

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ к.т.н. О.Фендьо

«_____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**ТЕМА: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ»**

Виконавець:

студент
групи АМ-201Мд

(підпис)

_____ І.М.Фролов _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник:

к.е.н., доц.

(підпис)

_____ О.В. Поліщук _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Нормоконтролер:

(підпис)

_____ В.В. Дубініна _____
(П.І.Б.)

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра технологій управління
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Спеціалізація: «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ к.т.н. О.Фендьо
« » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)
Фролов Ігор Михайлович
(П.І.Б. випускника)

1. . Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства України» затверджена наказом ректора **№1027** ст від **«18» серпня** 2022р.
2. Термін виконання роботи: з 19 серпня 2022 р. по 24 лютого 2022 р.
3. Вихідні дані роботи: дослідження організаційної культури підприємства ПАТ «КИЇВХЛІБ»
4. Зміст пояснювальної записки:
 - теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства
 - аналіз управління конкурентоспроможністю публічного акціонерного товариства «київхліб»
 - пропозиції з формування конкурентної стійкості публічного акціонерного товариства «київхліб»

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: 22 рисунки та 24 таблиці.

6. Календарний план-графік:

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір та затвердження теми дипломної роботи, підбір літератури	22 серпня 2022 р.	
2	Розробка змісту дипломної роботи. Узгодження плану випускної роботи з керівником. Затвердження плану випускної роботи завідувачем кафедри технологій управління	24 серпня 2022 р.	
3	Підбір інформаційного матеріалу для написання Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	28 серпня 2022 р.	
4	Виконання та оформлення Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	2 вересня 2022 р.	
5	Підбір інформаційно-статистичного матеріалу для написання Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	18 вересня 2022 р.	
6	Виконання та оформлення Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	19 вересня 2022 р.	
7	Підбір інформаційно-аналітичного матеріалу для написання Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи	30 вересня 2022 р.	
8	Виконання та оформлення Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи. Передзахист	04 жовтня 2022 р.	
9	Дооформлення дипломної роботи, завершення виконання висновків, літератури, презентації	30 жовтня 2022 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційних магістерських робіт	10 листопада 2021 р.	
11	Подача кваліфікаційних магістерських робіт для проходження системи антиплагіат	10 – 24 листопада 2022 р.	
12	Оформлення супровідної документації на захист та підпис у завідувача кафедри технологій управління	до 18 листопада 2022 р.	
13	Передача кваліфікаційних магістерських робіт на рецензування	до 20 листопада 2022 р.	
14	Захист кваліфікаційних магістерських робіт	24 листопада 2022 р.	

7. Консультація з окремого(мих) розділу(ів):

Назва розділу	Консультант (П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 Розділ Теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства	О.Поліщук		
2 Розділ Аналіз управління конкурентоспроможністю Публічного акціонерного товариства «КИЇВХЛІБ»	О.Поліщук		
3 Розділ Пропозиції з формування конкурентної стійкості Публічного акціонерного товариства «КИЇВХЛІБ»	О.Поліщук		

8. Дата видачі завдання: **22 серпня 2022 р.**Керівник дипломної роботи (проєкту) _____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук

(підпис)

(науковий ступінь, посада, вчене звання, прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

І.М. Фролов

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства України», 94 сторінки, 24 таблиці та 22 рисунки, список використаних джерел містить 70 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління Публічного акціонерного товариства «Київхліб».

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, здійснення аналізу управління конкурентоспроможністю, дослідження новітніх наукових поглядів на управління конкурентоспроможністю, надання оцінки управлінню конкурентоспроможністю підприємства на ПАТ «Київхліб», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю менеджментом підприємства.

У першому розділі розглянуті теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз управління конкурентоспроможністю публічного акціонерного товариства «Київхліб».

У третьому розділі наведені пропозиції з формування конкурентної стійкості публічного акціонерного товариства «Київхліб».

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності щодо управління конкурентоспроможністю ПАТ «Київхліб».

За темою дипломної роботи опубліковано тези Фролов І.М., Поліщук О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Всесвітній конгрес «Авіація у ХХІ столітті» (додаток В), та тези «Напрями ефективного підвищення конкурентоспроможності підприємства», що доповідались на науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Політ. Управління та адміністрування в авіаційній галузі в підсекції: сучасні технології управління».

ABSTRACT

Explanatory note to the qualification work "Management of Competitiveness of the Enterprise of Ukraine", 94 pages, 24 tables and 22 figures, the list of used sources contains 70 names.

The object of the research is the management system of the Public Joint Stock Company "Kyivhlib".

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the mechanisms of competitiveness management, to carry out analysis of competitiveness management, to study the latest scientific views on competitiveness management, to provide an assessment of the management of the competitiveness of the enterprise at PJSC "Kyivhlib", as well as to develop recommendations for improving the management of competitiveness by the management of the enterprise.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of the study of the competitiveness of the enterprise are considered.

In the second chapter, an analysis of the management of the competitiveness of the public joint-stock company "Kyivhlib" was carried out.

In the third section, proposals for the formation of competitive stability of the public joint-stock company "Kyivhlib" are given.

The results of the qualification work are recommended to be used in practical activities related to managing the competitiveness of PJSC Kyivhlib.

Theses of I.M. Frolov, O.V. Polishchuk were published on the subject of the thesis. Management of enterprise competitiveness. The World Congress "Aviation in the 21st century" (Appendix B), and theses "Directions of effective improvement of the competitiveness of the enterprise", which were presented at the scientific and practical conference of young scientists and students "Aviation. Management and administration in the aviation industry in subsection: modern management technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВХЛІБ».....	34
2.1. Загальна характеристика Публічного акціонерного товариства «Київхліб».....	34
2.2. Оцінка показників діяльності ПАТ «Київхліб»	43
2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства «Київхліб».....	52
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВХЛІБ».....	64
3.1. Рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	64
3.2. Розробка заходів для підвищення кадрової політики підприємства ..	70
3.3. Ефективність застосування моделі підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб»	80
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному ринковому середовищі перед підприємством постає завдання збереження та посилення своєї позиції на ринку в умовах загострення конкуренції.

Менеджери підприємств прагнуть до створення власної конкурентної стратегії для довгострокового розвитку. Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє підприємству досягти високих показників і ефективно реагувати на нестабільні умови ринку. Це зумовлює необхідність пошуку нових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, здійснення аналізу управління конкурентоспроможністю, дослідження новітніх наукових поглядів на управління конкурентоспроможністю, надання оцінки управлінню конкурентоспроможністю підприємства на ПАТ «Київхліб», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю менеджментом підприємства.

Для досягнення мети у роботі були поставлені **наступні завдання:**

- дослідити інструментарій управління конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю;
- охарактеризувати підприємство ПАТ «Київхліб»;
- провести аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю менеджментом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління Публічного акціонерного товариства «Київхліб».

Предметом дослідження: є удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю ПАТ «Київхліб».

Інформаційні джерела дослідження: інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали

преси, електронні джерела Інтернету, звіти та фактичні дані з діяльності ПАТ «Київхліб».

Методи дослідження. В роботі використовувались наступні методи дослідження:

- метод узагальнення наукової літератури – дає змогу продемонструвати розвиток управління конкурентоспроможністю та дозволяє відобразити всі складові компоненти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- системний аналіз і синтез, допомагає розглянути процес управління конкурентоспроможністю, значимість та особливості;
- індукції і дедукції – аналізу моделей та методів управління конкурентоспроможністю.
- візуально-графічний допомагає подати результати у наочній формі, дозволяє розробити схеми, таблиці та ілюстрації.

Апробація результатів дослідження. Подано Тези до участі у X Всесвітньому конгресі «Авіація в ХХІ столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології» Фролов І.М., Поліщук О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Всесвітній конгрес «Авіація у ХХІ столітті» Управління, адміністрування та психологічне забезпечення в авіаційній галузі. 29-30 вересня 2022 р., та «Напрями ефективного підвищення конкурентоспроможності підприємства», що доповідались на науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Політ. Управління та адміністрування в авіаційній галузі в підсекції: сучасні технології управління».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 24 таблиці та 22 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Сучасний розвиток світової торгівлі сприяє посиленню конкурентної боротьби серед підприємств внутрішнього та глобального ринку. Умови ринкової конкуренції змушують підприємства всіх форм власності оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі з метою забезпечення життєздатності та досягнення провідних позицій у галузі. Підготовленість організації до функціонування у конкурентному середовищі можна охарактеризувати через рівень її конкурентоспроможності.

Важливо зазначити відсутність загальноприйнятого визначення сутності конкурентоспроможності серед закордонних та вітчизняних науковців. У таблиці 1.1 наведено погляди різних науковців щодо трактування сутності терміну «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.1

Трактування терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
М. Портер	Конкурентні переваги для певної галузі, що дають лідерство серед конкурентів. Залежать від ефективності використання наявних ресурсів підприємства.
Г. Скудар	Це багатогранна категорія економіки, яка поділяється на рівень продукції, підприємств, галузевий, країни. Вона залежить від різних факторів (економічні, соціальні, політичні) на внутрішньому та зовнішньому ринку.
Л. Кобиляцький	Значення показників які описують ефективність виробництва, фінансовий стан, ефективність збуту продукції та конкурентоздатність товарів, порівнюючи з конкурентами.
С. Клименко	Можливість підприємства тривалий час залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.
С. Покропивний	Здатність підприємства забезпечити ефективність діяльності та прибутковість в умовах конкурентного ринку.

Джерело : [2, 24, 29, 31, 48].

Аналізуючи погляди науковців щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, можна визначити це поняття, як комплексний порівняльний аналіз оцінювальних показників діяльності на певному ринку за визначений термін, порівнюючи з конкурентами.

На рис. 1.1 висвітлено класифікацію конкурентоспроможності за різними ознаками.

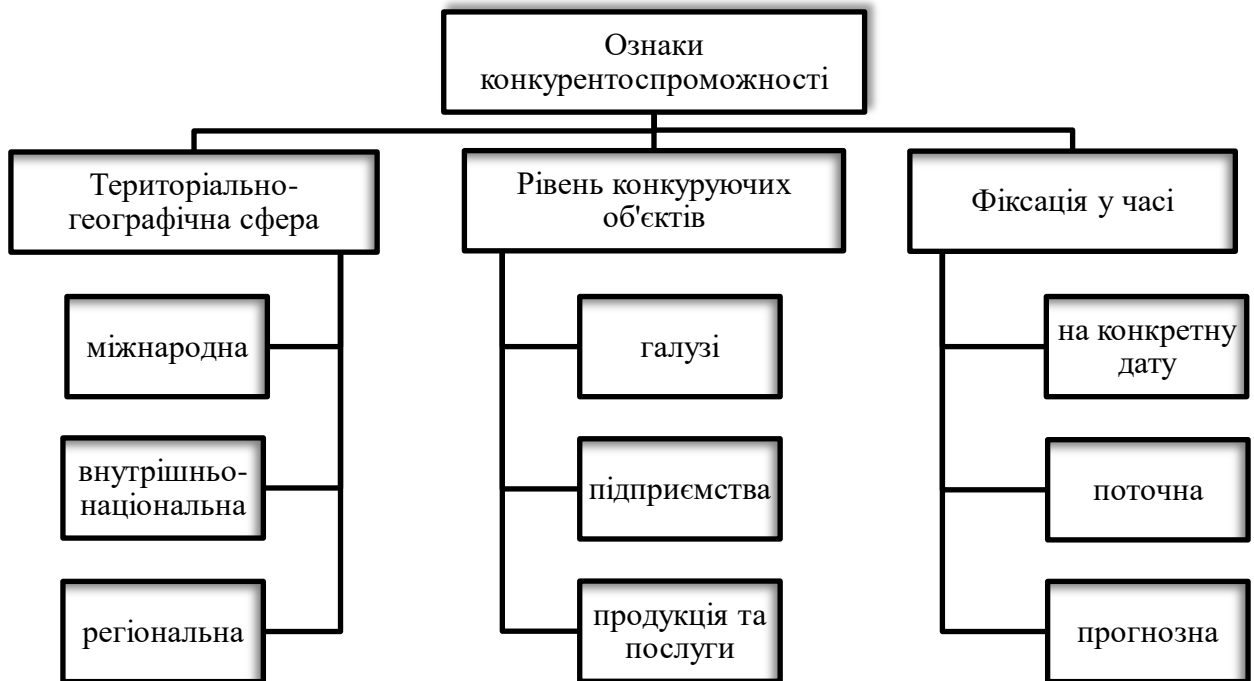


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело : [23].

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства умовно поділяють на чотири рівні (рис. 1.2).

Для підприємств першого рівня характерним є орієнтація на якість продукції, організацію збуту та рекламу. Потреби споживачів не враховуються. Цей підхід до управління буде ефективним лише за умови відсутності конкуренції у ринковій ніші. Конкуренція змусить керівництво зосередитись на розробці конкурентних переваг.

Другий рівень характеризується відповідністю технологій, технічному обладнанню та методах виробництва відповідно до стандартів провідного

підприємства у галузі. Однак з часом настає момент відмови від слідування чужим стандартам.

