях в ВВП;

- борг в зв'язку з дефолтом або в зв'язку з реструктуризацією боргу;
- кредитний рейтинг, або рейтинг платоспроможності через кредитні борги, заснований на даних, наданих провідними світовими рейтинговими компаніями (Moody's, Standard and Poor's, Fitch);
- доступ до банківських ресурсів - процентне відношення приватних, довгострокових, негарантованих позик до ВВП;
- доступ до короткострокових фінансових ресурсів (відомих банків США, Великобританії);
- доступ на ринки капіталів;
- надання форфетингових послуг [15].

На підставі викладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що існує досить велика кількість визначень і різних способів оцінки конкурентоспроможності. У найзагальнішому сенсі конкурентоспроможність - це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей. Розрізняють конкурентоспроможність товарів, компаній, країн і навіть цілих регіонів. При цьому всі ці поняття тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика ринку кондитерських виробів

Кондитерська галузь – одна з найрозвиненіших в українській харчовій промисловості, загальний обсяг виробництва підприємств складає більше 1 млн т продукції на рік. Галузь є одним із провідних споживачів української сільськогосподарської сировини – цукру, борошна, крохмалю, молока тощо – на яку забезпечує значний попит. Це одна з небагатьох ланок харчової промисловості України, яка є самодостатньою, розвиненою, цілком сформованою та займає успішну позицію на європейському ринку.

З 2014 року ринок кондитерських виробів показує тенденцію до зниження, на що вплинула внутрішня політика в державі та загострення бойових дій на сході України, що зумовило проблеми роботи на російському ринку збуту та втраті крупних фабрик. За 2018 рік ситуація у виробництві солодошів покращується, порівняно з 2017 роком.

Дослідження кондитерського ринку в Україні свідчить, що найбільшу частку займає продукція вітчизняного виробництва, що становить близько 95% в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. Фабрики, що знаходяться на теперішній окупованій території закрили, через що стрімко змінилась динаміка частки кондитерських виробів деяких підприємств на ринку за 2016–2018 рр. (див. рисунок 2.1) [16].

Аналізуючи рис. 2.1 можемо стверджувати, що частка виробництва деяких підприємств за 2014–2016 роки різко зменшилась, проте виграшну позицію зайняла харківська корпорація «Бісквіт-Шоколад», піднявшись за три роки з четвертого місця в рейтингу на друге за рахунок втрати компаній її

конкурентами. Незважаючи на те, що ТМ «ROSHEN» закрила Маріупольську кондитерську фабрику, це не стало їй на заводі залишитись лідером на українському ринку.

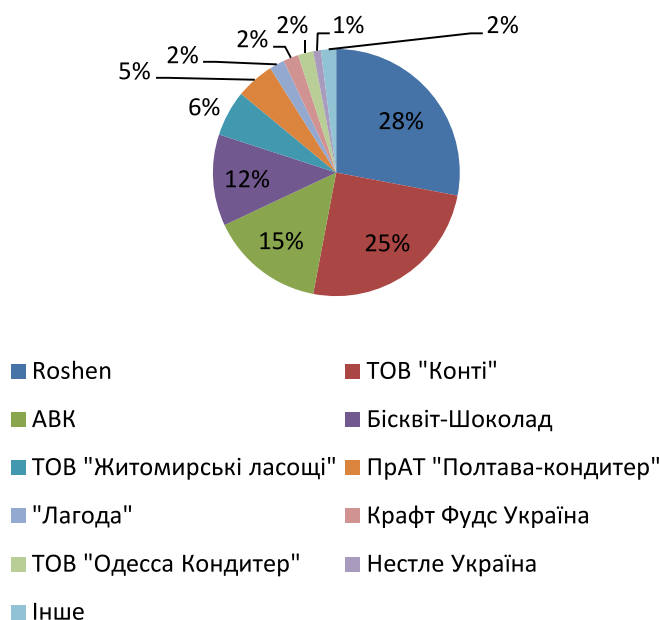


Рисунок 2.1 – Частка ринку виробників кондитерських виробів за 2016 – 2018 рр.

Стрімке падіння у виробництві відбулось на підприємстві «Конті», через закриття заводів у Донецькій області, що зумовило перехід компанії з третьої на четверту позицію. Також від скрутної ситуації на сході України зменшила своє виробництво компанія АВК, адже її фабрики були зосереджені у Донецькій та Луганській областях. Отже, великою проблемою та загрозою на українському ринку кондитерських виробів стала війна на сході України, внаслідок чого великі власники втратили свої фабрики.

Світовий кондитерський ринок поділяється на три сегменти: шоколадні, борошняні та цукристі кондитерські вироби.

Найбільший відсоток припадає на шоколадні вироби (63 % міжнародного ринку). Це обумовлено тим, що збільшився попит на споживання чорного

шоколаду, виготовленого з натуральних інгредієнтів. Адже якість є головним критерієм у харчовій та у інших галузях.

Лідером з виробництва шоколаду в Європі вважається Бельгія, яка випускає 172 тис. тон за рік. В Україні також переважає виробництво шоколадних виробів, досить розвинене борошняне, а велика частка цукристих виробів практично зосереджена в одного підприємства — корпорації «ROSHEN».

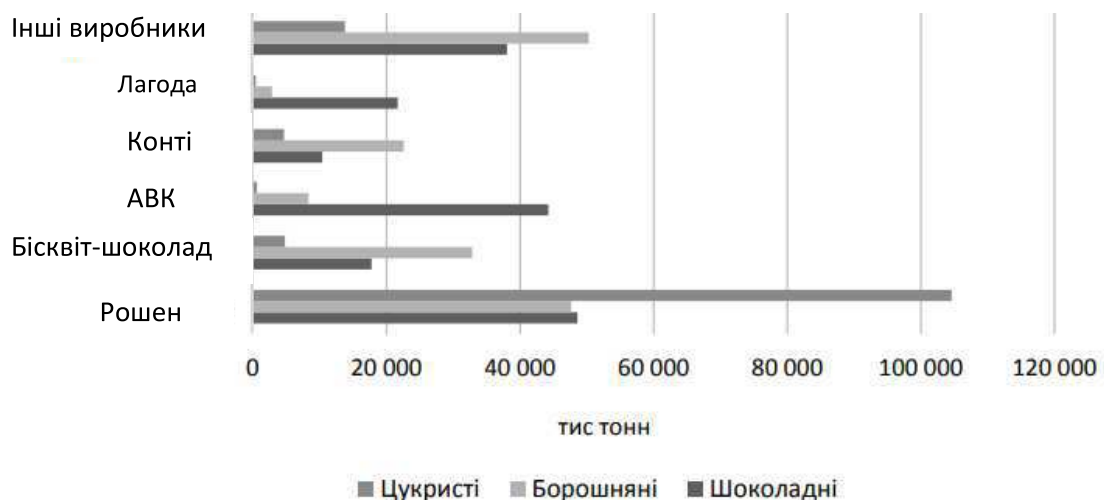


Рисунок 2.2 – Топ-5 виробників кондитерських виробів в Україні за 2018 рік

Можемо спостерігати, що абсолютним лідером в усіх трьох сегментах на українському ринку кондитерських виробів є ТМ «ROSHEN», що випускає в рік 48 580 тонн шоколадних, 47 648 тонн борошняних та 104 576 тонн цукристих виробів. Хоча декілька років назад пріоритетне виробництво шоколадних виробів належало АВК, а борошняних – Конті [17].

В порівнянні з іншими підприємствами, які виготовляють цукристі солодоші, корпорація «ROSHEN» займає 80 % українського ринку. Лідерами міжнародної торгівлі в кондитерській галузі за 2016–2017 рр. є MarsInc (США), MondelezInternational (США), Nestle SA (Швейцарія), FerreroGroup (Італія), MeijiCoLtd (Японія), HersheyCo (США). Українські виробники успішно

вийшли на світовий ринок та посідають пріоритетні місця серед інших перспективних країн.

Таблиця 2.1 – Світовий рейтинг виробників кондитерських виробів за 2018 р. [16]

Назва фірми	Чистий обсяг продажів (млн дол)	Кількість працівників	Кількість фабрик
1. Mars Inc (США)	18 000	3400	52
2. Mondelez International (США)	12 900	100 000	156
3. Ferrero Group (Італія)	10 637	33 245	22
...
24. Roshen Confectionery Corp.	800	10 000	8
43. Konti Group	469	3792	5
67. AVK Confectionery	275	3 500	3

На жаль, українські кондитерські підприємства не увійшли в десятку лідерів світової торгівлі. Проте, за даними Держстату України, кондитерська корпорація «Roshen» займає 24 місце, ПрАТ «Конті» – 43, ПрАТ «АВК» – 67. Чистий обсяг продажів українських виробників значно менший, ніж мають світові лідери. Найпотужнішою серед українських компаній є корпорація «ROSHEN», що налічує 8 фабрик, де працюють 10 000 працівників і обсяг

Протягом останніх років відбувся спад експорту, що було пов'язане із закриттям російського ринку і проблемами з логістикою в країнах СНД, проте українські кондитери знову підвищують кількість постачань своєї продукції за кордон.

Розглядаючи рис. 2.3 можемо спостерігати, що за 2014–2015 роки відбувся значний спад експорту на 112 тис. дол. Україна в 2016 році експортувала 219,45 тис. т. кондитерських виробів, що на 6 % менше, ніж у 2015 році. За січень 2016 року експорт становив 8 606,9 тис. т, а за січень 2017 року – 14 390,9 тис. т., що свідчить про зростання постачання українських кондитерських виробів на світовому ринку. Експорт кондитерських виробів за підсумками 7 місяців 2017 року склав 202,5 млн. дол., тобто зріс на 16 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. У 2016 році показник експорту в європейські країни зріс у 8 разів

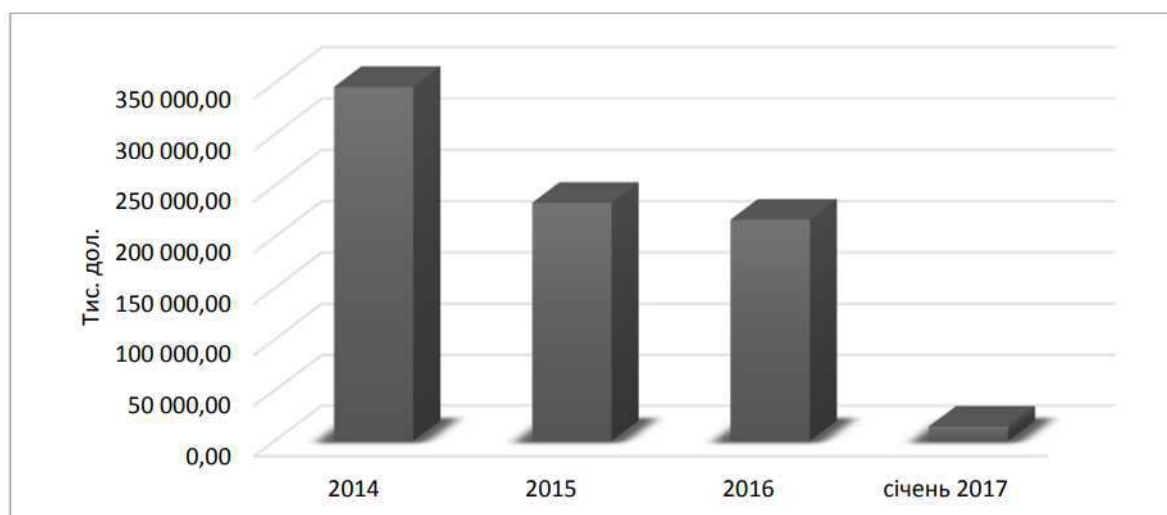


Рисунок 2.3 – Експорт кондитерських виробів за 2014 р. – січень 2017 р.

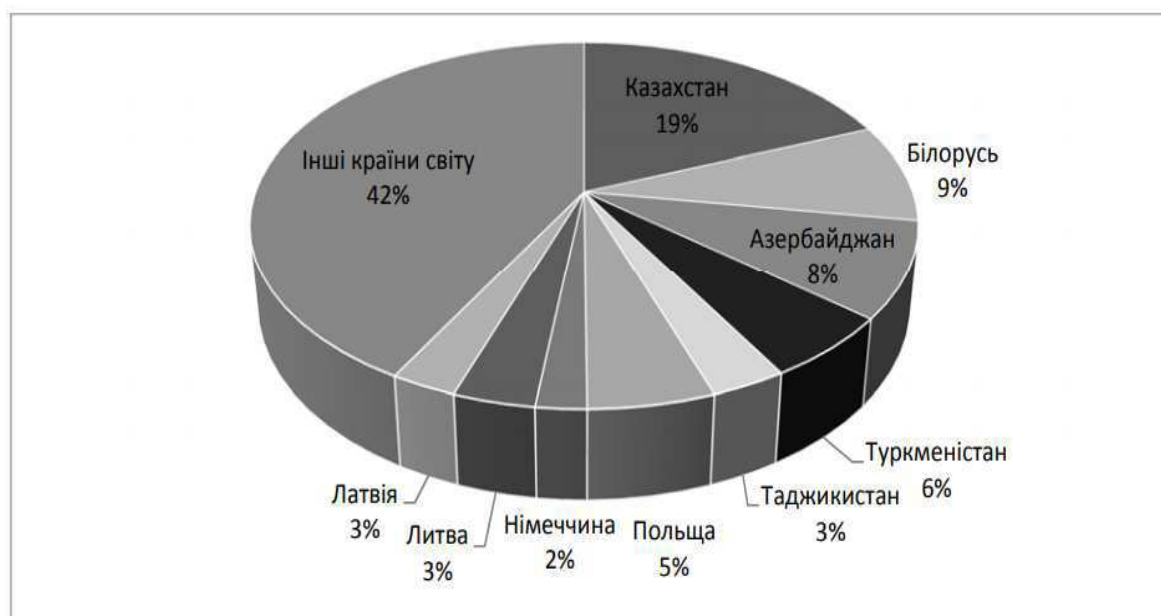


Рисунок 2.4 – Експорт кондитерських виробів у 2017 році

До початку військового конфлікту на сході України (2014 р.), країною, в яку експортувалося найбільше кондитерських виробів, була Росія, але на сьогодні найбільшими покупцями української продукції є країни-сусіди та країни СНД: Казахстан – 19 %, Білорусь – 9 %, Азербайджан – 8 %, а також інші країни світу [17].