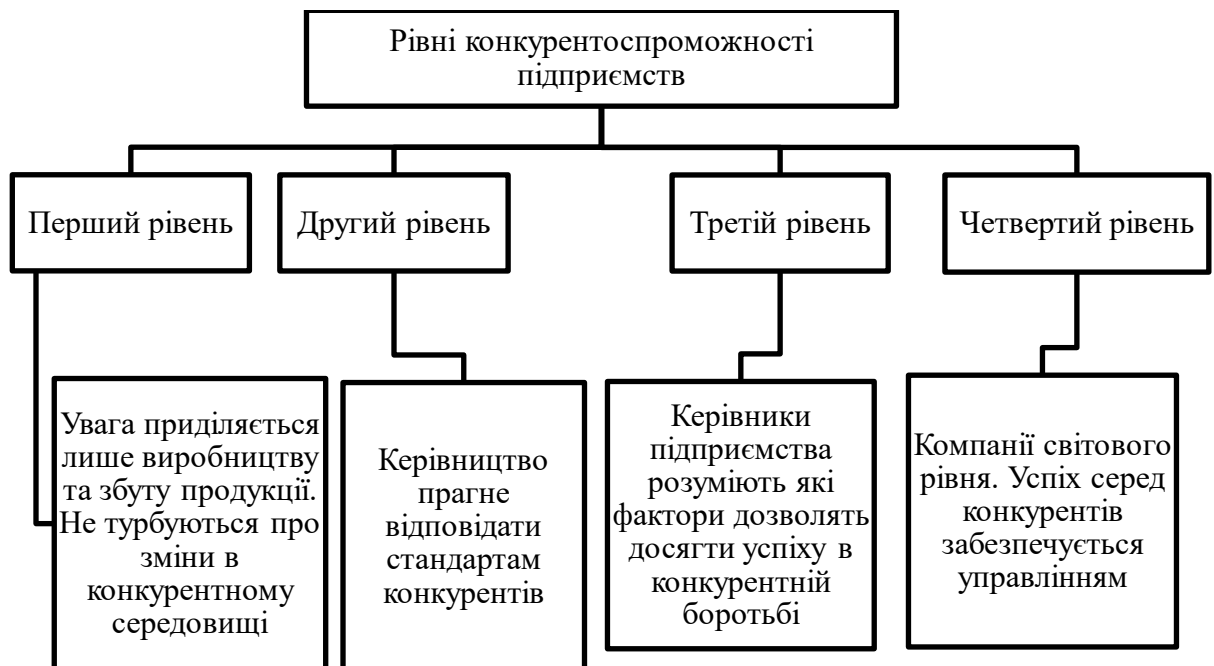


Рис. 1.2. Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело : [32].

Менеджмент підприємств третього рівня приділяє увагу конкурентоспроможності продукції, ефективності функцій управління та організації виробництва. На цьому рівні відбувається процес переходу від стандартів прийнятих у конкурентів на власні стандарти підприємства.

Підприємствами четвертого рівня є світові компанії, які мають можливість вести конкурентну боротьбу в будь-якому аспекті виробництва та управління.

Зазвичай підприємства третього та четвертого рівнів є стратегічно важливими компаніями [32, с. 380].

Конкурентоспроможність підприємства вимірюється своєчасністю та ефективністю менеджменту реагувати на діяльність конкурентів. Оперативна

та адекватна реакція здатна допомогти зберегти конкурентні позиції чи сприяти зростанню підприємства на ринку.

Характер конкурентоспроможності можна виразити завдяки переліку властивостей перелічених на рис. 1.3.

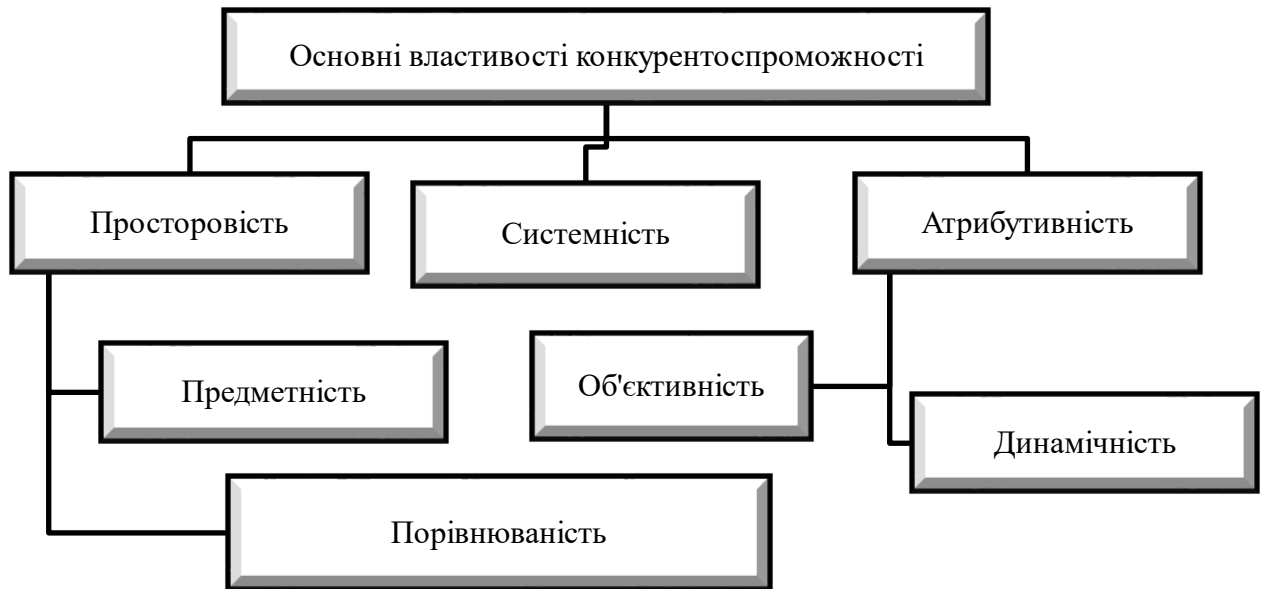


Рис. 1.3. Основні властивості конкурентоспроможності підприємства

Джерело : [16].

Просторовість виражається у розгляді конкурентоспроможності підприємства тільки у визначених межах ринку. Якщо підприємство має конкурентні переваги на обраному ринку, на іншому ринку воно може втратити конкурентні позиції. Характер предметності визначається набором факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства (кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, якість продукції, імідж та маркетингова стратегія, наявність ресурсної бази та ефективність управління персоналу).

Системність свідчить про наявність наукових і практичних методів та засобів вирішення актуальних економічних завдань. Об'єктивність характеризує використання перевіреної й актуальної інформації, підтвердженої необхідними аналітичними розрахунками, при дослідженні конкурентних позицій.

Порівнюваність виражається у необхідності наявності реальних конкурентів для дослідження рівня конкурентних переваг.

Атрибутивність характеризується вираженням індивідуальних ознак підприємства як додаткових конкурентних переваг (сервіс, технологія, унікальна продукція). Динамічність означає, що конкурентоспроможність підприємства обмежена певним проміжком часу [16].

Дослідження конкурентоздатності підприємства у ринковому середовищі включає аналіз факторів впливу на його конкурентні переваги. На рис. 1.4. перераховано фактори конкурентоздатності підприємства.



Рис. 1.4. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства
Джерело : [7, 25].

Під зовнішніми розуміють фактори глобального оточення підприємства які можуть впливати на діяльність організації. Зазвичай для дослідження зовнішнього середовища фірми використовується SWOT-аналіз (визначення загроз і можливостей для ефективності діяльності підприємства), а також PEST-аналіз (вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів).

Внутрішніми факторами є чинники всередині суб'єкта господарської діяльності. Дослідження внутрішніх факторів має постійний зв'язок з аналізом результатів господарської діяльності підприємства.

Процес оцінювання, управління та прогнозування конкурентних переваг підприємства повинен спиратися на сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоздатність організації.

Розрізняють виробничу та ринкову конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.5).

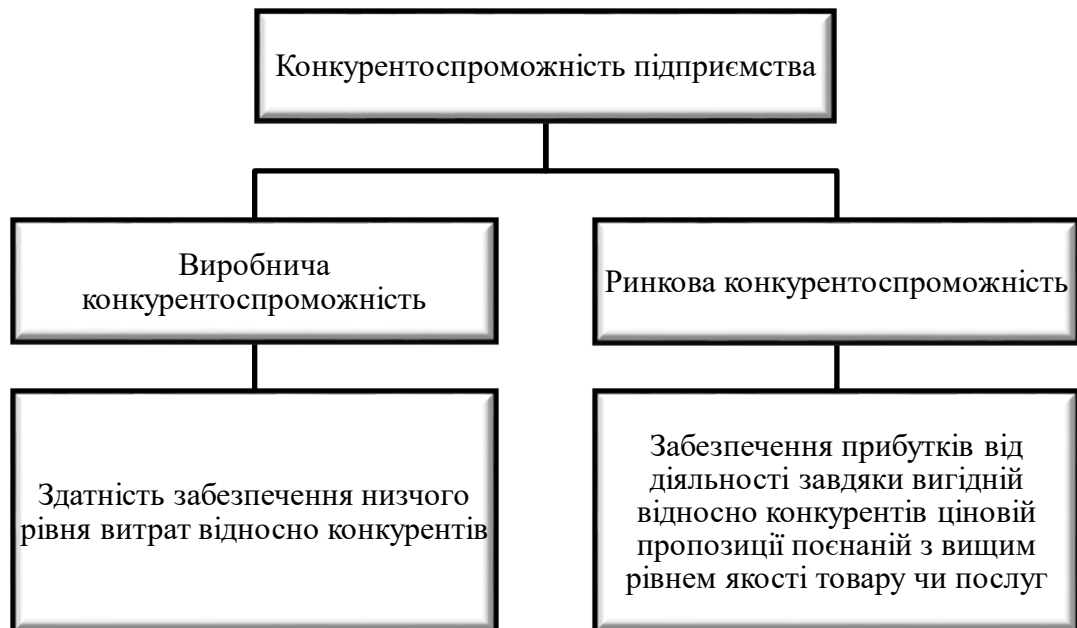


Рис. 1.5. Особливості ринкової та виробничої конкурентоспроможності підприємства

Джерело : [7].

Наведене вище дозволяє виділити наступні шляхи посилення конкурентних позицій підприємства на ринку [40]:

- розвиток процесів управління;
- ефективне використання наявних ресурсів;
- підвищення кадрового потенціалу;
- розвиток маркетингової діяльності;
- розвиток системи обслуговування клієнтів;
- зміцнення іміджу підприємства;
- впровадження інноваційної політики.

Отже, конкурентоспроможність підприємства доцільно визначати як ефективність реалізації його потенціалу з метою забезпечення провідних конкурентних позицій на ринку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища, в довгостроковій перспективі. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: оптимізувати процес виробничо-збутової діяльності підприємства, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції та збільшити частку ринку.

1.2. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

На сьогодні оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим фактором успішного управління конкурентоздатності яке забезпечить організації ефективне ведення господарської діяльності на ринку. Оцінка конкурентних переваг виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, дає змогу ефективно скористатися потенційними

можливостями та уникнути чи мінімізувати вплив прихованих загроз, що дозволяє керівництву раціонально корегувати та спрямовувати господарську діяльність.

Показник конкурентоздатності повинен показувати основні підсумки господарської діяльності та потенціал усіх структурних підрозділів підприємства для аналізу ефективності реакції на зміни зовнішнього середовища. Оцінка конкурентних переваг організації має на меті аналіз факторів впливу на відношення споживачів до продукції та самого підприємства для можливості лідерства у конкурентній боротьбі.

Визначення рівня конкурентоздатності слугує фундаментом для розробки конкурентної стратегії підприємства. Сьогодні немає еталонної методики оцінювання конкурентних переваг підприємства. Значний перелік підходів до оцінки конкурентоспроможності спричинений багаторівневою конкурентною взаємодією суб'єктів господарювання. Якісна система оцінки конкурентоздатності, яка здатна забезпечити конкурентні переваги підприємства, повинна враховувати інтереси клієнтів, інвесторів, партнерів та держави. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства зображено на рис. 1.6.

Оцінка конкурентних переваг суб'єкта господарювання необхідна для:

- ефективного управління та підвищення конкурентоздатності підприємства;
- пошуку контрагентів для партнерства;
- розробки стратегії виходу на нові ринки;
- ефективної інноваційної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності можлива лише з порівняння ресурсного забезпечення, результатів діяльності та умов з підприємствами, що сприймаються як конкуренти. Для початку необхідно визначити конкурентів після чого здійснюється досконале дослідження їхньої діяльності (місія, ціль, стратегія, сильні та слабкі сторони).

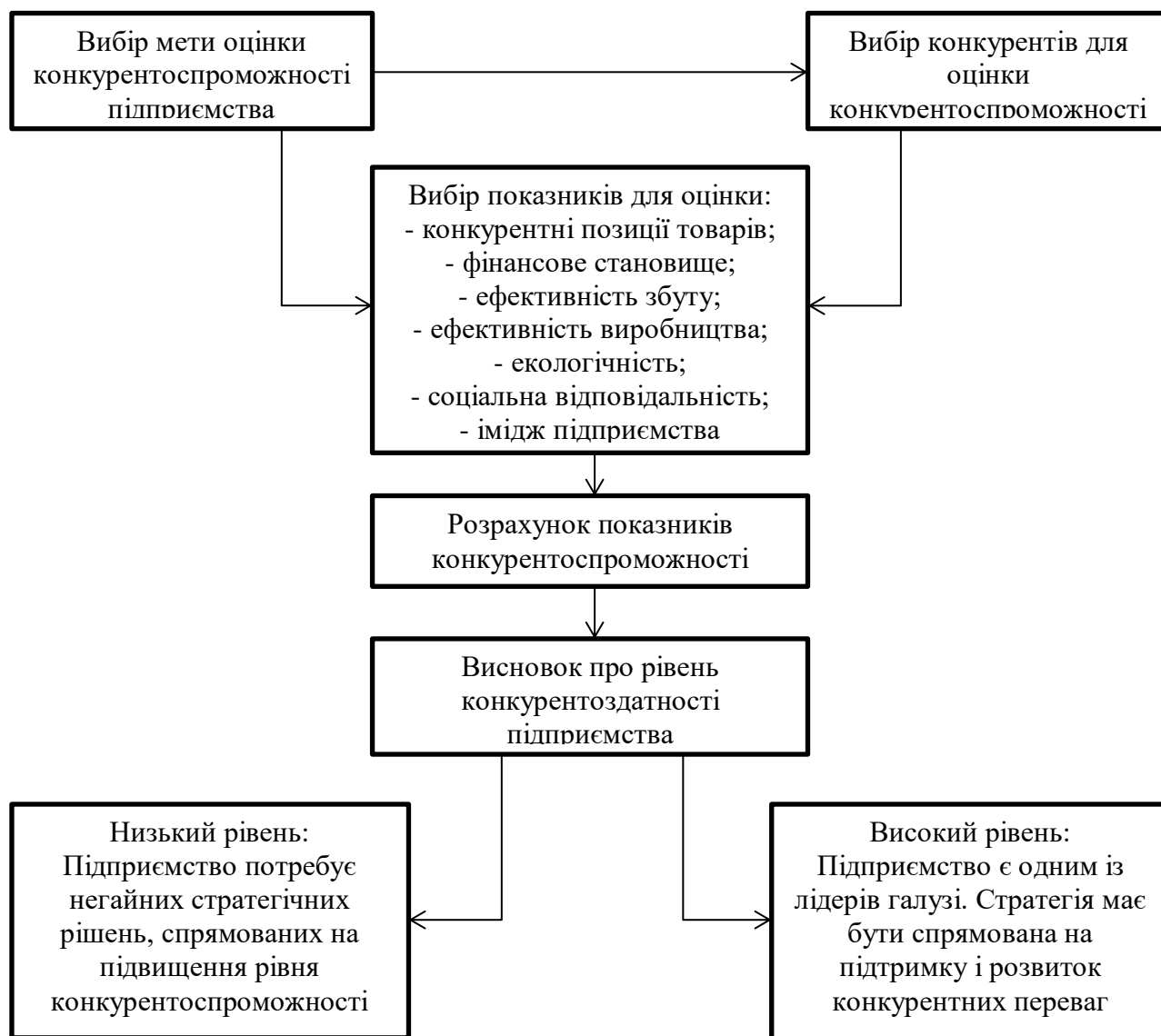


Рис. 1.6. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства
Джерело : [12].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства визначає відносний рівень на якому фірма та її продукція спроможна посісти конкурентні позиції на обраному ринку. Кожен із безлічі аналітичних та діагностичних методів оцінки конкурентоздатності підприємства потребує диференційований підхід, дослідження галузі та цільового споживача. З метою отримання найбільш вичерпної інформації стосовно конкурентних позицій підприємства зазвичай використовують декілька методів оцінки одночасно. Аналізуючи

наукові праці стосовно дослідження методів оцінки конкурентоспроможності, у табл. 1.2 висвітлено їх загальну класифікацію.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

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

Джерело : [4, 5, 9, 18, 21]

Група кількісних методів оцінки конкурентних переваг організації використовується для аналізу ключових показників факторів

конкурентоздатності, використовуючи відносні величини (індекси, коефіцієнти), розрахунку шансів підприємства посісти конкурентну позицію у стратегічній ніші ринку з метою прийняття раціонального управлінського рішення. Водночас використання експертами вагових коефіцієнтів призводить до суб'єктивної оцінки конкурентної позиції фірми на ринку.