У найближчий час планується розглянути питання щодо виходу українських товарів не лише в європейські країни, але й на такі екзотичні

ринки як Індія, Гана, Нігерія, Китай. Продукція кондитерської промисловості – це товари з доданою вартістю, тому потрібно збільшувати їх експорт на зовнішні ринки. Причиною зростання став активний процес переорієнтації експортерів кондитерських виробів на нові, часто не традиційні для України міжнародні ринки після втрати ринку збуту в Росії.

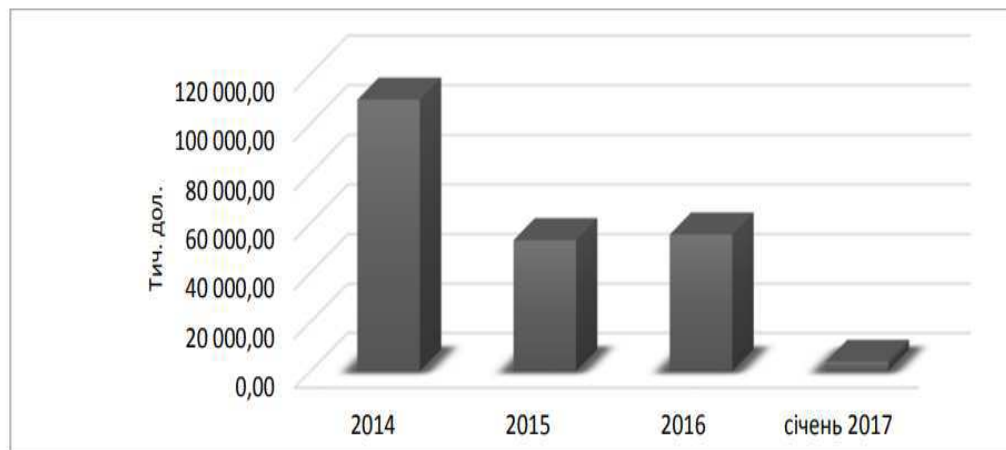


Рисунок 2.5 – Імпорт кондитерських виробів за 2014 р.– січень 2017 р.

Україні вдалось збільшити імпорт кондитерських виробів в порівнянні з 2015 роком (див. рисунок 2.5). Різкий спад частки імпорту відбувся через закриття російського ринку для України. Аналізуючи перший місяць 2016 р. (2 644,6 тис. дол.) і 2017 р. (3 838,8 тис. дол.) можемо спрогнозувати, що показники експорту та імпорту будуть зростати у порівнянні з минулим роком.

Основними постачальниками в Україну стали Німеччина, Польща, Туреччина, Нідерланди, Болгарія та ін. Основними проблемами розвитку кондитерського ринку в Україні є війна на сході України, внаслідок чого великі власники втратили свої підприємства; невідповідність продукції європейським нормам і стандартам якості; втрата ринку Росії, що призвело до пошуків можливостей експорту своєї продукції в інші країни. Щоб зайняти гідне місце серед провідних країн світу у галузі кондитерської торгівлі, українським виробникам необхідно підвищити якість товарів, розширювати асортимент та впроваджувати нові види упаковки [17].

2.2 Характеристика ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Запорізька кондитерська фабрика почала свою діяльність 13 листопада 1945 року. Спочатку це була невелика за своїми масштабами фабрика, а на сьогодні це один з провідних українських виробників кондитерських виробів. Загальна інформація про ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (ПрАТ «ЗКФ») представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна інформація про ПрАТ «ЗКФ» [18]

Показник	Характеристика
Місто	м. Запоріжжя, Запорізька обл.
Адрес	м. Запоріжжя, вул. Святого Миколая 7, 69063
Керівник	Пшигоцький Сергій Володимирович, генеральний директор
Веб-сайт	http://zkf.ua
Контакти	тел.: 061-213-77-62
Ел. Пошта	info@biscuit.com.ua
Кількість працівників	Близько 3000 осіб
Добове виготовлення продукції	180 тонн
Продукція	Асортимент борошняних виробів: печиво (цукрове, здобне), крекер, галети, вафлі, вафельні трубочки, бісквіти, рулети, торти (в тому числі вафельні та шоколадно-вафельні). Асортимент цукристих виробів: карамель, цукерки (глазуровані і неглазуровані), шоколад, зефір, ірис, мармелад
Дистриб'ютори м. Запоріжжя	8 крамниць

У 2011 році компанія отримала нову назву - ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Основний виробничий корпус і офіс компанії розташовані в місті Запоріжжя по вул. Артема, 7. Саме тут встановлені основні виробничі лінії і технологічне обладнання, що дозволяє виробляти різні види продукції.

Незважаючи на те, що продукція підприємства «ЗКФ» користується величезною популярністю на внутрішньому ринку, компанія розширює горизонти поставок на зовнішній ринок і взаємодіє з бізнес-партнерами по всьому світу.

Таблиця 2.3 – Організація менеджменту на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Категорії менеджменту	Зміст
Місія	Сприяти досягненню й підтримці оптимального харчування, здоров'я й добробуту
Бачення	Сучасне високотехнологічне, науковомістке підприємство, що динамічно розвивається
Цінності	Вирішення глобальних соціальних та економічних проблем; висока якість продукції; збереження водних ресурсів; тісний зв'язок між продавцем та покупцем
Філософія	«Якість продуктів, якість життя»
Цілі	Сприяти підвищенню якості життя споживачів по всьому світу, пропонуючи їм корисні, смачні та якісні продукти харчування та залучаючи їх до здорового способу життя
Діяльність	Виробництво шоколадних кондитерських виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів.

Сьогодні одним із головних завдань менеджменту підприємства є генеральна реконструкція фабрики [18].

Незважаючи на винятково високу якість продукції, ціни доступні кожному покупцеві. Місія компанії - задоволення потреби покупців в якісній і доступній кондитерській продукції, що забезпечується розробленою і впровадженою системою менеджменту якості, яка відповідає всім вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності підприємства є координація роботи за напрямами: інвестування закордонними та

вітчизняними партнерами технічного розвитку підприємства з метою підвищення технічного рівня виробництва, естетичного оформлення продукції та підвищення її конкурентоспроможності; організація спільних підприємств з наданням наявних виробничих потужностей; розширення збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

На даний момент доля продукції підприємства ПрАТ «ЗКФ» на українському ринку становить 1,7%.

Щодо системи збуту, то фабрика користується добре налагодженою власною збутовою системою. Метод збуту у підприємства прямий.

Згідно маркетингового дослідження ринків збуту на підприємстві був зроблений наголос на висунення стратегічних цілей розширення впливу на зовнішній ринок з пошуком нових партнерів, як ближнього, так і далекого зарубіжжя. При цьому враховувались кон'юнктура, конкуренція вітчизняних і зарубіжних виробників і сегментація клієнтури за ознакою споживчої спроможності.

На сьогоднішній день фабрика випускає більше ніж 200 найменувань цукерок, тістечок, мармеладу, тортів, вафель, печива і зефіру, які відрізняються оригінальним дизайном і чудовою якістю.

2.3 Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2014-18 рр.

У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

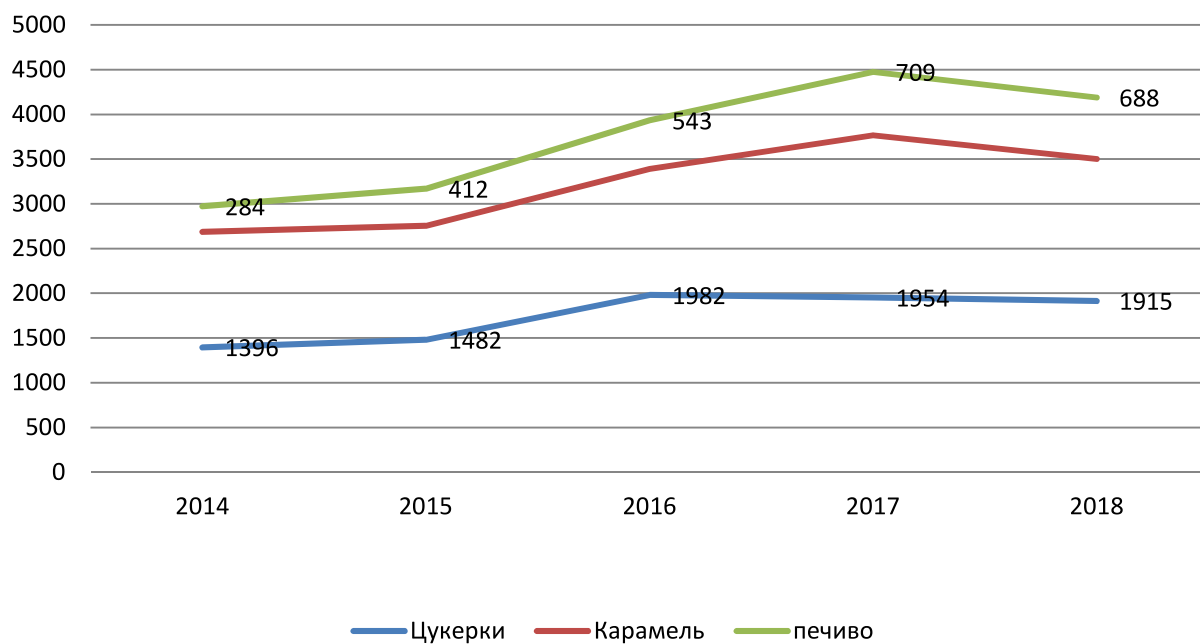


Рисунок 2. 6 – Обсяг виробленої продукції 2014-2018 рр., тонн

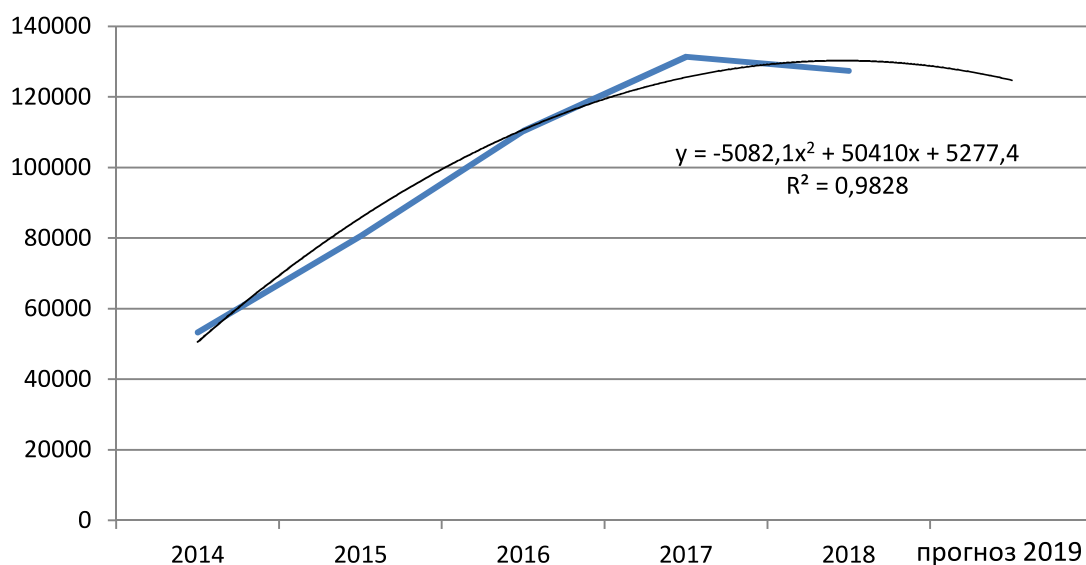


Рисунок 2.7 - Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства здійснюється за основними показниками (перелік основних показників наведений в таблиці 2.4).

Обсяг продукції на ПрАТ «ЗКФ» складається з трьох видів продукції.

Виробництво цукерок на кінець 2018 року склало 1915 тонн, що на 39 тонн (або на 2 %) менше ніж у 2017 році.

Виробництво карамелі у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилось на 225 тонни чи на 12,4 %.

У 2018 році на підприємстві також здійснювалося виробництво печива, що склало 688 тонн, що на 21 т (на 3%) менше, ніж у 2017 році (рис. 2.6).

Обсяг реалізації у 2018 р. склав 127452 тис.грн, що на 2715 тис. грн, або на 2,1% менше, ніж у 2017 році (рис. 2.7).

Собівартість 1 т реалізованої продукції у 2018 збільшилася на 8491грн/т порівняно з 2017 роком, що пов'язано зі збільшенням цін на сировину та техніку.

Комерційна собівартість включає виробничу собівартість і витрати, пов'язані з реалізацією товару. Таким чином комерційна повна собівартість на кінець 2018 року у порівнянні з 2017 збільшилась на 7209 тис. грн. або на 5,4%. Це пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва та реалізації.

Питома собівартість реалізованої продукції на кінець 2018 року порівняно з 2017 роком залишилася майже на такому ж рівні і склала 0,982 тис. грн.

Валовий прибуток на кінець 2018 року склав 21587 тис. грн. порівняно з 2017 роком він зріс на 5776 тис. грн. чи на 36,6 %.

Валова рентабельність у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 4,8%.

Підприємство має чистий прибуток на кінець 2018 року у розмірі 72 тис. грн., що на 509 тис. грн більше у порівнянні з 2017 роком, в 2018 році підприємство покрило збитки 2017 року.

Розглянута також рентабельність операційної діяльності, виробництва, чиста рентабельність, показники яких за останній рік набули позитивного значення.

Таблиця 2.4 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

№ з/п	Показники	Позначення	Методика розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	18/17, +/-	18/17, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Обсяг товарної продукції, тонн.	Q _{ТП}	Звіт							
	Цукерки			1396	1482	1982	1954	1915	-39	98,0
	Карамель			1293	1275	1410	1813	1588	-225	87,6
	Печиво			284	412	543	709	688	-21	97,0
2	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	Q _{РП}	Звіт	53282	80561	110332	130167	127452	-2715	97,9
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Срп	Звіт	43346	68092	93539	114356	105865	8491	92,3
4	Комерційна собівартість, тис. грн.	Ск	Ск=Сз+Ззб+Задм	50533	77890	96554	132347	125138	7209	94,6

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Питома ко- мерційна собівартість, тис. грн.	Ск	$Ск=Ск/Қрп$	0,948	0,967	0,875	1,017	0,982	0,035	96,6
6	Питома со- бівартість реалізованої продукції, тис. грн.	СРП	$Срп=Срп/Қрп$	0,8135	0,8452	0,8478	0,8785	0,8306	0,0479	94,5
7	Прибуток валовий, тис. грн.	Пв	Звіт	9936	12459	16793	15811	21587	5776	136,5
8	Прибуток від вироб- ничого під- приємницт- ва, тис. грн.	ПОСД	$ПОСД=ҚРП-Ск$	103 815	158 451	206 886	262 514	252 590	-9924	96,2
9	Фінансовий результат від опера- ційної дія- льності, тис. грн.	ПОПД	Звіт	477	478	1534	-258	452	710	175,19

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Пч	Звіт	-85	-1800	747	-437	72	509	164,7
11	Валова рентабельність від реалізації продукції, %	Р вал	$R_3 = \frac{\text{Вал Приб}}{\text{ВР}}$	18,65	15,47	15,22	12,15	16,94	4,79	
12	Рентабельність від операційної діяльності, %	Р операц	$R_o = \frac{\text{Приб операц}}{\text{ВР}}$	0,90	0,59	1,39	-0,20	0,35	0,55	
13	Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	Рчп	$R_{чп} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}}$	-0,16	-2,23	0,68	-0,34	0,06	0,39	

Оскільки у структурі витрат промислового підприємства зазвичай переважають операційні витрати, то доцільним є аналіз структури операційних витрат підприємства (див. таблиця 2.5, рис. 2.8).

Таблиця 2.5 – Операційні витрати 2014–2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-	%
Матеріальні витрати, тис.грн	32400	6	77308	90846	84171	-6675	-7,35
Витрати на оплату праці, тис.грн	6907	9142	11763	16117	16327	210	1,30
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	2716	2780	2570	3634	3849	215	5,92
Амортизація, тис.грн	2714	2693	1247	1360	869	-491	-36,10
Інші операційні витрати, тис.грн	8753	18286	17935	22581	23536	955	4,23
Разом	8753	32907	110823	134538	128752	-5786	-4,30

За 5 років спостерігається наступна ситуація: у звітному році в порівнянні з минулим операційні витрати зменшилися на 5786 тис. грн. чи на 4,3 %; матеріальні витрати зменшилися на 6675 тис. грн. чи на 7,35 %; витрати на оплату праці збільшилися на 210 тис. грн. чи на 1,3 %; відрахування на соціальні заходи збільшилися на 215 тис. грн. чи на 5,92 %; амортизація зменшилась на 491 тис. грн. чи на 36,1 %; інші операційні витрати зросли на 955 тис. грн. чи на 4,23 %.

На рисунку 2.8 показана структура операційних витрат за 2014–2018 роки. Як видно з рисунку 2.8, найбільший відсоток в операційних витратах займають матеріальні витрати. У 2018 році вони займали 65,37% від загального обсягу операційних витрат. Це пояснюється тим, що кондитерське виробництво доволі матеріаломістке і потребує багато сировини. Значну

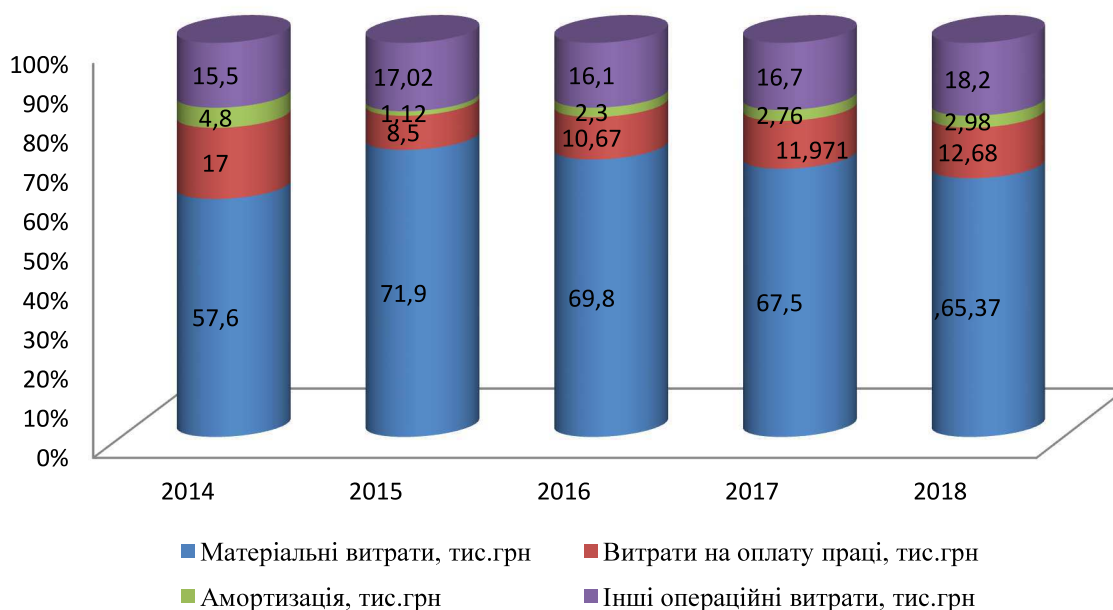


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат за 2014-2018 роки

частину витрат займають також витрати на оплату праці, частка яких склала 18,2% у 2018 році. Витрати на амортизацію займають близько 3% від усіх операційних витрат. Решту займають інші операційні витрати.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ЗКФ», данні про які наведені в таблиці 2.6.

Як видно з таблиці 2.6, витрати на одиницю продукції у 2018 році склали 0,82 тис. грн., що менше ніж у 2017 році майже на 1 %.

Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондвіддача, в нашому випадку спостерігається невелике збільшення цього показника у 2018 році на 0,193 у порівнянні з 2017 роком.

Продуктивність праці зменшилась на 10,5 тис. грн. на людину.

Коефіцієнт автономії у 2018 році збільшився на 0,23 пункти в порівнянні з 2017 роком, що говорить про те, що підприємство вкладає у виробництво більше власних коштів.

Таблиця 2.6 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ЗКФ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 до 2017, +/-	2018 до 2017, %
Витрати на одиницю продукції, грн.	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,814	0,845	0,848	0,879	0,831	-0,04	94,5
Фондовіддача (Ф), %	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	2,290	2,369	2,709	3,502	3,696	0,193	105,5
Рентабельність продукції (РП),%	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	-0,16	-2,23	0,68	-0,34	0,06	0,4	
Продуктивність праці (ПП), ч/год	$\Phi.2.2000/q$	216,59	319,68	436,09	506,49	495,92	-10,57	97,9
Коефіцієнт автономії (КА),%	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,498	0,305	0,389	0,245	0,480	0,235	
Коефіцієнт платоспроможності %	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,326	0,441	0,368	0,324	0,921	0,597	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ),%	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,130	0,146	0,053	0,078	0,028	-0,050	
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО),%	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	1,857	3,048	4,399	4,494	3,960	-0,534	
Валова рентабельність від реалізації продукції, %	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	18,65	15,47	15,22	12,15	16,94	4,79	
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ),%	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,044	0,031	0,057	0,039	0,049	0,010	
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП),%	ВП/РП	0,150	0,099	0,063	0,053	0,055	0,002	

Коефіцієнт платоспроможності також збільшився у 2018 році на 0,5 пунктів, що є досить позитивною динамікою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,08 до 0,03, що свідчить про те, що підприємство зменшило частку власних цінних паперів у короткострокових зобов'язаннях.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 0,5 пунктів, що свідчить про менш ефективне використання підприємством власних активів.

Рентабельність збуту продукції теж має позитивну динаміку за останній рік.

Коефіцієнт затовареності продукції збільшився за останній період часу на 0,01 пунктів, що говорить про те, що на складах підприємства уже більше залишається нереалізованої продукції.

З показнику коефіцієнту завантаження виробничих потужностей можемо зробити висновок, що попри збільшення цього показника за 2018 рік на 0,002 підприємство не повністю використовує власні виробничі потужності.

На рисунку 2.9 можемо наглядно побачити динаміку показників рентабельності.

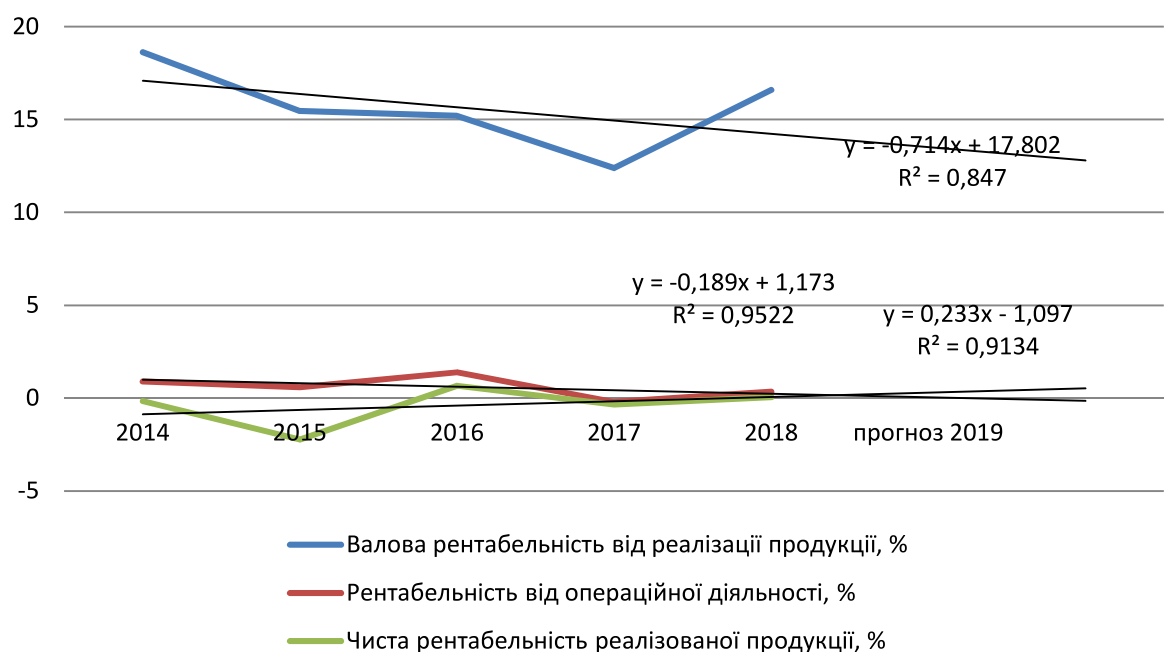


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності за 2014 – 2018 рр.

З рисунку 2.9 бачимо, що показники рентабельності за останній рік зростають і мають позитивну динаміку, а отже останній рік підприємство веде прибуткову діяльність. Більш того, за прогнозним значенням на 2019 рік показники рентабельності продовжуватимуть зростати.

2.4 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності підприємства за останні три роки є розвиток і поглиблення торгово-економічного співробітництва з країнами близького зарубіжжя як країни Балтики, Польща, Білорусь, Грузія, Киргизстан, Узбекистан, Вірменія, Німеччина та Азербайджану.

Товариство – є експортно-орієнтованим підприємством. Маючи постійних клієнтів, фабрика намагається знаходити нових партнерів задля розширення ринків збуту своєї продукції.

Метою підприємства у зовнішньоекономічній діяльності є одержання прибутку від експорту.

Проаналізуємо розрахунки динаміки та структури виручки ПрАТ «ЗКФ», що представлена у таблиці 2.7 та на рисунку 2.10.

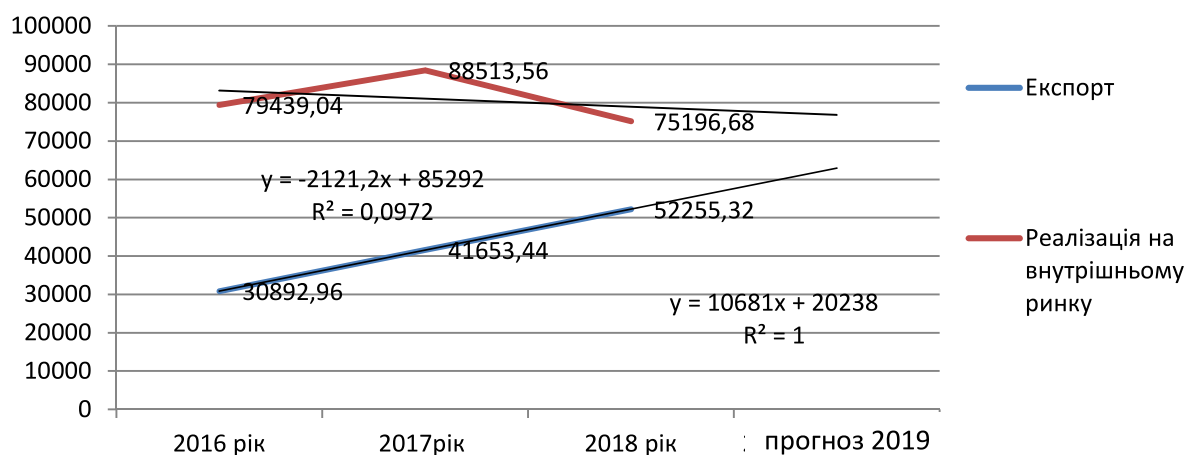


Рисунок 2.10 – Динаміка структури виручки від реалізації ПрАТ «ЗКФ» у 2016 – 2018 рр.

Як видно з даних у таблиці 2.7, виручка підприємства від експорту зростає за період 2016-2018 рр., виручка від реалізації на внутрішньому ринку зростає в 2017 році та знижується в 2018 році.

Таблиця 2.7 – Динаміка структури виручки від реалізації ПрАТ «ЗКФ» за 2016- 2018 рр., тис. грн.

Найменування показника	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Віхилення			
				+-		%	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Виручка від реалізації продукції, тис. грн., в т.ч.	110332	130167	127452	19835	-2715	117,9	97,9
Експорт	30892,96	41653,44	52255,32	10760,48	10601,88	134,8	125,5
Реалізація на внутрішньому ринку	79439,04	88513,56	75196,68	9074,52	-13316,88	111,4	84,95

При цьому треба зауважити, що зважаючи на зростання експортної виручки, її питома вага у загальному обсязі продажу також зростає (див. рис. 2.11). У 2018 році обсяги експортної виручки зростають і становлять 28% у загальному обсязі продажу. Саме тому доречно проаналізувати структуру експорту в розрізі асортименту (див. таблицю 2.8) та країн покупців (див. таблицю 2.9).