Використання якісних методів оцінки конкурентоздатності підприємства пов'язують із низьким рівнем математичної формалізації та неможливістю оцінювання конкурентних переваг шляхом аналізу. Якісні методи ототожнюються із суб'єктивністю й умовністю. Перевагою якісних методів є їх здатність, використовуючи перевірену інформацію, оцінювати реальні факти стану підприємства, уникаючи абстрактних цифр.

Суть матричних методів полягає у використанні матриці – таблиці створеної шляхом застосування системи координат чи побудови елементів за стовпцями та рядками. Матричні методи відносно прості у застосуванні, дозволяють проаналізувати конкретні складові діяльності підприємства, макросередовище та ринкову позицію, вказуючи раціональні напрями розвитку фірми. До недоліків матричних методів відносять [9, 20]:

- обмежений інструментарій ознак для оцінювання;
- нехтування необхідністю дослідження причин цільових факторів як причина ускладнення процесу прийняття управлінських рішень;
- складність оцінки темпів приросту частки ринку.

Переваги використання матричних методів [20]:

- аналіз актуальної та правдивої інформації про обсяги збуту продукції дозволяє об'єктивно оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку;
- це простий та дієвий метод дослідження частки та темпів зростання ринку;
- метод дозволяє вивчати взаємозв'язок між різними напрямками діяльності підприємства, досліджуючи темпи розвитку кожного напрямку.

Характер спеціальних методів оцінки конкурентних можливостей полягає у здатності аналізу конкурентоздатності, використовуючи вибіркові аспекти діяльності підприємства (виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний тощо).

Сьогодні набуває поширення застосування графічних методів оцінки конкурентних переваг, основою яких є «багатокутник конкурентоздатності» чи «радіальна діаграма конкурентоспроможності» [34].

Серед графічних методів популярності набуває метод оцінки конкурентних переваг підприємства із застосуванням теорії «життєвого циклу товару» [4]. Цей метод досліджує реакцію ринкового середовища на діяльність підприємства (продаж продукції, покриття витрат, прибуток тощо) за обраний проміжок часу. Недолік цього методу полягає в нехтуванні факторами макросередовища (економічна та технологічна ситуація в країні, ринкові позиції конкурентів).

Ще одним графічним методом оцінки конкурентних переваг підприємства є метод побудови багатокутних профілів, користуючись непрямими узагальненими ознаками. Недолік даного методу полягає у неможливості спрогнозувати шлях покращення діяльності досліджуваного підприємства. Перевага вказаного методу полягає у здатності виявити слабкі та сильні сторони обраних підприємств, аналізуючи їх діяльність.

Таким чином, перевагою графічних методів оцінки конкурентоздатності підприємства є їх наочність та простота використання. Недоліки цієї групи методів полягають у неможливості виявлення значення показника конкурентоспроможності та прогнозування його зміни у майбутньому.

Індексні методи оцінки конкурентоздатності підприємства заведено вважати комплексними, адже їх застосування відбувається у декілька етапів. При оцінці, використовуючи дані методи, можуть застосовувати: показники галузі, показники організації-лідера, показники підприємства яке оцінюють.

Аналітичні або розрахункові методи оцінювання конкурентних переваг полягають у використанні як простих арифметичних, так і складних розрахунків, спираючись на обрану методику дослідження, на основі вхідних даних.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства полягають у комплексному дослідженні найважливіших показників функціонування суб'єкта господарювання. Перевага даних методів полягає у виявленні актуальної та правдивої інформації стосовно конкурентної позиції підприємства, дослідженні його сильних і слабких сторін, використовуючи широкий інструментарій порівняльних переваг [7, 8, 19].

Підсумовуючи вищесказане, оцінювання конкурентних переваг підприємства має мати в основі комплексний, багатофакторний підхід, звертаючи увагу на внутрішнє і зовнішнє середовище суб'єкта господарювання, а також аналізувати фінансовий стан організації та актуальну ситуацію конкурентів на ринку. Завдяки перерахованим методам діагностики підприємства, управлінці роблять висновки про майбутні напрями формування стратегічного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

До переваг перерахованих методів оцінки конкурентоздатності підприємства можна віднести:

- досліджуючи інформацію про обсяги збуту, можна виявити адекватну оцінку конкурентних позицій організації на ринку;
- методи прості у застосуванні й аналізі частки та темпів збільшення ринку;
- методи дозволяють аналізувати взаємодію різних факторів підприємства та стадії їх розвитку.

Недоліками зазначених методів оцінки є:

- недостатня кількість характеристик для проведення оцінювання;
- суб'єктивність деяких показників;

– без аналізу причин, що призвели до теперішнього стану факторів оцінювання, ускладнюється процес прийняття управлінських рішень.

Провідними методами оцінки конкурентоздатності підприємства вважаються такі методи, використання яких спрямоване на дослідження життєвого циклу продукції, частки ринку, конкурентних переваг, конкурентних позицій продукції тощо.

До сучасних інструментів визначення конкурентоздатності суб'єкта господарювання належить метод бенчмаркінгу. Мета використання бенчмаркінгу полягає в об'єктивному розрахунку ймовірності успішності діяльності підприємства на основі дослідження. Метод характеризується пошуком конкурентів успішніших у своїй діяльності за досліджуваний суб'єкт з метою дослідження, переймання та удосконалення методів їх функціонування для подальшого розвитку цільового підприємства [35]. Даний метод оцінки конкурентоздатності досліджує такі фактори діяльності як:

- частка ринку;
- якість товару;
- ціна товару;
- технологія виробництва;
- собівартість товару;
- рівень рентабельності;
- продуктивність праці;
- обсяги збуту;
- канали збуту продукції;
- відстань до джерел сировини;
- якість управлінського персоналу;
- випуск нової продукції;
- репутація підприємства.

Бенчмаркінг є ефективним засобом дослідження внутрішньої діяльності підприємства та пошуку пріоритетних напрямів діяльності. Співвідношення показників ефективності виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, порівнюючи з провідними представниками в області дослідження. Цей метод дозволяє відкрити нові сектори ринку та знайти ймовірних партнерів [5].

Переваги даного методу оцінки конкурентоздатності виявляються під час впровадження на підприємстві технологій та методів функціонування лідерів обраної галузі, наслідком чого виробничий і маркетинговий фактори організації піддаються ефективному контролю з боку керівництва. Метод бенчмаркінгу здатен сприяти збільшенню прибутків підприємства, підвищенні конкурентної позиції на ринку та зростанню рівня задоволеності потреб клієнтів.

Систематизація перерахованих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє отримати наступні висновки:

а) для ефективного використання різних методів оцінки варто поділяти за сферами їх застосування;

б) для дослідження стратегічної позиції організації, при розробці та для вивчення альтернативних варіантів її стратегії доцільно використовувати не тільки матричний аналіз, а ще й методи, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

в) для ефективного застосування будь-яких методів оцінювання конкурентоздатності варто враховувати їх недоліки та переваги.

г) ефективність використання різних методів досягається завдяки досить напруженій і творчій командній роботі висококваліфікованих професіоналів.

д) ефективність менеджменту як фактор конкурентоздатності підприємства оцінюється методами, що характеризують рівень менеджменту організації.

Таким чином, необхідно відбирати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства залежно від їх особливостей. Для ефективної оцінки слід застосовувати комплекс методів за всіма критеріями та напрямками діяльності. Питання оцінки конкурентоздатності підприємства потребує більш ретельного дослідження, адже ще залишились проблеми пошуку єдиного показника та комплексу факторів конкурентних переваг підприємства, а також уникнення суб'єктивізму під час їх оцінки.

1.3. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні показником успішності будь-якого підприємства на ринку є його конкурентоздатність, підвищення рівня якого постає провідним завданням для суб'єкта господарювання у умовах посиленої конкурентної боротьби. Управління конкурентоспроможністю підприємства є спрямованим процесом, що дотримується принципів компетентності та системності. Цей процес має на меті оновлювати та посилювати конкурентні переваги суб'єкта господарювання та здійснюється шляхом дослідження менеджментом організації наявних та потенційних конкурентів з вивченням їх сильних і слабких аспектів, враховуючи вплив макросередовища та умов оптимізації прибутку. Ці управлінські дії спрямовані забезпечити створення ефективної конкурентної стратегії метою якої є забезпечити довгострокові переваги серед конкурентів в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

Ефективна модель управління конкурентними перевагами спрямовується з оглядом на майбутнє, приділяючи увагу зростанню ресурсного потенціалу підприємства, з метою пристосуватися до швидких і непередбачуваних фінансово-економічних факторів зовнішнього середовища.

До загальних проблем конкурентоздатності підприємств сьогодні можна віднести:

- 1) нестабільна економічна ситуація в країні;
- 2) низький рівень конкурентних переваг продукції підприємства на ринку;
- 3) відсутність інформаційного забезпечення управління конкурентоздатністю;
- 4) неефективна кадрова політика;
- 5) відсутність ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на цільового споживача, що враховує конкурентні переваги та наявні потужності підприємства.

Управління конкурентоздатністю підприємства зосереджене:

- забезпечити еластичність управлінських дій і рішень відповідно до динаміки позитивних і негативних факторів конкуренції на цільовому ринку.
- на уникненні чи контролі факторів, які мають вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, формуючи захисні засоби проти них;
- на ефективному застосуванні зовнішніх факторів для збільшення та реалізації конкурентних переваг підприємства.
- Залежно від часового періоду, запланованого на досягнення поставлених цілей підприємства, управління конкурентоздатністю краще розглядати через наступні рівні:
 - оперативний (формування конкурентних переваг продукції та послуг);
 - тактичний (підтримка належного рівня фінансово-економічного стану);
 - стратегічний (забезпечення інвестиційно-інноваційної привабливості підприємства).

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є управлінський персонал, який скоординовано реалізує відповідні рішення

для формування конкурентоздатності підприємства. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Об'єкти управління конкурентоздатності підприємства

Джерело: [27].

Управління конкурентними перевагами підприємства базується на основах управлінської науки, які виділяють наступні етапи системи менеджменту: мета, об'єкт, суб'єкт, методологія, процес і функції управління. З метою ефективного впровадження конкурентної стратегії підприємства у довготривалій перспективі, менеджмент підприємства має користуватися інноваційними підходами до посилення конкурентних переваг, випереджаючи конкурентів, здатних лише реагувати на зміни навколишніх умов господарської діяльності. Варто регулярно досліджувати умови функціонування, активно застосовувати інновації в усіх сферах господарської діяльності, а також оперативно реагувати на зміни в макросередовищі.

Процесний підхід до управління конкурентоздатністю підприємства полягає у застосуванні об'єднання функцій менеджменту для розробки конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарської діяльності (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [28]

Загалом процес управління конкурентоздатністю, враховуючи її дослідження та оцінювання, складається з наступних етапів:

1) необхідно дослідити й оцінити фактори впливу на стан конкурентоспроможності підприємства (у мікросередовищі та макросередовищі);

2) об'єднання досліджених факторів за груповими ознаками з подальшим вивченням їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;

3) дослідження впливу цих факторів на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та оцінка цього рівня у кількісних показниках;

4) враховуючи зміни мікросередовища та макросередовища підприємства, спрогнозувати можливі зміни обраних факторів;

- 5) прогноз конкурентоздатності організації;
- 6) пошук та вибір напрямків підвищення конкурентних переваг;
- 7) формування комплексу заходів для посилення конкурентоздатності;
- 8) оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів;
- 9) обрання критеріїв ефективності засобів посилення конкурентоздатності;
- 10) дослідження ефективності обраних заходів та обрання оптимального комплексу тих, що регулюють вплив на конкурентні переваги;
- 11) прийняття необхідних управлінських рішень.

Для максимізації ефективності підвищення конкурентоздатності, організації варто приділяти увагу підходам, застосовуючи які можна ефективно впровадити стратегію розвитку з мінімальними витратами та використанням системи конкурентних стратегій.

Системою конкурентних стратегій підприємства називається сукупність стратегій, що застосовуються для пристосування суб'єкта господарювання до змін конкурентного середовища з метою довгострокового підвищення конкурентних позицій на ринку [15].