Таким чином найбільшу частку у структурі експорту ПрАТ «ЗКФ» за 2017-2018 рр. становить продаж цукерок (54,8 % у 2017 році і 58,5 % у 2018 році), що є зрозумілим, беручи до уваги попит та спрямованість виробництва на цей вид продукції, але при цьому відбувається зниження частки експорту карамелі на 4,4 % у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. У 2018 році на зовнішньому ринку користувалося популярністю печиво (11,3% в структурі експорту). Тобто, пріоритетною експортною продукцією є цукерки.

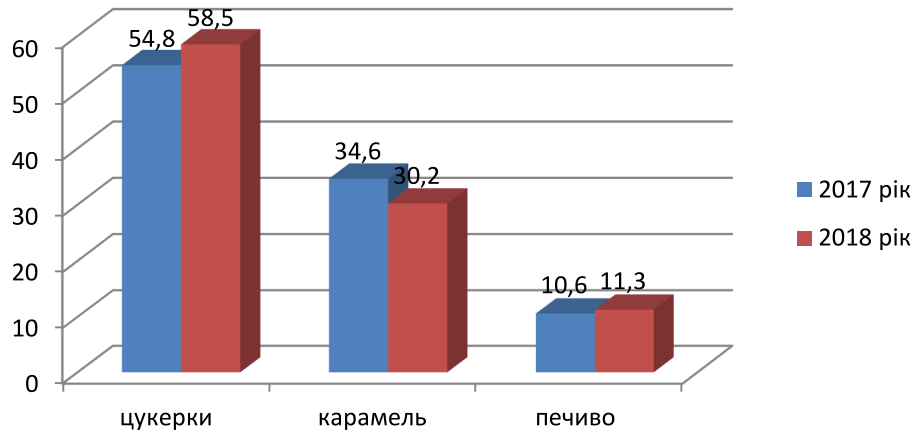


Рисунок 2.11– Динаміка експортної виручки ПрАТ «ЗКФ»
в розрізі асортиментних груп за 2017 – 2018 рр.

Таблиця 2.8 – Структура експорту ПрАТ «ЗКФ» за асортиментними групами 2017-2018 рр.

Експортний асортимент	2017 рік		2018 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	+/-,	%	пунктів структури
Експорт продукції, у т.ч.:							
Цукерки	22826,09	54,8	30569,36	58,5	7743,28	1,339	3,7
Карамель	14412,09	34,6	15781,11	30,2	1369,02	1,095	-4,4
Печиво	4415,26	10,6	5904,85	11,3	1489,59	1,337	0,7

Виходячи з даних на рисунку 2.12 можна наголосити, що максимальна частка експортної продукції реалізується в Естонію. Польща, Литва та Латвія імпортували продукцію підприємства у 2018 році на рівні 22,3% та 16,2% відповідно. Можемо спостерігати позитивну динаміку експорту у ці країни. Доцільно проаналізувати за допомогою індексного аналізу експорт до Естонії (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.9 – Структура експорту ПрАТ «ЗКФ» за основними групами країн за 2017 - 2018 рр. , тис. грн.

Країна	2017 рік		2018 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питма вага,%	Сума, тис. грн	Питма вага,%	+/-, тис. грн.	%	пунктів структури
Польща	10372	24,9	13377,36	25,6	3005,66	1,290	0,7
Литва	8414,0	20,2	11652,94	22,3	3238,94	1,385	2,1
Латвія	6164,7	14,8	8465,36	16,2	2300,65	1,373	1,4
Естонія	16703,0	40,1	18759,66	35,9	2056,63	1,123	-4,2
Всього	41653,4	100	52255,32	100	10601,88	1,255	0

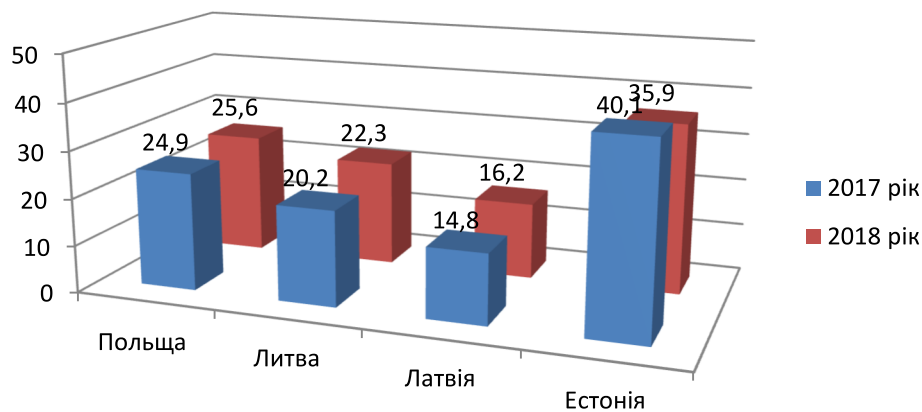


Рисунок 2.12 – Динаміка експортної виручки ПрАТ «ЗКФ» за групами країн-імпортерів за 2017- 2018 рр.

Як показують результати розрахунків (табл. 2.10), у 2018 р. відбулося значне збільшення експортної виручки на 7,7 % за рахунок збільшення фізичного обсягу на 80 %. Незважаючи на збільшення середнього рівня цін майже на 100%, збільшення фізичного обсягу відбулося за рахунок збільшення кількості продукції на 5,9 % та підвищення в межах товарної групи більш дорогих товарів за рахунок зниження частки більш дешевих товарів. За даними з таблиць 2.11 і 2.12 проаналізуємо імпорتنу діяльність ПрАТ «ЗКФ».

Таблиця 2.10 – Динаміка експорту цукерок до Естонії ПрАТ «ЗКФ» за 2017- 2018 рр.

Назва продукції	2017 рік			2018 рік		
	Кількість, т	Середня ціна, грн/ кг	Вартість, тис. грн	Кількість, т	Середня ціна, грн/ кг	Вартість, тис. грн
Цукерки	110,2	20,5	2258,7	125,3	30,30	3797,44
Карамель	89,7	18,4	1650,5	89,5	18,80	1682,98
Печиво	74,9	15,2	1138,4	76,1	15,60	1187,04
Всього	274,8		5048	290,9		6667,4
Індекс вартості	1,321					
Індекс ціни	1,241					
Індекс фізичного Обсягу	1,064					
Середня ціна	18,370					
Індекс кількості	1,059					
Індекс структури	1,005					

Підприємство імпортує какао-боби, пальмову олію та запчастини для обладнання. За аналізуючий період найбільшу частку у структурі імпорту займає імпорт какао-бобів, тому доречно звернути увагу саме на нього. Підприємство має двох постачальників какао-бобів – наявного та альтернативного.

Проаналізувавши їх можна зробити висновок, що якщо підприємство буде імпортувати какао-боби від альтернативного постачальника, то понесе більші витрати, тому підприємству слід продовжувати імпортувати сировину від наявного постачальника, що буде на 41,1 тис.грн. дешевше.

Проаналізуємо ефективність експортних операцій з урахуванням умов платежу (див. табл. 2.13 та рис. 2.13).

Експортом займатися вигідно, тому, що експорт є ефективний за всі досліджуєми роки. Так у 2018 році ефективність експорту склала 1,72, що трохи нижче чим у 2017 році.

Таблиця 2.11 – Структура імпорту ПрАТ «ЗКФ»

Вид діяльності	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Імпорт продукції, в т.ч.:	269,01	100	284,12	100	298,55	100
- імпорт какао-бобів	212,54	79	217,82	77	220,45	74
- імпорт пальмової олії	45,8	17	47,3	17	48,9	16
- імпорт запчастин для обладнання	10,67	4	19	7	29,2	10

Таблиця 2.12 – Аналіз постачальників імпортової сировини ПрАТ «ЗКФ»

Вид сировини	Постачальники	Вартість, тис.грн.				Разом
		Фактурна вартість	Імпортні формальності	ПДВ	Транспортні - заготівельні витрати	
Какао-боби	Наявний: «Coco Nut inc», Гана	56,58	70,5	43,8	44,3	220,45
	Альтернативний «ChokoFood», Камерун	95,71	73,8	45,24	46,8	261,55

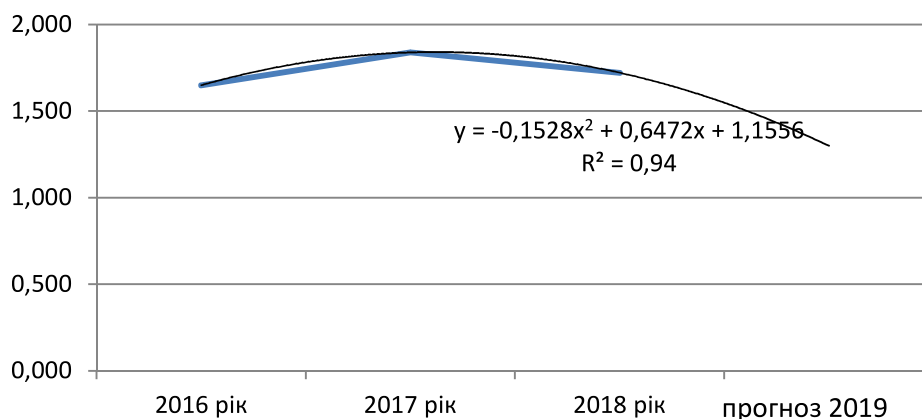


Рисунок 2.13 – Динаміка ефективності експорту ПрАТ «ЗКФ» за 2016–2018 рр.

Таблиця 2.13 – Ефективність експорту цукерок «Шоколадний блюз»
ПрАТ «ЗКФ» за 2016–2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Середня експортна ціна 1 кг., \$	1,32	1,93	1,84
Кількість, т	34,76	32,18	32,15
Виручка від реалізації, тис \$	45,8832	62,1074	59,156
Середній курс грн/\$	25,00	28,00	27,50
Виручка від реалізації, тис грн	1147,08	1739,01	1626,79
Повні витрати на 1 кг. експортного товару, тис грн	19,20	28,80	28,50
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис.грн	667,39	926,78	916,28
Коефіцієнт кредитного впливу	0,96	0,98	0,97
Ефект експорту, тис грн	433,80	777,44	661,71
Ефективність експорту, грн/грн	1,65	1,84	1,72

За даними таблиці 2.14 проаналізуємо ефективність реалізації цукерок на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.14 – Ефективність реалізації цукерок «Шоколадний блюз» на внутрішньому та зовнішньому ринках

Показник	Експорт	Внутрішній ринок
Середня експортна ціна 1 кг, \$	1,84	
Середня внутрішня ціна 1 кг., грн		48
Кількість, т	32,15	32,15
Виручка від реалізації, тис.\$	59,156	
Середній курс грн/\$	27,5	
Виручка від реалізації, тис.грн	1626,79	1543,2
Повні витрати на 1 кг., грн	28,50	25,8
Повні витрати на реалізацію товару, тис.грн	916,275	829,47
Коефіцієнт кредитного впливу	0,97	0,9
Ефект, тис.грн	1577,98	1388,88
Ефективність, грн/грн	1,722	1,674

Як видно з даних у таблиці 2.14, експорт цукерок є вигідним, так як ефект більше 0, а ефективність більше 1. Ефект та ефективність на внутрішньому та зовнішньому ринках - 1,674 та 1,722 відповідно. Основним фактором впливу на ефект та ефективність є повні витрати на реалізацію товару.

2.5 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Конкурентоспроможність - порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всіх його якісних і економічних властивостей щодо вимог ринку або властивостей іншого товару.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності цукерок ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на закордонних ринках.

Для розрахунку застосовуватиметься метод експертних оцінок. Мета опитування полягає в оцінці цукерок за наведеними нижче якісними та економічними параметрами, а також у визначенні питомої ваги даних параметрів у загальній оцінці. Пропонувалось дати оцінку цукерок різних фірм виходячи з десятибальної шкали (0 - найгіршої, 10 - найкращої якості).

Визначення групового показника, що характеризує відповідність технічних параметрів виробу ринковим потребам, здійснюється з допомогою одиничних показників якості з урахуванням вагомості кожного з них.

Отже, з таблиці 2.15 бачимо, що ПрАТ «ЗКФ» трішки поступається за технічними параметрами двом з трьох виробників цукерок, так само і по економічним параметрам, але українських виробник значно краще за всіма параметрами естонського виробника «Таго», Польща. Отже, українському виробнику є куди спрямувати свої зусилля і ставати ще більше конкурентоздатним і більше приділяти увагу якості своєї продукції.

Оцінимо конкурентоспроможність трьох основних конкурентів – підприємств галузі кондитерських виробів методом експертних оцінок у таблиці 2.16. За отриманими результатами зіставимо діаграму (рис. 2.14).

Таблиця 2.15 – Зведені результати аналізу конкурентоспроможності цукерок «Шоколадний блюз» ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на ринку Естонії, Польщі та Білорусії

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника			
		ПрАТ "ЗКФ"	Кондитерська компанія «Таго», м. Радзимін (Польща)	Кондитерська компанія "Soliid" (Естонія)	Кондитерська компанія "Слодіч" (Білорусь)
Смакові якості	35	6	5	7	8
Запах	30	9	9	10	10
Розмір виробу	20	4	5	7	5
Упаковка	5	6	10	7	2
Начинка	10	8	8	10	8
Ціна за 1 кг, дол		1,84	1,92	2,12	1,96
Груповий індекс за технічними параметрами	X	x	1,010	0,807	0,943
Груповий індекс за економічними параметрами	X	x	0,958	0,868	0,939
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	X	x	1,054	0,930	1,004

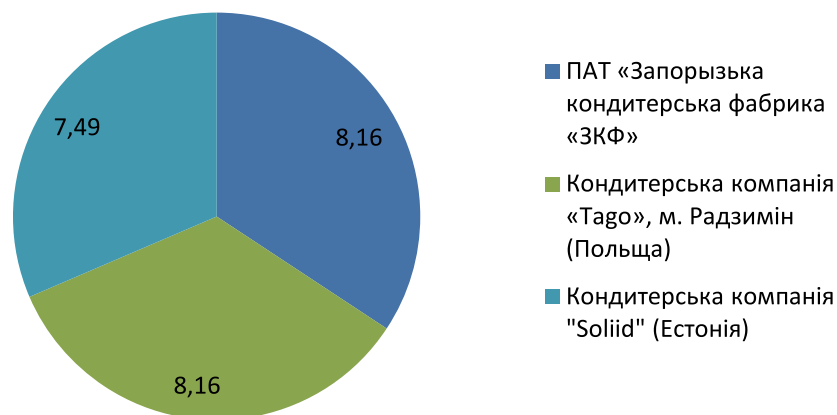


Рисунок 2.14 – Рівень конкурентоспроможності продукції: «ЗКФ», «Таго», «Soliid»

За діаграмою видно, що ПрАТ «ЗКФ» – займає частку – 8,16 серед трьох основних конкурентів, «Tago» – також 8,16 та «Soliid» найнижчу частку ринку –7,49.

Таблиця 2.16 – Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за методом експертних оцінок

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика «ЗКФ»		Кондитерська компанія «Tago», м.Радзимін (Польща)		Кондитерська компанія "Soliid" (Естонія)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація послуг відповідно до потреб споживача	0,02	8	0,16	7	0,14	0,14	0,14
Добре вивчений ринок	0,12	8	0,96	9	1,08	1,08	0,72
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,02	6	0,12	7	0,14	0,14	0,14
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	8	0,8	8	0,8	0,8	0,7
Високий стратегічний рівень	0,1	8	0,8	8	0,8	0,8	0,8
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,12	9	1,08	7	0,84	0,84	0,96
Цінова політика	0,12	8	0,96	9	1,08	1,08	0,84
Наявність науково–дослідницької бази	0,05	8	0,4	7	0,35	0,35	0,35
Діяльність у регіонах	0,04	5	0,2	8	0,32	0,32	0,24
Просування послуг	0,05	7	0,35	9	0,45	0,45	0,4
Достатні фінансові ресурси	0,05	10	0,5	9	0,45	0,45	0,4
Відповідність стандартам та вимогам	0,12	10	1,2	9	1,08	1,08	1,08
Імідж надійного партнера	0,09	7	0,63	7	0,63	0,63	0,72
Разом	1	8,16		8,16		7,49	

Таблиця 2.17 – Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності
 ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2017р.	2018р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$				10,17
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO)				7,9
1.1. Витрати на одиницю продукції	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	-0,88	-0,83	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	3,50	3,70	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,14	0,204	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	506,48	495,92	5
2. Фінансове положення організації (ФO)				9,9
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,245	0,480	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515 +1695)$	0,324	0,921	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,0781	0,0280	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	4,494	3,960	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3)				15
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	-0,0035	0,0070	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,039	0,049	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	–	0,053	0,055	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,061	0,077	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				5
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	–	–	5

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ЗКФ» за методом ефективності виконується на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2).

У табл. 2.17 наведено критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО).

Отже, загальний рівень конкурентоспроможності визначається:
 $(0,15*7,9)+(0,29*9,9)+(0,23*13,7)+(0,33*9) = 10,17$.

Цей показник дає можливість порівнювати рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з головними конкурентами.

Отже, аналізуючи показники оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка була виконана різними методами, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на задовільному рівні, але для того, щоб з'ясувати, які саме існують проблеми у підвищенні конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЗКФ» та розробити в подальшому ряд заходів виконаємо PEST та SWOT аналізи.

2.6 PEST – аналіз ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Політичні фактори. За даними Верховної Ради України, 06.09.2018 в силу вступає Закон «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин». Цей Закон визначає правові та організаційні засади державного контролю, що здійснюється з метою перевірки дотримання операторами ринку законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин, а також законодавства про побічні продукти тваринного походження під час ввезення (пересилання) таких побічних продуктів на митну територію України.

Окупація АР Крим, Луганської та Донецької областей впливає на зовнішнє середовище підприємства України. Повністю припинено поставку

продукції до АР Крим та частково до Луганської та Донецької областей. З 2014р. дотепер стосунки України з Росією є вкрай тяжкими, впроваджено біометричний контроль. Припинено експорт харчових продуктів до Росії.

Економічні фактори. За інформацією Державної служби статистики України [20]. ВВП в січні–березні 2018 р. зріс до аналогічного періоду 2017 р. в гривневому і доларовому еквіваленті. Зростання валового внутрішнього продукту в січні–березні 2018 р. становило 3,1% до аналогічного періоду 2017р. Номінальний ВВП за перший квартал 2018 р. становив 700,4 млрд грн, а зміна дефлятора – 14,9 %. У першому кварталі минулого року ці показники дорівнювали відповідно 583,9 млрд грн і 25,1%. По відношенню до попереднього кварталу економіка країни в першому кварталі поточного року (з урахуванням сезонного фактора) додала 0,9%, що відповідає оперативній оцінці. Загалом ВВП зріс на 25% у гривнях та 17% в доларах.

Середня кількість населення у віці 15–70 років – 17,9 млн осіб, з яких 1,7 млн – безробітні. Так, рівень зайнятості населення становив: у віці 15–70 років – 56,1%, а в працездатному віці – 64,5%. Рівень безробіття серед економічно активного населення у віці 15–70 років склав 9,5%, а працездатного віку – 9,9%. Кількість зареєстрованих безробітних на кінець лютого 2018 р. становила 383,7 тисяч осіб, з них допомогу по безробіттю отримували 82,5%. Більше половини (52,3%) від загальної кількості безробітних становили жінки. Раніше в Держслужбі зайнятості повідомили, що в Києві, Одесі, Харкові, Львові, Сумах, Дніпрі 80–90% безробітних мають вищу освіту.

Питома вага продовольчих продуктів в загальному товарообороті роздрібної торгівлі склав 39,8 %, у той час як питома вага непродовольчих продуктів – 60,2 %. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту склав 106 %, тобто в порівнянні з минулим 2017 роком – збільшився на 6 %.

У період за 2001–2017 рр. індекс споживчих цін на продукти харчування та алкогольні напої змінився з 108,00 до 117,7. Індекс споживчих цін є показником зміни вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг у поточному періоді до його вартості у базисному періоді [21].

За даними, опублікованими в «Інфляційному звіті» Національним банком України [21], інфляція у 2018 р. становила 13,7% р/р. Прискорення інфляції (порівняно із 12,4% р/р у 2016 році) відбулося насамперед через дію чинників, на які інструменти грошово–кредитної політики мають обмежений вплив. Зокрема на показниках інфляції суттєво позначилося зростання світових цін та зовнішнього попиту на вітчизняні продукти харчування (передусім м'ясні та молочні) та підвищення світових цін на нафту. Також на зростанні цін відобразилося збільшення виробничих витрат, зокрема на оплату праці, та стрімке відновлення споживчого попиту. За прогнозами Національного Банку України протягом 2018 – 2020 рр. інфляція поступово знижуватиметься. Це насамперед буде результатом жорсткої монетарної політики на прогностному горизонті. Однак Національний банк прогнозує, що у 2019 р. інфляція залишатиметься високою: 8,9% загальна і 8,2% базова.

Як свідчать показники валютного ринку, оприлюднені на сайті Національного банку України, середньорічний курс долара щодо гривні збільшується щорічно.. Так, у 2014 р. курс становив 11,89 грн./дол., у 2015 році – 21,84 грн./дол., у 2016 р. – 26,08 грн./дол., у 2017 – 25,69 грн./дол., на початок 2018 р. – 28,27 грн./дол.

За даними державної статистики рівень доходу на душу населення у 2017 році збільшився на 17 % в порівнянні з попереднім, але за даними Міжнародного рейтингового агентства Moddy's ВВП в Україні на душу населення у період 2017–2018 рр. буде залишатись найнижчим серед країн СНГ. У 2016 р. дохід на душу населення склав 2199 дол. США., у 2018р. – 2583 дол. США.

Соціально – культурні фактори. На 1 січня 2018 р. чисельність наявного населення України становила 42386,4 тис. осіб, з них у міських поселеннях проживало 29371,0 тис. осіб (69,3%), у сільській місцевості – 13015,4 тис. осіб (30,7%). У 2017 році чисельність населення України зменшилася на 198,1 тис. осіб, у тому числі міського – на 111,3 тис., сільського – на 86,8 тис. Зменшення чисельності населення України відбулося внаслідок природного скорочення

населення. У 2017 році міграційний приріст населення становив 12,0 тис. осіб, а його рівень – 15,3 особи на 10 тис. населення [21].

Через популяризацію здорового образу життя, спорту та правильного харчування – змінюються вподобання та переваги споживачів, знижується попит на кондитерські вироби з додаванням цукру та борошна. Надаються переваги виробникам більш корисних солодоців, імпортній продукції, або взагалі частина населення відмовляється від кондитерських виробів.

Технологічні фактори. Ринок кондитерських виробів не стоїть на місці. Підприємства стабільно інвестують кошти в нове обладнання для виробництва нових видів продукції, для покращення технічних характеристик продукту та параметрів якості виробів. Удосконалюють властивості продукції, подовжують термін зберігання, наділяють лікувально–профілактичними властивостями, які здатні задовольняти потреби суспільства та покращувати здоров'я нації. Також, впроваджуються інновації на підприємстві задля скорочення рівня витрат на виробництво продукції .

Через вплив Інтернету та мобільних телефонів на споживачів дизайн виробу оцінюється більш високо, ніж технологічні властивості продукції. Загальні результати проведеного PEST–аналізу наведено у таблиці 2.18.

Згідно з проведеним PEST – аналізом діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» загрожують деякі фактори, але вони не є глобальними. Зміна в законодавстві не вплине на діяльність фабрики, оскільки ретельно підприємство контролює якість продукції у власних лабораторіях. Через скорочення поставки продукції до Луганської та Донецької областей, припинення експорту до Росії та АР Крим у «ЗКФ» значно скоротився чистий прибуток.

Загалом у підприємства є можливості збільшити обсяг реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що вплине на чистий прибуток підприємства.

ПрАТ «ЗКФ» у 2018 р. збільшила експорт продукції в порівнянні з 2017 р. на 26%. Основними імпортерами є Естонія, Польща, Латвія та Литва.

Таблиця 2.18 – Зведена таблиця факторів, на основі проведеного PEST-аналізу діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

POLITICAL	Напря́м	ECONOMIC	Напря́м
– нестабільна політична ситуація в країні	–	– зростання ВВП	+
– зміни у законодавстві, щодо харчових продуктів	+	– зростання рівня безробіття	–
– більш детальний контроль якості продуктів харчування	+	– зростання індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту	+
– погіршення зовнішніх відносин з Росією	–	– зростання індексу споживчих цін на продукти харчування та алкогольні напої	–
		– інфляція	–
		– зміна курсу валют	–
		– збільшення доходу на душу населення	+
SOCIAL-CULTURE		TECHNOLOGICAL	
– зниження чисельності наявного населення	–	– впровадження нових технологічних ліній	+
– популяризація здорового харчування	+	– масштабні інвестиції в обладнання	+
– зміна вподобань та переваг населення	–	– вплив Інтернету на попит, щодо кондитерських виробів та кави	–

Отже, діяльність ПАТ «ЗКФ» є успішною та прибутковою. Підприємству необхідно збільшувати обсяги виробництва задля збільшення експорту продукції (шоколадних виробів) та можливості задоволення споживачів на внутрішньому ринку.

2.7 SWOT – аналіз на основі діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Для успішного бізнесу необхідно аналізувати ситуації, котрі можуть виникнути, можливості та стратегії розвитку. Один з можливих інструментів – SWOT-аналіз. В таблиці 2.16 виконано SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.19 – SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

S–Strengths (Сильні сторони)	W–Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент продукції; - висока якість товару, тому підприємство увійшло до групи компаній світових лідерів з виробництва харчових продуктів - використання сучасних технологій для виготовлення продукції; - встановлено нову інноваційну лінію з виробництва вафельних виробів; - підтримка зворотнього зв'язку зі споживачами через чати у соціальних мережах; - регулярне оновлення виробничих ліній; - впізнаваність торгової марки; - доступні ціни; - високий рівень реклами; - сучасна, зручна, помітна упаковка; - гарна репутація серед споживачів; - дотримання високих стандартів гігієни праці та безпеки продукту, безпеки праці та охорони навколишнього середовища; - ретельна перевірка постачальників; - велика залежність споживачів від солодкого (культ); - наявність власної лабораторії; - стимулювання процесів постійного вдосконалення якості, відповідно до законодавства; - проведення регулярної сенсорної оцінки власної продукції та її порівняння з аналогами конкурентів; - висока якість дистрибуції; - виробництво розчинної кави паралельно з кондитерськими виробами; - є попит на кондитерські вироби, який зростає в порівнянні з 2014–2018 роками; - низька плинність кадрів; - оптимальний обсяг виробництва (склади не надто заповнені) 	<ul style="list-style-type: none"> - кондитерські вироби не є продуктами першої необхідності, займають невелику частку на прилавках в точках збуту; - не має вигідного (більш помітного) розташування у точках збуту; - висока собівартість сировини; - ціна на готову продукцію напряму залежить від собівартості (вартість сировини), внаслідок підвищення ціни – знижується попит, так як споживач є чутливим до підвищення ціни; - майже весь товар має точки збуту лише в Україні; - популяризація здорового способу життя та правильного харчування, внаслідок чого знижується попит на кондитерські вироби
O–Opportunities (Можливості)	T–Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки ; - розширення асортименту продукції; - залучення нових споживачів, шляхом випуску продукції категорії «еко» – цукрозамінники, злакові солодощі, фруктові батончики без цукру, з висівками і т.д.); - залучити дешеві способи реклами за допомогою інтернет каналів; - зниження собівартості, шляхом впровадження політики «до нуля дефектів, до безвідходного виробництва»; - підвищення кваліфікації робітників 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна поведінки цільової аудиторії (зміна вподобань); - скорочення споживання кондитерських виробів, переваги продуктам категорії «еко»; - послаблення економіки країни, зниження платоспроможності населення; - введення додаткових податків зі сторони держави; - збільшення собівартості; - зростання темпів інфляції; - надання переваги споживачами зерновій каві; - поява нових конкурентів на ринку; - погіршення іміджу

Отже, з проведеного аналізу видно, що Запорізька кондитерська фабрика має ряд сильних та слабких сторін, має певні можливості та загрози. Серед сильних сторін, в першу чергу, якість виробів, асортимент продукції, серед слабких – собівартість виробів через високі ціни на сировину. Основними можливостями підприємства є вихід на нові ринки, випуск нової продукції. При виявленні потенційних можливостей також виявлено потенційні загрози, такі як: зростання темпів інфляції, зміна вподобань споживачів, поява нових конкурентів на ринку.