Незмінною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства є інноваційна діяльність, увага якої зосереджена на відновленні та розвитку його виробничих потужностей і організаційно-економічних взаємозв'язків. Напрямок діяльності зорієнтовано на формування і запозичення із зовнішнього середовища інноваційні процеси, що спроможні посилити конкурентні переваги, підвищити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Система конкурентних стратегій складається зі стратегії надбання конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [28].

М. Портер сформував класифікацію стратегій формування конкурентоспроможності, модифікація якої виділяє наступні базові стратегії конкуренції [1, 28, 30]:

– зниження собівартості. Суть стратегії зниження собівартості полягає у випуску масової продукції, що забезпечує зниження питомих витрат, порівнюючи зі створенням малої кількості різномірних товарів. Її застосовують з метою економії на масштабі виробництва та залученні значної кількості споживачів, які обирають продукцію за ціною;

– фокусування. Стратегія фокусування орієнтується на досягненні конкурентних переваг у цільовому ринковому сегменті;

– розширення ринку. Стратегія розширення ринку спрямована на оперативному задоволенні різних сфер споживчих потреб, узгоджуючи тільки рентабельні на реальному ринку проекти.

– диверсифікації. Стратегія диференціації товару зосереджується на створенні спеціальних виробів, які є удосконаленням звичайного продукту.

– створення нової продукції. Стратегія розробки нових товарів спрямована на пошук та зайняття нового сегменту ринку зі слабкою чи відсутньою конкуренцією.

Стратегія забезпечення конкурентоздатності — це комплексна стратегія, що поєднує управління всіма функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання, зосереджена на досягненні відповідного конкурентного потенціалу та конкурентних переваг.

Розглядають наступні складові стратегії забезпечення конкурентних переваг [28, 31]:

– товарно-ринкова стратегія — це комплекс рішень з питань асортименту, номенклатури, масштабів виробництва та якості продукції, а також специфіку її реалізації (маркетинг, цінова політика, обслуговування споживачів);

– ресурсно-ринкова стратегія розв'язує питання стосовно обсягу та якості сировинної бази та поведінки на ринку закупівель;

– технологічна стратегія визначає характер, рівень та оновлення технологічного оснащення підприємства;

– соціальна стратегія полягає у розв'язанні питань, пов'язаних із чисельністю та структурою робочого колективу, а також взаємозамінністю та диференціацією працівників;

– фінансово-інвестиційна стратегія підприємства визначає методи накопичення, залучення й інвестування фінансових ресурсів;

– управлінська стратегія є комплексом рішень, орієнтованих на формування типу управління, організаційної та управлінської структури.

Зазначені види конкурентних стратегій взаємодоповнюють один одного. Враховуючи взаємозв'язок конкурентних стратегій, розглядається

наступна послідовність формування та реалізації комплексу конкурентних стратегій:

- а) узгодження прийнятної стратегії розробки конкурентних переваг;
- б) формування стратегії забезпечення конкурентоздатності суб'єкта господарювання, в якій конкретизуються довготривалі послідовності дій за всіма функціональними сферами його діяльності. Реалізація визначеної послідовності повинна забезпечити досягнення необхідних конкурентних переваг;
- в) використання стратегій конкурентної поведінки, що відповідають потребам наявної ситуації на ринку, враховуючи узгодженні на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- г) реалізація комплексу конкурентних стратегій, що повинна підлягати постійній оцінці й аналізу наявних результатів, виявленням відхилень від планових показників та оперативною реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Таким чином, система конкурентних стратегій підприємства слугує основою для формування ефективної моделі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Усі етапи розробки, впровадження та операційного керування системи підвищення конкурентоздатності мусять підлягати централізованому контролю.

Висновки до розділу 1

У ході проведеного дослідження теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності підприємства було розглянуто сутність та особливості конкурентоздатності суб'єктів господарювання. Проаналізовано погляди вітчизняних та зарубіжних науковців на визначення поняття «конкурентоспроможність». Відсутність узагальненого трактування даного

терміну спричинена комплексністю розглянутого поняття та розглядом конкурентоспроможності підприємства за різними масштабами.

Аналіз та узагальнення поглядів науковців дозволив визначити конкурентоспроможність як комплексний порівняльний аналіз оцінювальних показників діяльності на певному ринку за визначений термін, порівнюючи з конкурентами.

На основі дослідження наукових публікацій визначено чотири основні рівні конкурентоздатності суб'єкта господарювання, її загальні властивості, виявлено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виявляє рівень конкурентних позицій організації на ринку. Вивчення наукових публікацій дозволило узагальнити основні типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність підприємства: споживачі, партнери, інвестори, держава.

Узагальнення літературних джерел дозволило виділити алгоритм та класифікацію методів оцінювання конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Підсумовано переваги та недоліки зазначених методів оцінки. Провідними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вважаються методи, які забезпечують аналіз життєвого циклу продукції, частки ринку, конкурентних переваг, конкурентних позицій тощо.

Розглянуто модель підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Виявлено основні проблеми, рівні та процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено сутність, основні складові системи та класифікацію конкурентних стратегій організації. Аналізуючи наукові публікації, узагальнено послідовність формування та реалізації комплексу конкурентних стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВХЛІБ»

2.1 Загальна характеристика Публічного акціонерного товариства «Київхліб»

Публічне акціонерне товариство «Київхліб» (надалі ПАТ «Київхліб, підприємство) – хлібопекарське підприємство, яке є найбільшим столичним виробником хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів [36]. ПАТ «Київхліб» засновано згідно до наказу Фонду державного майна України від 19.06.1996 р. №47-АТ шляхом перетворення державного підприємства «Київхлібпром» у відкрите акціонерне товариство, є його правонаступником і діє на підставі чинного в Україні законодавства [44].

Товариство створено на невизначений строк з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства і здійснює свою діяльність до моменту його припинення у випадках та в порядку, передбачену статутом та чинним законодавством України. Черговими загальними зборами акціонерів 29 березня 2011 року (протокол №20) прийнято рішення щодо приведення діяльності товариства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства». Найменування Відкритого акціонерного товариства «Київхліб» змінено на Публічне акціонерне товариство «Київхліб». Статут Публічного акціонерного товариства «Київхліб» затверджено у новій редакції, та зареєстрований 30.03.2011 р. Подільською районною в м. Києві державною адміністрацією за номером 00711050018005606 [44].

ПАТ «Київхліб» є одним із найбільших хлібопекарських підприємств України, до складу якого входять 17 хлібопекарських підприємств (дев'ять у Києві та вісім — у Київській області), ремонтно-монтажний комбінат,

інформаційно-обчислювальний і навчальний центри та контора матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач» [36].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ПРАТ "КИЇВХЛІБ" складає 39 621 103 грн. [41].

У таблиці 2.1 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПАТ «Київхліб»

Параметр	Інформація
Скорочена назва	ПАТ «КИЇВХЛІБ»
ЄДРПОУ:	00381574
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма	Відкрите акціонерне товариство
Галузева приналежність	Харчова промисловість
Види економічної діяльності за КВЕД	Основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Інші: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.
Дата реєстрації	1930 р., 1996 р.
Уповноважені особи	Корінь Олена Василівна
Юридична адреса:	Україна, м. Київ, 04080, вул. Межигірська, 83
Інформаційна лінія	0800 305 535

Джерело: складено автором за даними [32, 42]

Мета ПАТ «Київхліб» – забезпечити споживачів свіжими, якісними і смачними хлібобулочними та кондитерськими виробами.

Місія підприємства полягає у максимальному задоволенні потреб кожної родини у свіжих, якісних і смачних хлібобулочних та кондитерських виробках, за рахунок застосування новітніх технологій та техніки зі збереженням народних традицій.

До основних споживачів продукції «Київхліб» належать:

- громадяни України та країн-імпортерів;
- супермаркети, магазини та невеликі приватні фірми-дистриб'ютори;
- будь-які клієнти.

Цілі підприємства:

- отримання стабільного прибутку;
- надання споживачам високоякісної продукції;
- задоволення потреб клієнтів шляхом постійного вивчення запитів та реагування на них щодо якості послуг;
- підвищення рентабельності шляхом удосконалення технології та підвищення продуктивності;
- тісне співробітництво з постачальниками з метою налагодження довгострокових ділових відносин, заснованих на суворому дотриманні рівності та на об'єктивних критеріях для визначення цін;
- розширення асортименту продукції, що випускається;
- збереження та поліпшення якості послуг та продукції.

Виробничі потужності підприємства, до складу яких входить 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, забезпечують щоденний випуск 400 тон хлібобулочних виробів і 10 тон кондитерських виробів. Асортимент продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб» [36].

Продукція торгової марки «Київхліб» реалізується у всіх національних торговельних мережах України, а саме: в «Ашан», «Metro», «Novus», «АТБ», «Сільпо» та інших. Товариство співпрацює з дистриб'юторами, оптовими і роздрібними покупцями по всій території України. ПАТ «Київхліб» здійснює експорт своєї продукції на європейські, зокрема у Німеччину, Румунію, Естонію, Словацьку республіку, Канадський ринок та ринки інших країн.

З метою забезпечити своєчасну та безпечну доставку продукції підприємство укладає відповідні договори з компаніями-перевізниками, найбільшим з яких є ТОВ «Київтранслогістик». Основними конкурентами ПАТ «Київхліб» є «Хлібні інвестиції», ТМ «Кулиничі», концерн «Хлібпром» [33]. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

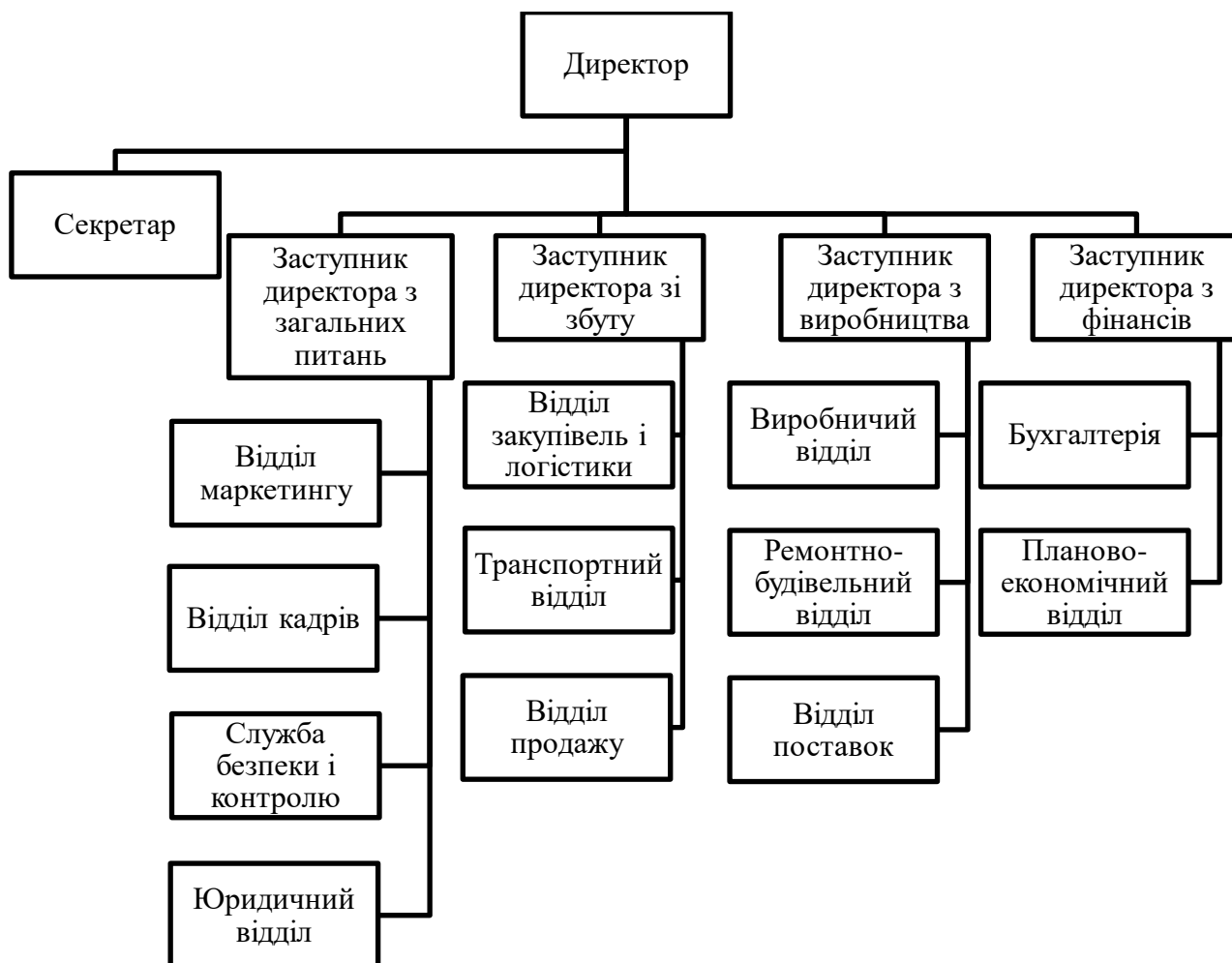


Рис.2.1. Організаційна структура ПАТ «Київхліб»

Джерело: складено автором за даними [38]

Загальна чисельність персоналу ПАТ «Київхліб» налічує приблизно 4000 співробітників, вісімдесят відсотків серед яких становить виробничий персонал. Загалом існуюча організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і зорієнтованою на поточну діяльність та прийняття стандартних рішень.

Вищим органом підприємства є загальні збори акціонерів Товариства. Директор підприємства здійснює загальне керівництво, відповідаючи за виконання встановленого плану.

Обліком господарської та фінансової діяльності ПАТ «Київхліб» займається бухгалтерія, контролюючи економне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, запобігаючи дефіциту та незаконного витрачання коштів.

Відділ маркетингу здійснює розробку маркетингової стратегії, аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями.

До функцій підрозділу збуту та постачання належать організація поставок сировини та реалізація продукції компанії відповідно до планових завдань і створених контрактів, її відвантаження споживачам у строки та обсяги, що відповідають планам реалізації.

Основним завданням юридичного відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, а також представлення інтересів в судах.

Виробничий відділ забезпечує ритмічність роботи підприємства і рівномірність випуску продукції, здійснює регулярний оперативний контроль за ходом виробництва і інших видів основної діяльності підприємства. Вживає заходи щодо попередження та усунення порушень ходу виробничого процесу.

До напрямів діяльності Служби безпеки і контролю можна віднести забезпечення інформаційної та економічної безпеки організації.

Керівники з питань управління персоналом здійснюють регулювання робіт та заробітної плати. Вони є спеціалістами, які навчалися на спеціалізованих курсах та мають стаж роботи понад 10 років.

Штатний розпис Публічного акціонерного товариства «Київхліб» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Штатний розпис ПАТ «Київхліб»

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Адміністрація	Директор	1210.1	1	40000	—	40000
		Секретар	1142.1	1	25000	—	25000
		Заступник директора з фінансів	1231	1	30000	—	30000
		Заступник директора з загальних питань	1231	1	30000	—	30000
		Заступник директора зі збуту	1231	1	30000	—	30000
		Заступник директора з виробництва	1231	1	30000	—	30000
2	Відділ маркетингу	Начальник з маркетингу	8322	1	25000	—	25000
		Маркетолог	9132	2	18000	—	36000
		Менеджер з реклами	1476.1	2	18000	—	36000
3	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	1232	1	20000	—	20000
		Інспектор з кадрів	3423	5	18000	—	90000
		Менеджер з персоналу	1477.1	5	20000	—	100000
		Професіонал з розвитку персоналу	2412.2	5	18000	—	90000
4	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	30000	—	30000
		Бухгалтер	3433	10	19000	—	190000
5	Планово-економічний відділ	Начальник планово-економічного відділу	1231	1	25000	—	25000
		економіст	2441.2	5	18000	—	90000
6	Служба безпеки і контролю	Професіонал з фінансово-економічної безпеки	2414.2	1	22000	—	22000
		Менеджер систем інформаційної безпеки	1495	1	23000	—	23000
		Інспектор з охорони праці	3152	1	20000	—	20000
		Начальник охорони	1239	1	18000	—	18000
7	Юридичний відділ	Начальник юридичного відділу	1231	1	22000	—	22000
		Юрисконсульт	2429	4	19000	—	76 000

Продовження таблиці 2.2							
8	Відділ закупівель і логістики	Менеджер з логістики	1475.4	3	19000	—	57 000
		Агент з митного оформлення вантажів та товарів	3422	4	18000	—	72 000
		Експедитор транспортний	3422	6	18000	—	108 000
9	Відділ продажу	Начальник відділу з продажу	1229.1	1	20000	—	20000
		Менеджер із збуту	1475.4	2	18000	—	36000
10	Транспортний відділ	Водій автотранспортних засобів	8322	102	14000	10%	1 570800
		Головний диспетчер	1226.1	1	19000	—	19000
		Диспетчер	3119	5	17000	—	85 000
11	Виробничий відділ	Начальник виробництва	1222.2	1	22000	—	22000
		Головний технолог	1237.1	1	25000	—	25000
		Технолог	3570	50	19000	—	950 000
12	Ремонтно-будівельний відділ	Начальник відділу	1222.2	1	25000	—	25000
		Головний інженер	1237.1	1	23000	—	23000
13	Відділ поставок	Менеджер з постачання	1475.4	1	18000	—	18000
		Начальник відділу поставок	1233	1	20000	—	20000
Всього		—	75	—	—	—	4 148 800

Джерело : складено автором за даними [38]

Важливим організаційним документом є колективний договір. З метою регулювання трудових відносин та узгодження соціально-економічних інтересів працівників підприємства з роботодавцем укладено колективний договір. У договорі узгоджені обов'язки сторін, забезпечення зайнятості та регулювання звільнень, виробничо-економічна діяльність, оплата праці і нормування, охорона, робочий час і час відпочинку, професійна підготовка і перепідготовка, соціальний розвиток колективу.

Кожен із співробітників Публічного акціонерного товариства «Київхліб» має свої функціональні обов'язки, які прописані в Посадових інструкціях підприємства. Посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність у рамках кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, що займає цю посаду. Посадова інструкція в ПАТ «Київхліб» складається з трьох розділів: функції, права, відповідальність працівника.

Функції та відповідальність курівників структурних підрозділів, від яких вони не мають права відступати, детально представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Функції та відповідальність посадових осіб підприємства

Назви посадових осіб	Функції (види діяльності) працівників	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Директор	Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.	За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією, в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
Секретар	Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень.	За якісне та своєчасне виконання розпоряджень директора підприємства. За дотримання «Правил внутрішнього розпорядку» та «Положення про комерційну таємницю підприємства».
Заступник директора з фінансів	Організовує управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контролює економне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.	Несе відповідальність за: - якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків; - нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.
Заступник директора з загальних питань	Організовує ефективну роботу довірених йому структурних підрозділів. Направляє їх діяльність на підвищення ефективності роботи підприємства.	За розголошення комерційної таємниці та особистої інформації співробітників, неналежне виконання своїх трудових обов'язків..
Заступник директора зі збуту	Виконує поставлені директором підприємства стратегічні цілі по обсягах збуту і асортименту продукції, якісної і кількісної дистрибуції за рахунок ефективного керування відділом продажу.	Відповідає за: - якість і своєчасність виконання покладених на нього обов'язків; - нерозголошення комерційних таємниць підприємства; - якісну роботу підпорядкованих йому підрозділів.
Заступник директора з виробництва	Створює оптимальні умови для своєчасного і якісного виконання виробничими підрозділами покладених на них повсякденних завдань в суворій відповідності до затвердженою технологією виробництва продукції, що випускається підприємством.	За невиконання або неналежне виконання своїх трудових функцій і доручених йому завдань. За неправомірне використання наданих службових повноважень.

Продовження таблиці 2.3		
Начальник з маркетингу	Здійснювати керівництво розробкою маркетингової політики підприємства.	За невиконання обов'язків, що стосуються організації маркетингу і діяльності відділу.
Начальник відділу кадрів	Очолює роботу із забезпечення підприємства персоналом. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії організації.	За невиконання або неякісне виконання своїх обов'язків відповідно до посадової інструкції та розголошення персональних даних.
Головний бухгалтер	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, організує роботу бухгалтерської служби. Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки.	За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
Начальник планово-економічного відділу	Здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.	Несе відповідальність за несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях.
Начальник юридичного відділу	Забезпечує додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів. Готує висновки з правових питань, які виникають у процесі діяльності підприємства.	За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
Начальник відділу з продажу	Виконує поставлені директором підприємства стратегічні цілі по обсягах продажу і асортименту продукції, якісної і кількісної дистрибуції за рахунок ефективного керування відділом продажу.	За невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією. За розголошення комерційної таємниці відповідно до діючого законодавства України.
Начальник виробництва	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю основних та допоміжних цехів і служб, які входять до складу виробництва.	Несе відповідальність за результати і ефективність виробничої діяльності підприємства.
Начальник відділу поставок	Здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем тощо.	За незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків.

Джерело : складено автором за даними [43]

Отже, кожен відділ відповідає тільки за делеговані їм повноваження. Керівництво ПАТ «Київхліб» проводить оцінку професійних якостей на

основі аналізу результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених і обговорених критеріїв знань і умінь працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

2.2. Оцінка показників діяльності ПАТ «Київхліб»

Матеріально-технічна база підприємства та ефективне використання його виробничого потенціалу впливають на всі кінцеві результати господарювання, а саме: обсяг випуску та рівень собівартості продукції, прибуток, рентабельність, фінансовий стан тощо.

Для розуміння фінансово-економічного стану та результатів діяльності ПАТ «Київхліб» було проаналізовано основні показники діяльності за 2017-2020 рр. на основі фінансової звітності підприємства представленою формою №1 та формою №2.

Структуру активів підприємства узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура активів ПАТ «Київхліб», тис. грн.

Актив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	504	134	80	10
Незавершені капітальні інвестиції	22128	33592	57152	3718
Основні засоби	171484	204410	200708	254207
Інвестиційна нерухомість	98	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	102845	99958	99961	100062
інші фінансові інвестиції	2029	2029	2029	2029
Відстрочені податкові активи	0	0	0	7861
Усього за розділом I	299088	340123	359930	367887
II. Оборотні активи				
Запаси	122 054	99 487	107 641	113 930
Виробничі запаси	50 175	50 893	49 045	32 411
Незавершене виробництво	46	55	62	49

Продовження таблиці 2.4				
Готова продукція	2337	4974	2839	1292
Товари	69 496	43 565	55 695	80 178
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	347 332	229 440	186 385	71 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	26 729	9 119	16 937	20 854
з бюджетом	16 189	12 595	9 873	6 868
у тому числі з податку на прибуток	6 901	6 651	3 822	3 822
Інша поточна дебіторська заборгованість	15 874	52 270	60 696	70 315
Гроші та їх еквіваленти	4 200	5 097	1 906	1 173
Інші оборотні активи	12 116	11 709	2 533	8 222
Усього за розділом II	544 494	419 717	385 971	292 427
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	843 582	759 840	745 901	660 314

Джерело : складено автором за даними [43]

З табл. 2.4. видно, що частка оборотних активів підприємства постійно зменшувалась. Спостерігається зниження частки оборотних активів з 64% у 2017 р. до 44% у 2020 році. Основу оборотних активів підприємства складають запаси, товари та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Частка запасів у складі оборотних засобів у 2020 році склала 38%, порівнюючи з 22% у 2017 р. Частка товарів у складі оборотних засобів у 2020 році склала 27%, порівнюючи з 12% у 2017 р. Слід відзначити зменшення частки дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги з 63% у 2017р. до 24% у 2020р. Отже, з табл. 2.4 видно, що обсяг необоротних активів ПАТ «Київхліб» у 2020р. перевищує обсяг оборотних. Наглядно узагальнена структура активів підприємства наведена на рис. 2.2.

З табл. 2.4 простежується наступна динаміка: у структурі активу частка необоротних активів збільшилася з 35% у 2017 році до 55% у 2020 році. Зважаючи на зменшення загального обсягу активів, така динаміка свідчить про поступове зменшення рівня забезпечення підприємства виробничими потужностями.

Позитивною тенденцією динаміки активів підприємства є зменшення у 2020 р. обсягу дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 9321 тис. грн., порівнюючи з 2017 р.

Варто звернути увагу на низький обсяг грошових коштів у балансі підприємства. Це свідчить про низький рівень забезпеченості діяльності підприємства вільними грошовими коштами, необхідними для забезпечення щоденних операцій. Перевагою їх використання є те, що у них необмежені можливості користування, що є особливо важливим для проведення термінових операцій.

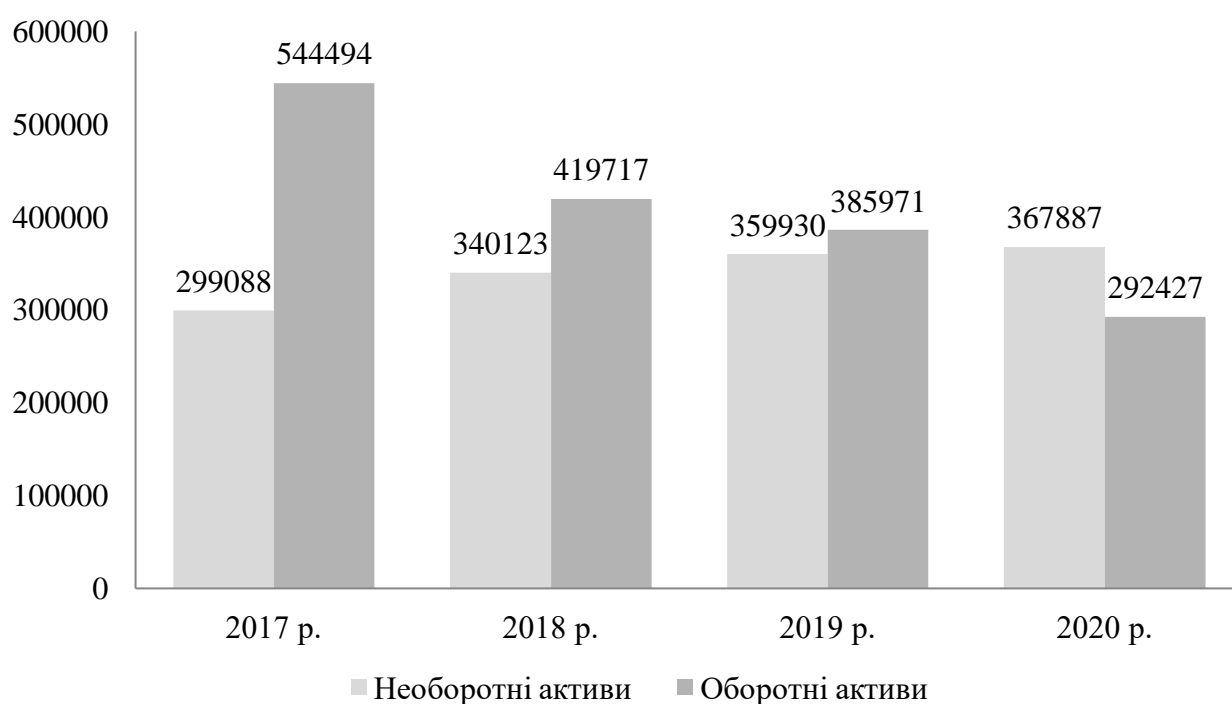


Рисунок 2.2. Обсяг активів ПАТ «Київхліб»

Джерело : складено автором за даними табл. 2.4.

Для визначення стану виробничих потужностей підприємства у табл. 2.5 проаналізовано вартість основних засобів підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз зміни вартості основних засобів ПАТ «Київхліб»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Виробничого призначення:	172346	204410	200708	254207
будівлі та споруди	30160	28359	29855	34834
машини та обладнання	108679	100070	74045	95329
транспортні засоби	32266	74964	93660	86517
інші	1241	1017	3148	37527
2. Невиробничого призначення:	98	0	0	0
інші	98	0	0	0
Усього	172444	204410	200708	254207

Джерело : складено автором за даними [43]

Обмеження на використання основних засобів відсутні. Аналіз зміни вартості основних засобів за період 2017-2020 років свідчить, що виробничі потужності підприємства поступово збільшуються упродовж усіх років, можна спостерігати збільшення вартості основних фондів у 2020 році – 254207 тис. грн. Порівнюючи з 2017 р., у 2020 р. вартість зростає по таких групах, як будівлі та споруди, транспортні засоби та інші. В цілому, ПАТ «Київхліб» має потужну виробничу базу, яка складається з власних основних засобів.