Таким чином, можна підсумувати, що для підвищення конкурентноспроможності підприємству ПрАТ «ЗКФ» слід звернути увагу на підвищення обсягу реалізації та покращення системи збуту на зарубіжних ринках шляхом вдосконалення маркетингового комплексу, а також подбати про вдосконалення якості продукції та своєчасний технологічний розвиток та модернізацію підприємства.

3 ПРОЕКТ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1 Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на зовнішньому ринку

Один із підходів до формулювання стратегії – це погляд на позиції на ринку, де фірма може досягти своїх цілей, не загрожуючи конкурентам. Коли цілі конкурента добре зрозумілі, на ринку може існувати таке місце, де кожен є відносно задоволеним. Природно, такі позиції існують не завжди, особливо тоді, коли враховується той факт, що до галузі, в якій вкоріненим фірмам живеться добре, можуть спробувати увійти новачки. У більшості випадків фірма має схилити конкурентів до компромісу, щоб вона змогла досягти своїх цілей. Для цього потрібно розробити стратегію захисту від існуючих конкурентів та новачків завдяки деяким істотним перевагам.

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягнути поставлених цілей. Тут важливо розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому етапі стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому аналізуються альтернативи в рамках загальної вибраної стратегії фірми і оцінюються по мірі придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає при розробці стратегії організації використання ефективного методичного прийому

стратегічної сегментації і виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). Об'єктом такого аналізу є СЗГ - окремий сегмент зовнішнього оточення, на який організація має або бажає отримати вихід. Спочатку формується набір СЗГ, потім здійснюється відбір досить вузького кола СЗГ, інакше рішення по них втрачать повноту і здійсненність. Такий аналіз дозволяє оцінити перспективи, які відкриваються в даній зоні будь-якому конкуренту з точки зору розвитку, норми прибутку, стабільності і технології, а це дозволяє вирішити, як організація має намір конкурувати в даній зоні з іншими фірмами.

Після вибору СЗГ організація повинна розробити відповідну номенклатуру продукції, з якою має намір вийти на ринок в даній області.

Вибір стратегії - центральний момент стратегічного планування. Часто організація вибирає стратегію з декількох можливих варіантів. Так, якщо організація хоче збільшити свою частку на ринку, вона може досягнути своєї мети декількома шляхами:

- знизити ціни на продукцію;
- продавати товар через більшу кількість торгових представників;
- розширити номенклатуру товару;
- через рекламу представити більш привабливий образ товару і т.д.

Кожний шлях відкриває різні можливості. Таким чином організація може зіткнутися з великим числом альтернативних стратегій [22].

Обмежене зростання. Цю стратегію застосовує більшість організацій в галузях зі стабільною технологією. При застосуванні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію).

Зростання. Ця стратегія частіше за все застосовується в галузях, що динамічно розвиваються з технологією, яка швидко міняється. Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем розвитку минулого року.

Скорочення або стратегія останнього засобу. Ця стратегія вибирається організаціями рідше усього. Для неї характерно встановлення цілей нижче за

рівень, досягнутий в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності організації приймають стійку тенденцію до погіршення і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

Комбінована стратегія. Ця стратегія являє собою будь-яке поєднання розглянутих стратегій: обмеженого зростання, зростання і скорочення. Комбінованої стратегії дотримуються частіше за все великі організації, які активно функціонують в декількох галузях.

Кожна їх вищезазначених стратегій являє собою базову стратегію, яка, в свою чергу, має безліч альтернативних варіантів.

Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії організації, наповнюючись в процесі доведення конкретним змістом.

Також до основних стратегій відносять наступні [23].

Стратегія найменших сукупних витрат - це прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політики економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідницька діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає фірму від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби. Становище низькозатратної фірми захищає її від впливу покупців, оскільки покупці можуть застосовувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш

ефективного конкурента. Наявність малих витрат гарантує захист від авторитетних постачальників, подає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси. Фактори, що приводять до становища низькозатратної фірми, як правило, також створюють надійні вхідні бар'єри в показниках економії за рахунок масштабів чи в перевагах за рівнем витрат. Нарешті, це звичайно ставить фірму в сприятливе становище стосовно проблеми замінників порівняно з її конкурентами.

Досягнення фірмою становища низькозатратної часто вимагає володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайну товарів, які б було нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низькозатратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення з метою завоювати частку ринку. Велика частина ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. При досягненні низькозатратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низькозатратної.

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. Зменшення витрат із сукупним обсягом виробництва ніколи не відбувається автоматично, як без постійної уваги ніколи не можна досягти всієї можливої економії за рахунок масштабів.

Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику покладання на масштаби виробництва чи досвід, як вхідні бар'єри.

Певний ступінь ризику криють у собі [24]:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
- використання стратегії мінімуму витрат новачкам галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;
- нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;
- знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Стратегія диференціації. Другою загальною стратегією є диференціація продукту чи послуг фірми у вигляді пропорції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними [24]:

- створення іміджу дизайну чи марки;
- технології,
- сервісу для покупців,
- дилерської мережи тощо.

В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Слід зазначити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з чинниками конкуренції (постачальники, покупці, замінники, потенційні конкуренти, конкуренти в галузі), хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це змінює необхідність найменших витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для

конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, і тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, що провела самодиференціацію з метою досягнення прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо замінників, аніж її конкуренти.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісне з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме у розріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені ціни. На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів

Диференціація має ризик [25]:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;

- потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;

- наслідування звужує диференціацію, як вона сприймається покупцями, а це часто трапляється при старінні галузі.

Стратегія зосередження. Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі, або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження

може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної політики слід завжди це пам'ятати. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки в своїй галузі, вищі середнього рівня. Її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. Як ми вже згадали, в контексті найменших витрат і диференціації, такі стратегії забезпечують захист від кожного чинника конкуренції. Для добору цільових ринків, найменш чутливих до замінників, чи тих, де конкуренти найслабші, можна також скористатися стратегією зосередження [26].

Стратегія зосередження завжди передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку. Зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту. Як і стратегія диференціації, зосередження виключає (або й ні) можливість низьких витрат.

Кульмінаційним моментом вибору стратегії розвитку є аналіз і оцінка альтернативних варіантів. Задача оцінки полягає у виборі такої стратегії, яка забезпечувала б максимальну ефективність роботи організації в майбутньому. Стратегічний вибір повинен бути заснований на чіткій концепції розвитку організації, а саме формулювання однозначної і ясної, оскільки вибрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і впливає на всі рішення, що приймаються ним. Тому вибрана альтернатива ретельно

досліджується і оцінюється. При цьому повинні братися до уваги численні чинники: ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, чинник часу і так далі.

Таким чином, проаналізувавши представлені альтернативи, враховуючи специфіку ПрАТ «ЗКФ» умови, що склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, для нашого підприємства можна запропонувати комбінацію стратегій «обмеженого зростання», «диференціації» та «покращуй те, що вже робиш» [27].

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Як зазначалось вище найросповсюдженішими і найефективнішими методами підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку, як власне, і конкурентоздатності – це збільшити обсяги продажу продукції на вже існуючому ринку.

Для того, щоб збільшити обсяг реалізації на вже існуючих ринках і привернути увагу більшої кількості споживачів найкращим методом буде використовувати активний маркетинг та оновити стратегію брендменеджменту.

Брендменеджмент включає в себе не тільки етап створення самого бренду, розробку заходів з ефективності його просування, а також рестайлінг та редизайн упаковки для того, щоб торгова марка краще сприймалася закордонним споживачем, зокрема в Естонії та Польщі, куди експорт солодощів є найбільшим.

Функціональна мета рестайлінгу полягає в тому, щоб підтримати інтерес у вже сформованого сегмента споживачів та приваблення нових. Цей інструментарій використовується як відповідь на зміну вподобань споживача та швидкозмінних тенденцій ринку [28].

Рестайлінг для «ЗКФ» повинен заключатися в тому, щоб зберегти основні деталі бренду, щоб споживач впізнавав продукцію та водночас

нагадати про себе та привернути увагу. Тобто, доцільно буде провести частковий рестайлінг задля того, щоб не втратити автентичність первинної упаковки.

Для того, щоб провести ефективний рестайлінг бренду для закордонних споживачів необхідно відстежувати нові можливості, які з'являються на ринку і зберігати долю ринку. Це допоможе компанії ефективно функціонувати на ринку.

Звісно ж, рестайлінг повинен супроводжуватися активною та ефективною маркетинговою компанією.

Для цього спочатку оцінимо маркетингову активність підприємства (див. табл. 3.1). При цьому використовується такі оцінки: 1б – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася; 2б – часте, але нерегулярне використання; 3б – систематичне використання елемента [29].

Таблиця 3.1– Оцінка маркетингової активності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

№ з/п	Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
1	Здійснення сегментації ринку	2
2	Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3	Проведення оцінки конкурентів	2
4	Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	3
5	Рівень контролю якості продукції	3
6	Використання ТМ	1
7	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
8	Застосування системи знижок	2
9	Використання прогресивних методів продажу	1
10	Оцінка ефективності руху товарів	2
11	Оцінка ефективності реклами	1
Загальна оцінка		20

З таблиці видно, що низька оцінка спостерігається за показниками використання ТМ, еластичності попиту при встановленні ціни, використання прогресивних методів продажу та ефективності реклами. Високі оцінки мають «ступінь зміни асортименту товарів» та «рівень контролю якості продукції». При дослідженні комунікаційної політики виявлено, що активність рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту, покупців і продавців, а також застосування реклами та інформації знаходиться на низькому рівні.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому проводиться для окремих видів бізнесу, інколи – для окремих продуктів і ринків. Ефективність маркетингу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованістю на покупця; маркетинговою інтеграцією; адекватністю інформації; стратегічною орієнтацією; оперативною ефективністю [30].

У таблиці 3.2 наведено послідовність оцінки за всіма п'ятьма характеристиками.

Методика підрахунку балів полягає в наступному. Спочатку за кожним питанням вибирається відповідь, що найбільше підходить. Отримані в такий спосіб бали підсумовуються, їхня загальна кількість буде в проміжку від 0 до 30. За шкалою оцінки ефективності маркетингу результат знаходиться від 11 до 15, що означає, що маркетинг організовано на середньому рівні.

Отже, аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;

Таблиця 3.2 – Результати оцінки ефективності маркетингу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» до запропонованих заходів

№ з/п	Складові маркетингового комплексу	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	Спрямованість на покупця			
1.1	Задоволення потреб споживачів		+	
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку		+	
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому		+	
2	Маркетингова інтеграція			
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями		+	
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту		+	
3	Адекватність маркетингової інформації			
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів		+	
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів		+	
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи		+	
4	Стратегічна орієнтація			
4.1	Маркетингове планування		+	
4.2	Поточна маркетингова стратегія		+	
4.3	Планування непередбачуваних обставин		+	
5	Оперативна ефективність			
5.1	Впровадження маркетингової стратегії		+	
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування		+	
Разом:				13

- розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
- провести рестайлінг для зовнішнього ринку, а саме редизайн логотипа, розробка нової упаковки та оновлення інфопродукту;
- інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Проведемо підрахунки вартості надання рекламною компанією додаткових маркетингових послуг, що пропонуються підприємству (розрахунки у табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості рекламної кампанії на 2020 рік

Найменування видання	Вартість реклами, тис. грн.
Реклама в пошукових системах Інтернет – виданнях, контекстна реклама у мережі Інтернет, тис. грн.	35,35
Маркетингові дослідження	46,14
Реклама в засобах масової інформації (преса, теле-, радіопередачі)	28,3
Зовнішня реклама	69,8
Розробка нової упаковки, логотипа, емблеми, оновлення інфопродукту	33,3
Інші маркетингові заходи, пов'язані зі збутом товару	20,00
Разом:	247,39

Запропоновані маркетингові заходи дозволять збільшити обсяг реалізації експортної продукції на 7% (див. табл.3.4)

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності експорту за проектом при збільшенні обсягу реалізації на 7%

Показник	Значення
Середня експортна ціна 1 кг., \$	1,84
Кількість, т	72,29
Виручка від реалізації, тис \$	133,0136
Середній курс, грн/\$	27,5
Виручка від реалізації, тис грн.	3657,874
Повні витрати на 1 кг експортного товару, тис грн.	28,5
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис.грн	2060,265
Коефіцієнт кредитного впливу	0,97
Ефект експорту, тис грн.	1487,87
Ефективність експорту	1,72

Таким чином, за результатами підрахунків бачимо, що збільшивши обсяг експортної продукції на 7% за незмінної ціни, ефект експорту буде дорівнювати 1487,87 тис. грн., що буде позитивним результатом для підприємства і доводить ефективність заходів маркетингового комплексу.

Проведемо аналіз динаміки доходу та прибутку одержаних від маркетингових заходів та збільшення реалізації на експорт (таблиця 3.5).

Порівняємо ефективність маркетингу ПрАТ «ЗКФ» до запропонованих заходів та після у таблиці 3.7. Таким чином, дані таблиці показують, що результат оцінки маркетингу після проведення маркетингових заходів більше на 7 пунктів, ніж результат до проведення заходів, що ще раз доводить їх ефективність.

Для того, щоб підприємство могло дозволити витратити більше коштів на проведення рекламної компанії доцільним рішенням стало зниження витрат. Це ще один спосіб підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності і як наслідок – конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Так, як найбільша стаття витрат – це витрати на сировину та матеріали, пропонується зменшити витрати підприємства за рахунок вибору альтернативного постачальника імпоротної сировини, а саме – какао-бобів.

Таблиця 3.5 - Розрахунок динаміки доходу та прибутку від маркетингових заходів

Показники	Сума, тис. грн.		Відхилення, %
	2018 рік	Прогноз 2020 рік	
Чистий дохід, тис. грн	127452	131109,87	2,87
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	105865	107925,27	1,95
Валовий прибуток, тис. грн	21587	23184,609	7,40
Витрати на маркетинг, тис. грн.	216,33	247,39	14,36
Ефект експорту від заходів, тис. грн.		1487,87	
Ефективність експорту від заходів, %		1,72	

Таблиця 3.6 – Результати оцінки ефективності маркетингу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» після запропонованих заходів

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	Спрямованість на покупця			
1.1	Задоволення потреб споживачів		+	
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку			+
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому			+
2	Маркетингова інтеграція			
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями			+
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту		+	
3	Адекватність маркетингової інформації			
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів			+
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів			+
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи		+	
4	Стратегічна орієнтація			
4.1	Маркетингове планування			+
4.2	Поточна маркетингова стратегія		+	
4.3	Планування непередбачуваних обставин		+	
5	Оперативна ефективність			
5.1	Впровадження маркетингової стратегії			+
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування		+	
Разом:				20

У таблиці 3.7 наведено декілька варіантів альтернативних постачальників какао-бобів.