Формування ефективної структури активу товариства відбувається за рахунок його капіталу, який у балансі відображений у складі пасивів. За рахунок яких складових відбулась зміна структури капіталу товариства можна визначити в процесі аналізу динаміки пасивів, наведеного у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки пасивів ПАТ «Київхліб», тис. грн.

Види джерел фінансових ресурсів для формування майна	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	39621	39621	39621	39621
Капітал у дооцінках	30063	29927	29927	0
Додатковий капітал	1360	1360	1360	0
Резервний капітал	5943	5943	5943	0
Нерозподілений прибуток	90070	87306	97977	100098

Продовження таблиці 2.6				
Усього за розділом I	167057	164157	174828	139719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	74900	74723	106882	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	11836	23506
Усього за розділом II	74900	74723	118718	23506
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	144401
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	8904
за товари, роботи, послуги	420754	354694	342306	231223
Продовження таблиці 2.6				
за розрахунками з бюджетом	5659	6058	4419	3303
за розрахунками зі страхування	4472	5267	3369	2266
за розрахунками з оплати праці	17461	19696	13704	9645
за одержаними авансами	51180	35076	3875	15482
із внутрішніх розрахунків	71660	71660	66430	66430
Поточні забезпечення	13596	18227	15734	12087
Інші поточні зобов'язання	16843	10282	2518	3348
Усього за розділом III	601625	520960	452355	497089
Баланс	843582	759840	745901	660314

Джерело : складено автором за даними [43]

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що діяльність ПАТ «Київхліб» фінансується, в першу чергу, за рахунок позикових коштів, підприємство володіє незначною сумою власних коштів. Частка власного капіталу у загальній сумі пасивів підприємства є низькою, однак має тенденцію до збільшення з 19% у 2017 р. до 21% у 2020 році.

Позикові кошти підприємства складають поточні зобов'язання, у складі яких найбільшу частку займають поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги 49% у 2017 р. та 35% у 2020 році.

Проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.6, можна стверджувати, що:

- загальна сума капіталу підприємства за період 2017-2020 рр. зменшилася на 183268 тис. грн., темп зниження склав 21%. У той час, як у 2020 р. даний показник зменшився на 85587 тис. грн., темп зниження становить 11%;

- обсяг власного капіталу, порівнюючи з 2017 р., збільшився у 2019 р. на 7771 тис. грн. (темп зростання 104%), однак за 2020 р. зменшився на 35109 тис. грн. (темп зниження 20%);

Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємство забезпечене власним капіталом на низькому рівні. Також в структурі поточних зобов'язань значну частку має кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та складає 46%. Загалом, більшість показників балансу мають нестабільну динаміку, це може свідчити про те, що підприємство має нестабільні надходження та не розраховується за своїми зобов'язання в однаковому темпі. Слід зазначити, що баланс підприємства за 2020 рік свідчить про незначне оновлення виробничих засобів.

Власний капітал підприємства значно зменшився у 2020 році порівняно з 2017, а також зросла частка довгострокових зобов'язань, що є негативною тенденцією.

У табл. 2.7. наведено обсяги реалізації продукції ПАТ «Київхліб» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції ПАТ «Київхліб»

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції			
		у натуральній формі (фізична од. вим. т.)		у грошовій формі (тис. грн.)	
		2018/2019 рр.	2020 р.	2018/2019 рр.	2020 р.
1	Батони	28505	14726	417876	238317
2	Хліб український	17927	7902	175506	90618
3	Продукція тривалого зберігання	11252	2234	335275	66175
4	Хліб пшеничний	7274	4871	85332	63409
5	Хліб білоруський	5430	5432	91928	93916
6	Хліб прибалтійський	4081	4381	88929	98901
7	Здоба	-	2390	-	93636
8	Хліб оксамитовий	-	1870	-	67052
9	Інші	-	4955	-	92366

Джерело : складено автором за даними [43]

Проведений аналіз обсягів реалізації продукції за 2018-2020 роки показав, що підприємство у 2020 р. зменшило обсяги реалізації основних видів продукції, а, отже, і обсяги виробництва продукції, що є свідченням неефективного процесу управління підприємством. Так, за даний період найбільше знизились дані показники для батонів, хліба «український» та продукції тривалого зберігання, що займає найбільшу питому вагу у структурі виробництва ПАТ «Київхліб».

Доцільно розглянути також динаміку зміни таких показників як собівартість реалізованої продукції та чистий дохід від реалізації продукції, оскільки саме собівартість продукції є вирішальною складовою при формуванні ціни на товар, а від ціни продукції залежатиме основна ціль підприємства — отримання прибутку. Собівартість продукції є важливим узагальнюючим показником, який характеризує ефективність роботи підприємства. Чим краще працює підприємство, чим економніше воно використовує власні ресурси, чим успішніше вдосконалює свою техніку, тим нижчою буде собівартість виготовленої продукції [14].

Основні показники господарської діяльності ПАТ «Київхліб» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні показники господарської діяльності ПАТ «Київхліб»

(тис. грн.)

№	Показники	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації продукції.	2275641	1842323	1767501	1086813
2	Собівартість продукції	1723869	1566913	1465668	911699
3	Валовий прибуток	551772	275410	301833	175114
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	26131	14480	33525	-30835
5	Фінансовий результат до оподаткування	16306	-2514	13500	-42970
6	Чистий фінансовий результат	15268	-2764	10671	-35109

Джерело : складено автором за даними [43]

Динаміку собівартості продукції, чистого доходу та виручки від її реалізації на підприємстві ПАТ «Київхліб» за 2017-2020 роки відображено на рис. 2.3.

На досліджуваному підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження розмірів виручки від реалізації продукції. У 2020 році вона зменшилась на 1188828 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком. Підприємство понесло збитки у 2018 і 2020 роках та отримало прибуток у 2017 і 2019 роках.

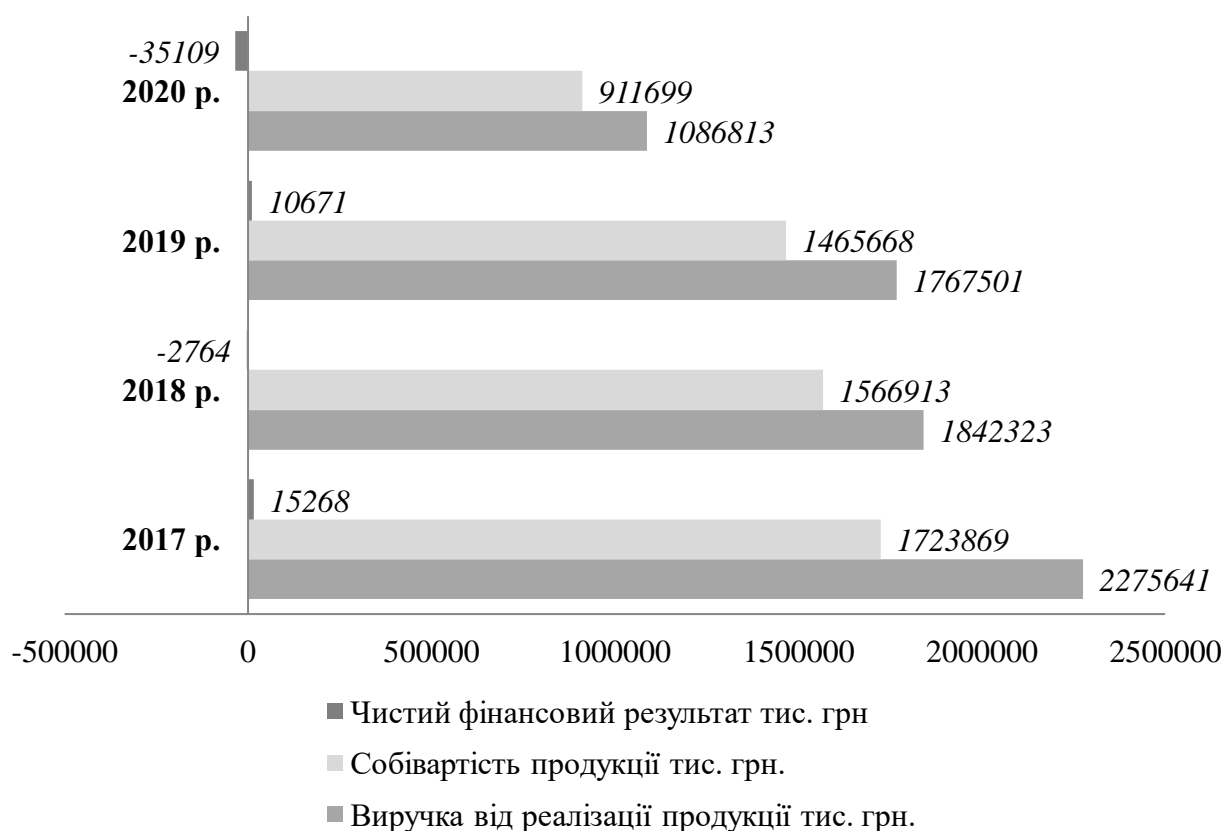


Рисунок 2.3. Динаміка собівартості продукції, чистого доходу та виручки від її реалізації на підприємстві ПАТ «Київхліб»

Джерело : складено автором за даними табл. 2.8.

Таку ситуацію можна пояснити зменшенням виручки від реалізації продукції, а також зменшенням собівартості продукції та валового прибутку.

Собівартість продукції у 2020 р. знизилась на 812170 тис. грн., порівнюючи з 2017 р., водночас чистий дохід знизився на 50377 тис. грн. відповідно. Отже, значення виручки від реалізації продукції та чистого доходу протягом 2017-2020 рр. свідчить про те, що реалізація продукції підприємством не є успішною.

Спостерігається зменшення операційних витрат за проаналізований період. Розглянемо більш детально елементи операційних витрат у таблиці 2.9.

Зменшення операційних витрат переважно відбулося за рахунок зменшення матеріальних затрат та інших операційних витрат. Варто відмітити збільшення амортизації на 85% у 2018 році порівняно з 2017 та її зменшення на 33% у 2020 році порівняно з 2018 роком, а також зменшення витрат на оплату праці на 45% порівняно з 2019.

Таблиця 2.9

Динаміка операційних витрат ПАТ «Київхліб» (тис. грн.)

№	Показники	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1	Матеріальні затрати	914642	803436	733066	457324
2	Витрати на оплату праці	324354	315657	321482	221028
3	Відрахування на соціальні заходи	70386	68347	69621	48641
4	Амортизація	26300	48707	51048	38107
5	Інші операційні витрати	409101	253596	224932	191994
6	Разом	1744783	1489743	1400149	957094

Джерело : складено автором за даними [43]

Показники рентабельності є відносними показниками фінансових результатів і ефективності компанії. Враховуючи вищенаведене, оцінка рентабельності підприємства є необхідною умовою оцінки організаційної діяльності.

У таблиці 2.10 наведена динаміка рентабельності ПАТ «Київхліб» за 2017-2020 рр.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ПАТ «Київхліб» (%)

№	Показники	Роки			
		2017	2018	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,46	-0,34	1,42	-4,99
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,06	-1,65	6,1	-22,32
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,67	-0,15	0,6	-3

Джерело : складено автором за даними [43]

Після 2017 року показники рентабельності знизились, що пов'язано зі збитковістю підприємства у цей період. Також варто відмітити значне зниження показників у 2020 році.

Для подальшого вдосконалення показників прибутковості підприємству потрібно збільшити чистий прибуток компанії, збільшити середньорічну вартість активів, валовий прибуток та збільшити вартість власного капіталу.

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства «Київхліб»

Хлібопекарська промисловість є стратегічно важливою для економіки і робить значний внесок у забезпечення продовольчої безпеки. Конкуренція в хлібопекарській галузі носить переважно місцевий та міжрегіональний характер. Через обмежений радіус доставки товару, зумовлений коротким терміном зберігання хлібобулочних виробів, більшість виробників здійснюють свою діяльність у певному регіоні (місто, район, область). Доставка продукції в радіусі більше 150 км рентабельна тільки для хлібобулочних виробів з тривалим зберіганням, оскільки збільшення часу транспортування хліба до торгової мережі знижує конкурентоспроможність через значне зниження якості на етапі доставки покупцям.

Постійне лідерство ПАТ «Київхліб» в Україні в якості виробника хлібобулочних виробів номер один (рис. 2.4), гарантується великою концентрацією споживачів.

Місткість ринку хлібобулочних виробів для київського регіону, за даними комітету статистики, складає приблизно 15% від загального обсягу українського ринку. Головними конкурентами підприємства ПАТ «Київхліб» є: ТОВ «Кулиничі», ТОВ «Хлібні інвестиції» («Цар Хліб»).

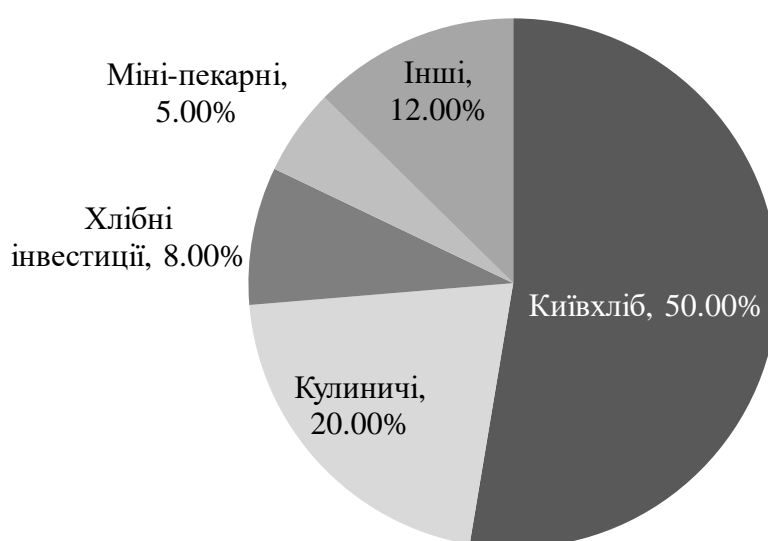


Рисунок 2.4. Частка ринку виробників хліба в м. Києві та області

Джерело : складено автором за даними [11, с. 217]

Побудуємо карту стратегічних конкурентів ПАТ «Київхліб» (рис. 2.5).