Таблиця 3.7 – Вибір альтернативного постачальника какао бобів

Вид сировини	Постачальники	Вартість, тис.грн.				Разом
		Фактурна вартість	Імпортні формальності	ПДВ	Транспортно - заготівельні витрати	
Какао-боби	Наявний: «Coco Nut inc», Гана	56,58	70,5	25,416	44,3	196,796
	Альтернативний: Иле Олуйи, Нігерія	60,5	68,42	25,784	35,39	190,094
	Альтернативний: Cot d'ivoir Cocola, Кот Д'ивуар	58,4	70,2	25,72	38,4	192,72

Отже, за підрахунками бачимо, що підприємству краще змінити наявного постачальника какао бобів (Гану) на альтернативного (Нігерія), що зменшить імпорتنі витрати на 6,702 тис. грн. і відповідно збільшить ефективність імпорتنих операцій.

У підприємства на 2019 рік заплановано наступні інвестиції по модернізації діючих виробничих потужностей, підвищення екологічної безпеки та здійснення політики енергозбереження: монтаж кондиціонерів на ділянці АРМ – 56 тис. грн.;

Інвестувати ці гроші підприємство планує з власного капіталу.

За інвестиційним проектом задано наступні вихідні дані:

- інвестований капітал в сумі 56 тис. грн (IC);
- термін служби нового оснащення (n) 5 роки;
- запровадження зазначеного оснащення за плановими оцінками у відповідності до технології та середнього рівня цін реалізації, дозволяє забезпечити вхідний грошовий потік (P_k) у розмірі 70 тис. грн щорічно;
- гранична внутрішня норма доходності дорівнює (r)10%.

Оцінимо економічну доцільність даних інвестицій.

Показник чистого приведенного доходу (NPV) дозволяє зіставити величину капітальних вкладень (IC) із загальною сумою чистих грошових надходжень, що генеруються ними протягом прогнозного періоду, і характеризує сучасну величину ефекту від майбутньої реалізації інвестиційного проекту. Оскільки приплив грошових коштів розподілений в часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта r . Коефіцієнт r встановлюється, як правило, виходячи з ціни інвестованого капіталу.

$$NPV = ((70/1,1^1) + (70/1,1^2) + (70/1,1^3) + (70/1,1^4)) + (70/1,1^5) - 56 = (63,63 + 57,85 + 52,63 + 47,94 + 43,47) - 56 = 209,5 \text{ тис.грн}$$

Оскільки: $NPV > 0$, то проект слід прийняти (при $NPV < 0$ проект відхиляється; $NPV = 0$ проект ані прибутковий, ані збитковий).

Індекс рентабельності інвестицій (PI) є відносним показником. Він характеризує рівень доходів на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень (чим більше значення цього показника, тим вище віддача кожної гривні, інвестованої в даний проект). Тому критерій PI дуже зручний при виборі одного проекту з ряду альтернативних, таких, що мають приблизно однакові значення NPV (зокрема, якщо два проекти мають однакові значення NPV, але різні об'єми необхідних інвестицій, то вигідніше той з них, який забезпечує велику ефективність вкладень), або при комплектуванні портфеля інвестицій з метою максимізації сумарного значення NPV.

$$PI = ((70/1,1^1) + (70/1,1^2) + (70/1,1^3) + (70/1,1^4)) + (70/1,1^5) / 56 = 4,74.$$

Оскільки: $PI > 0$, то проект слід прийняти (при $PI < 0$ проект відхиляється; $PI = 1$ проект ані прибутковий, ані збитковий).

Тепер проаналізуємо, як зміняться показники конкурентоспроможності підприємства після проведення запропонованих заходів. Результати представлені у таблицях 3.8 і 3.9.

Таблиця 3.8 – Зведені результати аналізу конкурентоспроможності цукерок «Шоколадний блюз» ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на ринку Естонії, Польщі та Білорусії після запропонованих заходів

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника			
		ПрАТ "ЗКФ"	Кондитерська компанія «Таго», м. Радзимін (Польща)	Кондитерська компанія "Soliid" (Естонія)	Кондитерська компанія "Слодіч" (Білорусь)
Смакові якості	35	6	5	7	8
Запах	30	9	9	10	10
Розмір виробу	20	5	5	7	5
Упаковка	5	8	10	7	2
Начинка	10	8	8	10	8
Ціна за 1 кг, дол		1,84	1,92	2,12	1,96
Груповий індекс за технічними параметрами	x	x	1,060	0,850	1,033
Груповий індекс за економічними параметрами	x	x	0,958	0,868	0,939
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	x	x	1,106	0,979	1,100

Таким чином, бачимо, що після проведення запропонованих заходів прогнозовані показники конкурентоспроможності ПрАТ «ЗКФ» зростають.

Крім того, підприємству потрібно активно використовувати конкурентний бенчмаркінг. Цей метод доцільно використовувати для порівняння своєї компанії з прямими конкурентами і зіставлення відповідних позицій на ринку. При цьому мета полягає в зіставленні компаній, що працюють на одних і тих же ринках і пропонують конкуруючі продукти, послуги або робочі процеси. На легкість отримання інформації тут можна розраховувати тільки при певних умовах. Конкуренти можуть займатися конкурентною контррозвідкою, тим самим ускладнюючи пошук даних про свою діяльність. Конкурентна розвідка передбачає використання цілого набору методів для отримання необхідної інформації. Конкурентний бенчмаркінг допоможе в проведенні ефективної цінової політики та політики знижок.

Таблиця 3.9 – Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» методом експертних оцінок

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика «ЗКФ»		Кондитерська компанія «Таго», м.Радзимін (Польща)		Кондитерська компанія «Soliid» (Естонія)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація послуг відповідно до потреб споживача	0,02	8	1,12	7	0,14	0,14	0,14
Добре вивчений ринок	0,12	9	1,08	9	1,08	1,08	0,72
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,02	6	0,12	7	0,14	0,14	0,14
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	8	0,8	8	0,8	0,8	0,7
Високий стратегічний рівень	0,1	9	0,9	8	0,8	0,8	0,8
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,12	9	0,81	7	0,84	0,84	0,96
Цінова політика	0,12	8	0,72	9	1,08	1,08	0,84
Наявність науково–дослідницької бази	0,05	8	0,4	7	0,35	0,35	0,35
Діяльність у регіонах	0,04	5	0,2	8	0,32	0,32	0,24
Просування послуг	0,05	8	0,4	9	0,45	0,45	0,4
Достатні фінансові ресурси	0,05	10	0,5	9	0,45	0,45	0,4
Відповідність стандартам та вимогам	0,12	10	0,9	9	1,08	1,08	1,08
Імідж надійного партнера	0,09	8	0,48	7	0,63	0,63	0,72
Разом	1	8,43		8,16		7,49	

3.3 Ефективність запропонованого проекту заходів для ПрАТ «Запорізька

кондитерська фабрика»

Зіставимо отримані результати від запропонованих заходів для того, щоб наглядно побачити їх ефективність (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» після проведення запропонованих заходів

Показник	2018 р.	Прогнозоване значення на 2020 рік	Відхилення %
Чистий дохід, тис. грн	127452	131109,87	2,87
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	105865	107918,563	1,94
Валовий прибуток, тис. грн	21587	23184,609	7,40
Витрати на маркетинг, тис. грн.	216,33	247,39	14,36
Чистий прибуток, тис. грн	72,00	81,00	12,5
Ефект експорту, тис. грн.		1487,87	
Ефективність експорту, %		1,72	

Як видно з таблиці 3.10, усі основні показники фінансово-господарської діяльності мають позитивне прогнозне значення. Наприклад, чистий дохід складе 131109,87 тис.грн, або зростання на 2,87%. Так валовий прибуток зросте на 7,4 %, що призведе до збільшення ефекту експорту до 1487,87 тис. грн.

Насправді, отримати абсолютно точну ефективність реклами в переважній більшості випадків просто неможливо.

Обсяги продажів змінюються під впливом валютних курсів, рівня культури обслуговування, діяльності конкурентів, вартості товару та його якості, існують і інші чинники.

Збільшення чистого прибутку ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за проектом на 12,5 %.

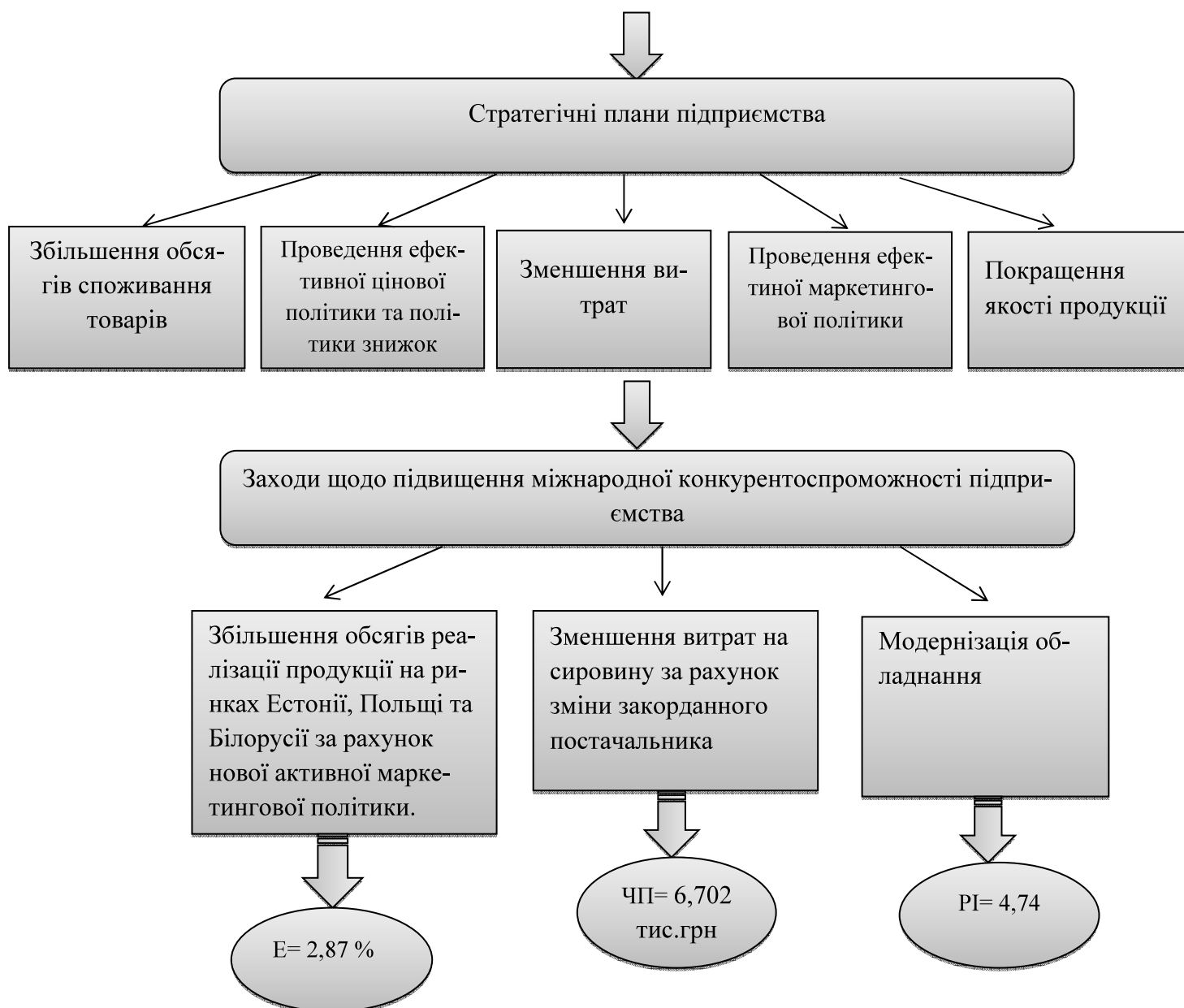


Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення конкурентоспроможності
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Єдиний точний метод розрахунку ефективності реклами можна використовувати, коли зростання продажів стався відразу ж після реалізації рекламної кампанії, що справедливо для недорогої продукції для повсякденного використання. А ось для дорогих товарів ефективність реклами проявиться лише через певний час.

Таким чином, можемо підсумувати результати обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності та її результати (див. рис. 3.1)

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи допоможуть підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та укріпити позиції підприємства на зовнішньому ринку й відповідно стати більш конкурентоспроможним.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра поставлено та вирішено актуальне завдання підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

З вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства методологічно нерозривно пов'язаною є оцінка його конкурентоспроможності, оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про ступінь конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а в результаті також прийняті ефективні управлінські рішення.

Правильна оцінка є відправною точкою розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства і в той же час - критерієм результативності цих заходів. Крім того, оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для аналізу і, як наслідок, виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності господарчого суб'єкта, що є стратегічно важливим напрямком розвитку і функціонування будь-якого підприємства.

Дослідження показують, що існують різні точки зору щодо самої категорії «конкурентоспроможність підприємства». В сучасних умовах досить важливо проаналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності конкретних підприємств і галузей; виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність в залежності від ринкової ситуації; розробити систему показників оцінки конкурентоспроможності підприємств різних типів і спеціалізацій; визначити ефективні методи впливу на конкурентоспроможність на рівні підприємства; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі підходу, який є більш відповідним і ефективним з точки зору науковців дослідників та практиків.

Підприємство ПрАТ “Запорізька кондитерська фабрика ” займається виготовленням кондитерських виробів і реалізує свою продукцію на ринку України та у країнах Європи, а також Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Молдови, Грузії, Туркменистану та інших.

Дослідження ринку кондитерського ринку показали, що найбільшу частку займає продукція вітчизняного виробництва, що становить близько 95% в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. Фабрики, що знаходяться на теперішній окупованій території закрили, через що стрімко змінилась динаміка частки кондитерських виробів деяких підприємств на ринку за останні роки.