Холдинг «Кулиничі» – торгівельна марка «Кулиничі» позиціонує себе, як виробник якісної хлібної продукції, зайнявши лідируючі позиції серед національних виробників хлібобулочних виробів [39].

ТОВ «Хлібні інвестиції» – одна з найбільших українських компаній з виробництва хлібопродуктів, який займає 8% ринку хлібобулочних виробів України і знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібних підприємств [45].

	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції
Висока ціна			
Середня ціна			
Низька ціна			

Рис. 2.5. Карта стратегічних конкурентів ПАТ «Київхліб»

Джерело : складено автором за даними [38, 39, 45]

Необхідно оцінити конкурентоспроможність ПАТ «Київхліб» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібні інвестиції», ТОВ «Кулиничі» (таблиця 2.11 і рис. 2.6).

Таблиця 2.11

Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Київхліб»

№	Фактор конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості
		«Київхліб»	«Хлібні інвестиції»	«Кулиничі»	
1	Якість продукції	5	5	4	0,3
2	Ціна	5	4	4	0,2
3	Асортимент	5	4	4	0,1
4	Упаковка	4	4	5	0,08
5	Сучасні технології і устаткування	5	5	5	0,15
6	Рекламна підтримка	2	3	4	0,02
7	Дотримання термінів постачання	5	5	4	0,15
8	Всього	4,86	4,58	4,23	1

Джерело : складено автором за даними [38, 39, 45]

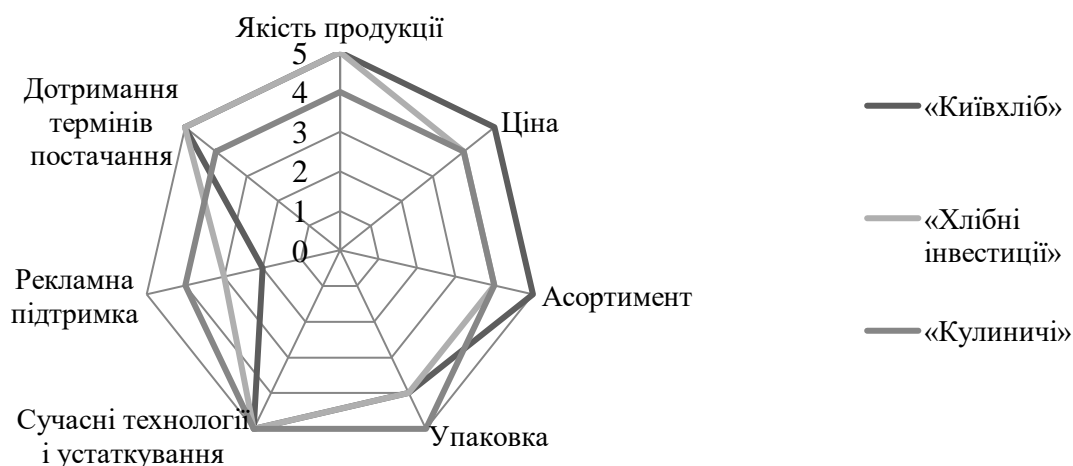


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб» та його конкурентів

Джерело : складено автором за даними табл. 2.11

Проведене дослідження показує, що ПАТ «Київхліб» займає лідируючі позиції серед своїх конкурентів і поступається лише в рекламних заходах та упаковці. Варто оцінити та порівняти стратегічні активи ПАТ «Київхліб» та його основних конкурентів, сформувавши табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Стратегічні активи та здатності ПАТ «Київхліб» та його конкурентів

Група стратегічних активів	Назва підприємства		
	Київхліб	Куліничі	Хлібні інвестиції
Фінанси	4	4	3
Технології	4	5	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5
Конкурентна позиція	5	4	3
Знання підприємства	5	5	4
Репутація	4	4	4
Розробка товарів	5	5	5

Продовження таблиці 2.12			
Виробництво	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	3	4	3

Джерело : складено автором за даними [38, 39, 45]

Згідно проведеного дослідження ПАТ «Київхліб» є лідером серед своїх конкурентів, але підприємству є куди рухатись і насамперед потрібно розвиватися в стратегічно, оскільки лише саме так можливо не лише утримувати свою частку ринку, а й збільшувати її. Продукція ПАТ «Київхліб» користується великим попитом в усіх районах Києва, успішно реалізується в Київській області та у всіх областях України. Середньодобова реалізація складає понад 400 тонн хлібобулочних виробів.

Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції постійно збільшується. Укладено договори з торгівельними підприємствами різних форм власності. Серед них: мережі супермаркетів «БІЛЛА», «Сільпо», «Вест-Лайн», «Велика кишеня», ВАТ «Центральний гастроном», «ЕКО», Центр оптової торгівлі «METRO Cash & Carry», «Караван», «Ле Сільпо», «Ашан», приватні підприємці, військові частини, лікарні, дитячі та шкільні заклади.

Варто дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, склавши для цього таблицю SWOT-аналізу ПАТ «Київхліб» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ПАТ «Київхліб»

	Можливості	Загрози
ПАТ «Київхліб»	1) Збільшення частки фірми на ринку, вихід на нові сегменти ринку; 2) Поліпшення якості продукції, розширення асортименту продукції; 3) Завоювання споживчих симпатій до виробленої продукції; 4) Удосконалення якості продукції за рахунок застосування кращого	1) Зниження попиту на продукцію фірми, витіснення фірми з ринку; 2) Поява більш сильного конкурента, закріплення позицій існуючих; 3) Незадоволеність споживачами виробленою продукцією, іміджем підприємства;

Продовження таблиці 2.13		
	обладнання, використання НОУ-ХАУ в технології; 5) Збільшення доходів населення; 6) Зниження податків, державні пільги.	4) Поява кращих технологій виробництва, що роблять використання поточного обладнання не вигідним; 5) Підвищення цін на енергоносії, МПЗ, зниження доходів населення; 6) Збільшення податків, акцизів на вироблену продукцію, політична нестабільність.
Сильні сторони	Стратегічні дії 1	Стратегічні дії 2
1) Висока якість продукції 2) Високотехнологічне виробниче обладнання 3) Кваліфікований персонал; 4) Популярність та довіра до бренду 5) Сервіс обслуговування 6) Гнучка цінова політика 7) Власна сировинна база 8) Тривале перебування на ринку.	- використовуючи сильні ринкові позиції і конкурентні переваги, підприємство може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; - маючи значні виробничі потужності є можливість розширення виробництва, створення нових видів продукції.	- доцільно використовувати заходи для підвищення іміджу та привабливості підприємства для наявних і потенційних споживачів та населення загалом; - варто відслідковувати зміни в технологіях виробництва для своєчасної реакції на потребу в новітньому обладнанні; - з метою збереження конкурентної позиції необхідно вміло корегувати цінову політику.
Слабкі сторони	Стратегічні дії 3	Стратегічні дії 4
1) Неefективна рекламна діяльність; 2) Недостатній рівень проведення маркетингових досліджень; 3) Неefективна система стимулювання праці; 4) Збільшення плинності персоналу; 5) Відсутність моніторингу та аналізу конкурентів на ринку	- необхідно розвивати маркетингову діяльність підприємства з метою закріплення на існуючому ринку та виходу на нові.	- компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неefективної системи стимулювання праці; - слід удосконалити кадрову політику для залучення та утримання нових спеціалістів; - варто слідкувати за оптимальністю розмірів виробництва та розробити ефeктивну ресурсозберігаючу стратегію .

Джерело : складено автором за даними [38]

У підприємства є напрямки, куди варто рухатись і вдосконалювати свою діяльність. Найбільше підприємству необхідно розвиватися у маркетинговому напрямку та покращувати свою систему управління персоналом.

Конкуентоспроможність залежить від ряду факторів, таких як: конкурентоспроможність товарів компаній на зовнішньому і внутрішньому ринку, тип вироблених товарів, місткість ринку, легкий доступ до ринку, однорідність ринку і конкурентоспроможні компанії, що вже працюють на цьому ринку та можливість технічних інновацій в галузі тощо.

ПАТ «Київхліб» постійно працює над поліпшенням виробництва продукції, поліпшенням її якості і розширенням асортименту випічки. Це стало непорушним правилом компанії. Стратегічні перспективи галузі пов'язані з посиленням її комплексного розвитку, основним напрямком якого має стати технологічне переозброєння підприємств за рахунок заміни обладнання та автоматизації технологій.

Маючи значні виробничі потужності ПАТ «Київхліб» має можливість розширити виробництво, створюючи нові види продукції. Необхідно розвивати маркетингову діяльність підприємства з метою закріплення на існуючому ринку та виходу на нові.

Підприємство має спрямувати свою діяльність на удосконалення кадрової політики для залучення та утримання нових спеціалістів.

Працівниками товариства створена та діє профспілкова організація: Об'єднання первинних профспілкових організацій ПАТ «Київхліб». Порядок прийому та звільнення працівників визначено Правилами внутрішнього розпорядку товариства, які затверджені зборами трудового колективу.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів, а отже і обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників [17].

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління персоналом, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ПАТ «Київхліб».

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу — відношення прибутку до середньорічної

чисельності персоналу. Факторами, що впливають на показник рентабельності персоналу є прибуток від реалізації продукції і середньорічна чисельність персоналу.

Аналіз продуктивності праці персоналу наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз продуктивності праці персоналу ПАТ «Київхліб»

Показник	Роки				Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Виручка від реалізації продукції тис. грн.	2275641	1842323	1767501	1086813	- 433318	- 74822	- 680688
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	4132	4199	3528	3167	67	-671	-361
Відпрацьовано одним робітником, днів	237	241	250	235	4	9	-15
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	0	0	0
Середньорічний виробіток, тис. грн./особу	550,74	438,75	500,99	343,17	-111,98	62,24	-157,82
Середньогодинний виробіток 1 робітника, грн.	290,47	227,57	250,50	182,54	-62,90	22,93	-67,96

Джерело : складено автором за даними [38, 43]

Проаналізувавши ефективність використання трудових ресурсів, можна зазначити, що вартісний показник продуктивності праці знижувався упродовж 2017-2020 рр., зі зростанням у 2019 р. що свідчить про зменшення ефективності роботи персоналу.

Плинність кадрів на підприємстві є важливим показником аналізу результатів підприємства. Позитивний вплив цього показника полягає у можливості організації розвивати свій кадровий потенціал шляхом прийняття висококваліфікованих працівників з новими, інноваційними та креативними

ідеями та прагненнями тощо. Непланова плинність кадрів викликає значні фінансові витрати на пошук та адаптацію нових працівників, втрати робочого плану, що в свою чергу сприяє зниженню стабільності трудового колективу, порушенню внутрішніх комунікацій підприємства та невиконанню встановлених планових. Плинність кадрів на підприємстві оцінюється як втрачена вигода через відсутність співробітника, непродуктивна праця робітника перед звільненням, а також перераховані вище витрати на заміну втрачених працівників.

З метою дослідження кадрового потенціалу ПАТ «Київхліб» необхідно проаналізувати плинність кадрів підприємства наведену у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Характеристика руху кадрів на ПАТ «Київхліб» (чол.)

№	Показники	Роки						
		2017	2018	2019	2020	+/-		
						18/17	19/18	20/19
1	Прийнято працівників	131	142	156	35	11	14	-121
2	Вибуло працівників	64	75	515	326	11	440	-189
2.1	за власним бажанням	45	49	443	289	4	394	-154
2.2	за порушення трудової дисципліни	3	4	34	7	1	30	-27
2.3	вибуття на навчання, вихід на пенсію тощо	16	22	38	30	6	16	-8
3	Загальна чисельність персоналу	4132	4199	3528	3167	67	-671	-361

Джерело : складено автором за даними [38, 43]

Аналіз даних дає можливість зробити висновок про скорочення чисельності персоналу внаслідок чого підприємство не здатне зростати та розвиватися. Спостерігається значне вибуття працівників, основна частина яких звільнилась за власним бажанням, внаслідок чого зростають витрати організації на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників.

ПАТ «Київхліб» потребує проведення ряду заходів, щодо створення умов для зменшення у працівників бажання звільнення. Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні, що вимагає від підприємства розробки заходів для його зменшення.

Підприємство має відпрацьовані механізми підбору персоналу та розроблені посадові інструкції й обов'язки для своїх фахівців. Для залучення молодих фахівців налагоджена співпраця з освітніми закладами. «Київхліб» надає можливість навчання, отримання додаткової кваліфікації, підвищення категорії і кар'єрного зростання. Активно використовуються цифрові технології для пошуку нових трудових кадрів. Однак усі ці заходи є стандартними для більшості підприємств-конкурентів, що ускладнює процес оновлення трудового колективу.

На підприємстві слабо розвинені цінності організаційної культури спрямовані на розгляд працівника як головного фактора ефективності підприємства, перевага надається розвитку процесу автоматизації технологій виробництва.

Наявна потреба розвитку цінностей кооперації в організації, оскільки діяльність підприємства передбачає співпрацю між організаційними відділами для ефективності виконання завдань у встановлені терміни. Сьогодні реалізуються заходи для реалізації цієї мети, зокрема впроваджено привітання новачкам, однак залишається необхідність розробки в трудовому колективі системи цінностей, що сприятимуть розвитку коопераційному стилю праці.

Культура підприємства потребує вдосконалення у таких напрямках як мотивація персоналу, адаптація працівників та утримання робочих кадрів на підприємстві. Наявна на підприємстві система мотивації слабо задовольняє потреби організації в утриманні працівників, орієнтуючись в основному на створення безпечних умов праці і дотриманні санітарно-гігієнічних норм. Увага звертається на забезпечення здоров'я працівників та надання одноразової матеріальної допомоги.

Отже, у ПАТ «Київхліб» слабо розвинуті механізми розвитку у працівників почуття приналежності до організації, попри значний вплив цього фактору організаційної культури на ефективність діяльності підприємства. Передбачено екскурсію по організації та ознайомлення новачків із історією розвитку підприємства, проте це сприяє лише інформаційному збагаченню працівників. Ототожнення працівників яке з підприємством здатне активізувати трудову діяльність персоналу, надихнути на прояв ініціативності при вирішенні поставлених завдань, потребує розробки та впровадження серед співробітників відповідних цінностей. На підприємстві відсутні орієнтири людської поведінки які б виправдовували ризик у відповідних ситуаціях.