Що стосується зовнішньоекономічної діяльності, то протягом останніх років відбувся спад експорту, що було пов'язане із закриттям російського ринку і проблемами з логістикою в країнах СНД, проте українські кондитери знову підвищують кількість поставок своєї продукції за кордон.

Аналіз динаміки основних результатів підприємницької діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2015 – 2018 рр. встановив:

- за останній рік простежується позитивна динаміка обсягів чистого доходу, валового та чистого прибутку;
- валовий прибуток на кінець 2018 року склав 21587 тис. грн. порівняно з 2017 роком він зріс на 5776 тис. грн. чи на 36,6 %;
- валова рентабельність реалізованої продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 4,8%;
- виручка підприємств експорту зростає за період 2016-2018 рр. і становить 28 % від загального обсягу продажів;
- у 2018 році ефективність експорту склала 1,72%.
- за результатами SWOT та PEST показано, що діяльність ПрАТ «ЗКФ» є успішною та прибутковою;
- за результатами оцінки ефективності маркетингу методом експертних оцінок ПрАТ «ЗКФ» має 13 пунктів.

- за результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства декількома методами, зокрема методом експертних оцінок та методом ефективності, було виявлено, що конкурентоспроможність ПрАТ «ЗКФ» знаходиться на достатньому рівні, але все ж таки, підприємство поступається своїм конкурентам з Польщі та Естонії: частка ринку ПрАТ «ЗКФ» становить 8,16%.

Підприємству ПрАТ «ЗКФ» пропонується перш за все звернути увагу на маркетинговий комплекс. Для підвищення рівня маркетингової ефективності необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;
- розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
- провести рестайлінг для зовнішнього ринку, а саме редизайн логотипа, розробка нової упаковки та оновлення інфопродукту;
- інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Запропоновано реалізацію стратегії зменшення витрат за рахунок пошуку альтернативного постачальника какао-бобів, що дозволить зменшити одну з найбільших статей витрат. Пропонується модернізація обладнання.

Що стосується конкретних результатів від заходів, то відбудеться збільшення обсягів реалізації продукції на ринках Естонії, Польщі та Білорусії за рахунок нової активної маркетингової політики, що призведе до збільшення чистого доходу ПрАТ «ЗКФ» на 2,87%. Зменшення витрат на сировину за рахунок зміни наявного постачальника какао бобів (Гану) на

альтернативного (Нігерія) дозволить скоротити імпортні витрати на 6,702 тис. грн. і відповідно збільшити ефективність імпортних операцій. Рентабельність інвестицій для модернізації обладнання складе 4,74, що доводить доцільність вкладень.

Оцінка ефективності маркетингового комплексу після впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «ЗКФ» доводить, що підприємство спроможне підвищити її з 13 пунктів до 20.

Запропоновані заходи дозволять підвищити конкурентноспроможність ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Це доведено оцінкою конкурентноспроможності підприємства на зовнішньому ринку індексним методом та методом експертних оцінок. Після впровадження запропонованих заходів підвищується доля ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на ринку з 8,16 % до 8,43%. Забезпечено зростання чистого прибутку підприємства за проектом на 2020 рік на 12,5%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Швець В.Я., Варяниченко О.В. Методичні вказівки та вимоги до виконання дипломних магістерських робіт для студентів галузі знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 35 с.

2. Радаєв В.В. Соціологія споживання.

Теоретичні підходи до соціологічного розуміння ринку, 2016. 12с.

3. Ефективна економіка. № 5, 2014.

URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3052> (дата звернення: 6.09.2019).

4. Чурсин А.А. Управління конкурентоспроможністю організації, 2016. 215 с.

5. Гладишева, И.В. Прогнозування конкурентоспроможності промислового підприємства, 2006. 20 с.

6. Воронов А.А. Моделювання конкурентоспроможності підприємства, 2009. №4. С. 34-42.

7. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства, 2016. 527 с.

8. Донець Л. І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства, 2014. Т. 2. С.101 -106.

9. Жовновач Р.І. *Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства*. Ефективна економіка, 2011. № 5.

URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=549>(дата звернення: 9.09.2019).

10. *Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства*. Науковий вісник НЛТУ України, 2012.

URL:http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_5/240_Rusyn_Grynyk_20_5.pdf (дата звернення: 7.09.2019).

11. Ткачук Г. Ю. *До методики оцінки конкурентоспроможності*. Дні науки, 2015. С. 630-64.
12. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник*. Київ: Ліба, 2010. 720 с.
13. Балабанова Л.В. *Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств*, 2016. С. 332-337.
14. Швед Т.В., Біла І.С. *Оцінка конкурентоспроможності підприємства*. Економіка і суспільство, 2017. №8.
URL:<http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17243/1/Швед%2C%20Біла.pdf>
(дата звернення: 7.09.2019).
15. Ткачук Г. Ю. *Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку*, 2012.
URL:<http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/Ткачук.pdf>(дата звернення: 9.09.2019).
16. *Огляд кондитерського ринку*.
URL: http://rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf (дата звернення: 22.07.2019)
17. *Анализ украинского рынка конфет*.
URL:<http://koloro.ua/blog/iss2ledovaniya/Analiz-ukrainskogo-rynka-konfet.html>
(дата звернення: 22.07.2019).
18. *Основні відомості про підприємство ПрАТ ЗКФ*. URL: <https://smida.gov.ua>. (дата звернення: 24.07.2019).
19. *Офіційний сайт Запорізької кондитерської фабрики* URL: zkf.ua (дата звернення: 13.05.2019).
20. *Державний комітет статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
(дата звернення: 10.05.2019).
21. *Спеціалізований сайт світового кондитерського ринку Candy Industry*.
URL: <http://www.candyindustry.com> (дата звернення: 15.05.2019).
22. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. *Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. Сучасні підходи до*

управління підприємством, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive> (дата звернення: 17.09.2019).

23. Спіріна М. *Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки*, 2014. №8. С.176-182.

24. Пабат А. *Стратегічний державний менеджмент конкурентоспроможності технологій нетрадиційної енергетики: світовий досвід*. Економіст, 2016. №5. С.54- 57.

25. Воронкова А. *Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства*. Економіст, 2017. №8. С.14 -16.

26. Войчак А.В. Камишніков Р.В. *Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація*. Маркетинг в Україні, 2015. №2. С. 50-53.

27. Мельник А.О. *Конкурентне середовище та його класифікація*. Вісник Академії економічних наук України, 2013. №2. С. 146- 150.

28. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства*, 2016. 384 с.

29. Артиш В.І. *Виробництво кондитерської продукції а країнах Європейського союзу*. Економіка АПК, 2018. № 2. С. 93-96.

30. Федотова С. Ю. *Вдосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг інноваційно-інвестиційних підприємств будівельного комплексу України*. Економіка та держава, 2018. № 10. С. 95-97.

ДОДАТОК А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2016-2018рр.

Назва статті	Код рядка	На початок 2016	На кінець 2016	На початок 2017	На кінець 2017	на початок 2018	на кінець 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи:	1000	98	68	68	37	37	7
первісна вартість	1001	196	196	196	195	195	195
накопичена амортизація	1002	98	128	128	158	188	188
Основні засоби:	1010	34013	40721	40721	34486	9660	9660
первісна вартість	1011	0	0	0	44541	37165	37165
Знос	1012	0	0	0	10055	48059	48059
Усього за розділом I	1095	34111	43633	43633	37638	37638	46832
Виробничі запаси	1101	7220	6787	6787	6874	6874	9628
Незавершене виробництво	1102	325	233	233	693	693	390
Готова продукція	1103	3318	4412	4412	4756	4756	5744
Товари	1104	2468	66	168	303	303	459
Дебіторська заборгованість	1125	2506	2506	2506	6360	6360	6237
за виданими авансами	1130	2339	968	968	1700	3839	4439
з бюджетом	1135	7057	4775	4775	3839	46	76
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100	177	177	486	486	509
Гроші та їх еквіваленти	1165	3497	2054	2054	3665	3665	1054
Усього за розділом II	1195	26428	25079	25079	28967	28967	32186
Баланс	1300	61193	69403	69403	67280	67280	79691

ДОДАТОК Б

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015-2018 рр.

Стаття	Код рядка	За 2015 рік	За 2016 рік	За 2017 рік	За 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	80561	110332	130167	127452
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(68092)	(93539)	(114356)	(105865)
Валовий: прибуток	2090	12469	15811	16793	21587
Інші операційні доходи	2120	609	1628	4073	1304
Адміністративні витрати	2130	(5600)	(8462)	(10059)	(9483)
Витрати на збут	2150	(4198)	(7932)	(5447)	(9790)
Інші операційні витрати	2180	(2802)	(2978)	(2178)	(3166)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	478	1534	0	72
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	(285)	0
Інші фінансові доходи	2220	24	50	15	15
Фінансові витрати	2250	(2158)	(255)	0	
Інші витрати	2270	-23798	(192)	(39)	--
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	1137		(322)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1703)	0	(309)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-97	-390	-128	-59
Чистий фінансовий результат	2350	0	747	0	72

Кінець додатку Б

1	2	3	4	5	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1800)	0	(437)	0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	9855	10048	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	9855	10048	0	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8081	10048	0	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6281	10795	-437	72

ДОДАТОК В
ТЕЗИ ДОПОВІДІ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
DNIPROPETROVSK NATIONAL UNIVERSITY OF RAILWAY TRANSPORT
NAMED AFTER ACADEMICIAN V. LAZARIAN



**International Scientific Multidisciplinary Conference of Students
and Beginner Scientists**

**«Modern Technologies: Improving the Present
and Impacting the Future»**

November 22, 2018 (Dnipro, Ukraine)

2018

SWELLING ASSESSMENT	
<i>V. Gorniaga</i>	
CAN GIANT MAGELLAN TELESCOPE HELP PEOPLE TO FIND LIVING BEINGS IN THE UNIVERSE?	45
<i>E. P. Kibirieva, A. A. Mishenkov</i>	
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF MODERN TECHNOLOGIES	46
<i>Y.S. Kokotina</i>	
ELECTRIC VEHICLES ARE THE FUTURE OF MOTORING	47
<i>A.A. Kyselova</i>	
STENT RETRIEVER TECHNOLOGY	48
<i>A.A. Kyselova</i>	
IS THERE A SLIPPERY SLOPE FROM PROTHETICS TO CYBORGS?	49
<i>E.A. Megelbey</i>	
SPOTMINI THE ROBOT	49
<i>Maxim More</i>	
THE EFFECTS OF THE GENE TECHNOLOGY	50
<i>A.N. Moukhina</i>	
MODERN CONDITION OF DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL SERVICE IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE	51
<i>A.R. Palaguta</i>	
LASER EQUIPMENT IN DIAGNOSTICS AND TREATMENT OF SKIN DISEASES	52
<i>K. Serdiuk</i>	
INVESTIGATION OF ELECTROMAGNETIC COMPATIBILITY OF TRACK CIRCUITS WITH THE TRACTION SUPPLY SYSTEM	53
<i>N.V. Tomilin</i>	
MODERN MEDICAL TECHNOLOGY	54
<i>A.P. Yaryza</i>	
DRONES COULD CHANGE THE RAILWAY INDUSTRY	56
<i>A.V. Zubko</i>	
BENEFITS OF USING MODERN SWITCH DRIVES	57
SECTION 3. MODERN ECONOMIC PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLVING	
<i>A.V. Bednyak</i>	
INCREASING THE EXPORT POTENTIAL OF UKRAINE	58
<i>D.V. Bednyak</i>	
INTERNATIONAL MARKET FOR UKRAINIAN COMPANIES	59
<i>A.T. Butenko</i>	60
THE PROBLEM OF FOOD CRISIS AND THE WAYS TO ITS SOLUTION	
<i>A.R. Goncharenko</i>	
THE FOOD PROBLEM AND WAYS OF ITS SOLUTION	61
<i>D.O. Govorukha</i>	
TRANSPORT ECONOMICS	62
<i>N.V. Karpenko</i>	
GLOBALIZATION: PROSPERITY OR IMPOVERISHMENT	62
<i>A.D. Klimenko</i>	
WAYS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE INTERNATIONAL MARKET	64
<i>Viktoriiia Kononenko</i>	
THE ENGLISH PROFICIENCY AS A KEY FACTOR OF BETTER ECONOMIES	65

A.D. Klimenko Research supervisor: H.V. Varyanichenko, Candidate of Economic Sciences Language supervisor: S.I. Kostrytska, Associate Professor National Technical University «Dnipro Polytechnic»

WAYS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE INTERNATIONAL MARKET

It is widely acknowledged that competitive national enterprises are the basis of the country's competitiveness. Competitiveness is a complex multifaceted concept that determines the ability of the product to occupy and retain its position on a competitive market for a certain period in competition with other similar goods. Competitiveness is a significant criterion for expediency of enterprises to enter the international market. Ukraine is a young country, so domestic producers have almost no experience in order to be able to compete with international companies that have succeeded in the face of fierce competition, high saturation of commodity markets, and excess supply on demand. Ukrainian products do not meet the main criteria of international standards, therefore only 1% of Ukrainian goods and services is recognized as competitive on the world market. It is known that the main criteria for assessing the competitiveness of products in the foreign market are: - the consumer's availability of this type of product; - the number of competitors producing similar products; - the volumes of production and sales of products of competitor companies; - the importance of thorough planning of the foreign economic activity of the enterprise; - the main directions of competition in the foreign market; - the assessment of competitors' strategic activity; - the stability of demand for products of the enterprise in each segment of the market. While considering modern activity of Ukrainian enterprises on the international market, we can assert that the export nomenclature of Ukrainian goods is very limited. Our products are mostly represented on markets with predominantly price competition, that is, markets of raw materials and standardized mass finished products. Insufficient consideration of the value of product quality continues to be one of the main reasons for the low efficiency of production of Ukrainian products and its low competitiveness on the foreign market. Overall, the main ways to increase the competitiveness of Ukrainian products on the international market are: - Introduction of strict standardization as the main instrument for fixing and providing a given level of quality at enterprises; - Creation of conditions for improvement of innovative development; - Timely response to changing market conditions; - Prevention from the disparity between prices in the domestic market of Ukraine and world prices for goods and services. Consequently, Ukraine's current position on the foreign market demonstrates the very low competitiveness of Ukrainian enterprises on the world markets due to a number of problems. However, only under the conditions of complex actions of the state and business it is possible to bring domestic products to a competitive level.