Висновки до розділу 2

У другому розділі була надана загальна характеристика ПАТ «Київхліб» та проаналізовано організаційну структуру управління підприємством. Було визначено основні аспекти діяльності досліджуваного підприємства. Організація є визнаним лідером українського ринку хлібобулочних виробів. Компанія має 9 виробничих підприємств у столиці та 8 у Київській області.

Розглянуто штатний розпис ПАТ «Київхліб», а також досліджено функції та відповідальність посадових осіб підприємства.

З метою розуміння результатів діяльності ПАТ «Київхліб» було проведено аналіз основних показників діяльності за 2017-2020 рр. на основі фінансової звітності підприємства. Щодо стану фінансових справ підприємства, то спостерігається постійне зниження частки оборотних активів підприємства. Проведений аналіз обсягів реалізації продукції за 2018-2020 роки показав, що підприємство у 2020 р. зменшило обсяги реалізації основних видів продукції, а, отже, і обсяги виробництва продукції, що є свідченням неефективного процесу управління підприємством. На

досліджуваному підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження розмірів виручки від реалізації продукції.

Для подальшого вдосконалення показників прибутковості підприємству потрібно збільшити чистий прибуток компанії, збільшити середньорічну вартість активів, валовий прибуток та збільшити вартість власного капіталу.

Було досліджено сильні та слабкі сторони ПАТ «Київхліб», можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Оцінено конкурентоспроможність ПАТ «Київхліб» у порівнянні з конкурентами. Досліджено частку ринку обраного підприємства, проаналізовано потенційні шляхи розвитку ПрАТ «Київхліб». Аналіз конкурентоспроможності підприємства виявив слабкі сторони, усунення яких спрямовано активізувати вплив на стратегічний розвиток ПрАТ «Київхліб». Проведене дослідження показує, що ПАТ «Київхліб» поступається своїм конкурентам в рекламних заходах та упаковці.

У підприємства є напрямки, куди варто рухатись і вдосконалювати свою діяльність. Найбільше підприємству необхідно розвиватися у маркетинговому напрямку та покращувати свою систему управління персоналом.

Також було досліджено кадровий потенціал підприємства. Спостерігається постійне зменшення кількості найманих працівників, а також зростання показника плинності кадрів, внаслідок чого підприємство не здатне зростати та розвиватися. Слід зазначити, що спостерігається щорічне звільнення співробітників за власним бажанням. ПрАТ «Київхліб» необхідно провести ряд заходів, щоб створити умови, в яких працівник захоче працювати в компанії якомога довше. Насамперед, це мають бути заходи стратегічного характеру. На ПАТ «Київхліб» залишається необхідність розробки в трудовому колективі системи цінностей, що сприятимуть розвитку коопераційному стилю праці.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПАТ «КИЇВХЛІБ»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Сьогодні реалізація продукції ПАТ «Київхліб» здійснюється майже в усіх мережах супермаркетів. Організація укладає угоди на постачання товарів з приватними підприємствами, лікарнями, дитячими та навчальними закладами. Підприємство володіє значним асортиментом продукції (понад 250 найменувань), до складу якого належать різноманітні види хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти, а також короваї. Для виготовлення продукції використовують лише високоякісні інгредієнти з дотриманням міжнародних стандартів якості та безпеки.

Маркетингова стратегія ПАТ «Київхліб» повинна враховувати специфіку хлібобулочної продукції, приділяючи увагу товарній політиці, а саме:

- поведінці покупців;
- аналізувати рівень попиту на продукцію;
- досліджувати чинники впливу на відбір споживачами тих чи інших товарів.

Метою запропонованого моніторингу зазначених елементів товарної політики є забезпечити ПАТ «Київхліб» засобами підвищення обсягів реалізації власної продукції, покращення іміджу серед споживачів і партнерів та зайняти стійкі та провідні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Попри виявлені конкурентні переваги підприємства на ринку хлібобулочних виробів, вноситься пропозиція щодо вдосконалення маркетингової діяльності ПАТ «Київхліб».

Удосконалення маркетингової діяльності ПАТ «Київхліб» пропонується через розвиток товарної політики, цінової політики, збутової політики та політики просування.

ПАТ «Київхліб» володіє розвиненою та продуманою товарною політикою. Процес розробки товару та процес елімінування чітко сформовані та ретельно здійснюються.

Асортимент ПАТ «Київхліб» необхідно регулярно доповнювати та вдосконалювати, реагуючи на наступні ринкові умови:

- зміна смакових уподобань споживачів;
- вдосконалення технологій виробництва;
- поява нових конкурентів тощо.

З метою утримання конкурентних позицій на ринку, підприємству варто постійно покращувати свою товарну політику шляхом удосконалення рецептури та вмісту продуктів, залучаючи до цього висококваліфікованих професіоналів зі значним досвідом у наявних питаннях. Також ПАТ «Київхліб» необхідно розширювати асортимент власної продукції, наприклад створювати булочки з новою начинкою, торти з низьким вмістом жирів, несолодкі торти та різновиди дієтичного хліба.

Для розвитку збутової діяльності ПАТ «Київхліб» пропонується проведення заходів, перелічених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік засобів стимулювання збуту для підвищення ефективності процесу реалізації продукції ПАТ «Київхліб»

Захід стимулювання збуту	Характеристика заходу	Очікуваний результат
Проведення дегустаційних презентацій в точках продажу продукції	Презентація продукції для споживачів із можливістю її дегустації в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та прилавках)	1) підвищення лояльності споживачів; 2) полегшення виводу нової продукції на ринок; 3) оперативне рецензування споживачами запропонованої продукції; 4) збільшення кількості клієнтів.

Продовження табл. 3.1		
Акційні пропозиції	Проведення акцій з метою заохочення споживачів вигідною пропозицією на власні товари.	1) підвищення лояльності споживачів; 2) приріст обсягів продажу продукції підприємства завдяки вигідній пропозиції.
Конкурси	Проведення конкурсів в точках продажу продукції та у соціальних мережах ПАТ «Київхліб».	1) зацікавленість споживачів у новинах підприємства; 2) розширення аудиторії, зацікавленої брендом та продукцією; 3) збільшення обсягів продажу продукції.
Система знижок для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам.	1) розширення та формування кола ділових відносин; 2) підвищення лояльності посередників; 3) збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Масштабування фірмової мережі	Створення додаткових кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів	1) забезпечення доступності до якісної та свіжої продукції; 2) залучення нових клієнтів; 3) задоволення споживчих потреб; 4) підвищення лояльності клієнтів; 5) збільшення обсягів продажу.
Реклама продукції	Показ реклами продукції ПАТ «Київхліб» на зовнішніх конструкціях та в Інтернеті	1) збільшення споживчої аудиторії; 2) зростання обсягів збуту.

Примітка : складено автором за даними підприємства

Маркетингова організація збуту ПАТ «Київхліб» полягає у ефективному застосуванні наявних методів реалізації продукції. З метою досягнення поставленої мети підприємству необхідно здійснювати регулярний аналіз своїх посередників і тенденцій збуту. Сьогодні задля удосконалення збутової стратегії ПАТ «Київхліб» доцільно приділити увагу реалізації продукції у дрібних точках продажу.

Пропозиція полягає у відкритті окрім фірмових магазинів власних точок продажу у магазинах торгівельних мереж для охоплення більшої частки ринку, наслідком чого стане зростання рівня прибутків від своєї діяльності.

Пропонується орендувати приміщення у продуктових магазинах, розташованих у центральній, діловій частині міста, з обмеженою кількістю продовольчих магазинів.

Клієнтами торгівельної точки розглядаються не тільки мешканці сусідніх будинків, а й більшість людей що працюють у цільовому районі. Двобічний безперервний режим роботи магазину (з 8:00 до 20:00) розрахований задовольнити попит працівників офісів, які придбають товари перед початком робочого дня, під час своєї обідньої перерви та перед поверненням додому. В магазині розглядається можливість продажу великого асортименту продукції (різні види хліба, кексів та булочних виробів).

Забезпечення ефективної роботи торгівельної точки ПАТ «Київхліб» потребує діяльності двох продавців, що працюватимуть позмінно, (до та після обідньої перерви). Реклама продукції відбувається через наявність вивіски з асортиментом наявної для продажу продукції на кіоску та розміщення рекламних плакатів ПАТ «Київхліб» у магазині з зазначенням графіку роботи. Це візуально підвищить зацікавленість потенційних клієнтів у продукції.

Розташування магазинів ПАТ «Київхліб» має бути включене до логістичної системи підприємства, з метою оперативного забезпечення наявності товарів на полицях. Основними витратами запропонованого заходу є оренда приміщення та початкове оформлення точок продажу, які прогнозується покрити об'ємами збуту продукції завдяки вдалому розташуванню та значною кількістю клієнтів. Приріст обсягів реалізованої продукції забезпечить ПАТ «Київхліб» додатковими джерелами прибутку та зростанням основних показників власної діяльності.

Сьогодні ПАТ «Київхліб» втрачає потенційних клієнтів через слабозвинену рекламну стратегію. З метою приросту клієнтської бази та реалізації більшої кількості продукції, пропонується провести рекламні заходи, застосовуючи зовнішні рекламні носії та Інтернет-ресурси.

Розглядається просування товарів організації через рекламні банери у магазинах торгівельних мереж та на платформі YouTube де вже є канал ПАТ «Київхліб». З метою проведення рекламної компанії на платформі YouTube відділ маркетингу ПАТ «КИЇВХЛІБ» укладе договір з Google Ads на користування послугами платформи на річний термін з продовженням співпраці в майбутньому за умови успіху даного заходу. Можливості сервісу контекстної реклами Google Ads дозволяють використовувати широкий асортимент корисних інструментів, один із яких проводить вибірку цільової аудиторії (за віком, статтю, соціальним статусом, країною проживання тощо) для показу рекламної інформації.

Задля визначення потенційної цільової аудиторії, зацікавленої продукцією підприємства, а також узгодження акценту рекламних матеріалів, ПАТ «Київхліб» замовить соціологічне опитування населення віком від 18 до 75 років, мешканців України, у Київського міжнародного інституту соціології. Проведене опитування забезпечить розуміння цільової аудиторії та засобів її розширення.

В межах комплексу рекламних заходів маркетинговий відділ розробить кошторис витрат для просування товарів підприємства.

Рекламна стратегія розрахована на довготривалу перспективу, що відобразиться у витратах на дослідження споживчих смаків, формування нового відео контенту та його завантаження на платформі.

Соціальне опитування та створення рекламного контенту є разовими витратами, в той час, як використання сервісу Google Ads потребує щомісячної оплати.

Розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.2-3.4.

Це витрати на проведення соціологічного дослідження, створення реклами в Інтернеті, та підготовці торгівельних точок продажу.

Таблиця 3.2

Витрати ПАТ «Київхліб» на соціологічне дослідження, тис. грн.

№	Етапи дослідження	Ціна заходу, тис. грн.
1.	Формування та узгодження анкети	5,6
2.	Інтернет розсилка від КМІС	5
3.	Подання звітності про результати опитування	3,4
Всього		14

Примітка : складено автором за даними підприємства

Розраховано, що необхідно виділити 14 тис. грн. для проведення разового соціологічного дослідження.

Таблиця 3.3

Витрати ПАТ «Київхліб» на Інтернет рекламу, тис. грн.

№	Етапи процесу	Ціна заходу
1.	Підготовка сценарію відеоролика	8
2.	Створення та монтаж реклами	30
3.	Розміщення реклами (щомісяця)	11
Всього (за рік)		170

Примітка : складено автором за даними підприємства

Витрати, пов'язані з рекламою в Інтернеті, складають 170 тис. грн. Під кінець потрібно розрахувати рівень витрат на впровадження маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб».

Таблиця 3.4

Загальні витрати реалізації маркетингових заходів, тис. грн.

№	Назва заходу	Річні витрати
1.	Соціологічне дослідження	14
2.	Інтернет реклама	170
3.	Створення точок реалізації продукції у торговельних мережах	3290
Всього (за рік)		3474

Примітка : складено автором за даними підприємства

Таким чином, впровадження рекомендацій удосконалення маркетингової стратегії ПАТ «Київхліб» збільшить витрати на 3474 тис.

грн/рік, при цьому очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 4,3%.

Реалізація маркетингової компанії забезпечить зростання рівня навантаження логістичної системи підприємства, відповідальної за своєчасне забезпечення торгових мереж продукцією. Максимальне навантаження на автопарк допоможе дослідити оптимальну місткість автопарку, необхідну для збуту.

Отже, стимулювання збуту ПАТ «Київхліб» шляхом реалізації запропонованого комплексу маркетингових заходів забезпечить: систему удосконалення реалізації власної продукції, приріст обсягів реалізованої продукції, збільшення кількості споживачів і партнерів, підвищення лояльності клієнтів і партнерів, утримання своїх конкурентних позицій на ринку, приріст прибутковості діяльності підприємства, виконання стратегічних завдань ПАТ «Київхліб» тощо.

3.2. Розробка заходів для підвищення кадрової політики підприємства

Кадрова політика є складовою стратегічного менеджменту підприємства та важливим фактором його конкурентоспроможності, формуючи довготривалий комплекс підходів до розв'язання питань управління персоналом, відповідно до напрямку розвитку підприємства. Складовими кадрової політики персоналу є системи та технології кадрового менеджменту, ресурси та кваліфіковані працівники кадрової служби.

Впровадження та постійне використання моделі стратегічного управління кадровими ресурсами є засобом ефективного використання потенціалу працівників підприємства, посилюючи власні конкурентні переваги, що позитивно впливає на довготривалий економічний розвиток підприємства.

На основі проведеного аналізу слабких сторін кадрової політики ПАТ «Київхліб» пропонуються наступні шляхи її удосконалення:

1. Удосконалення системи мотивації праці. Сьогодні ПАТ «Київхліб» потребує вдосконалення системи мотивації через впровадження заходів, що задовольнятимуть нематеріальні потреби та цінності працівників, стимулюючи їх бажання працювати, проявляти ініціативу та ретельно виконувати їх професійні обов'язки;

2. Підвищення ефективності системи поповнення кадрових ресурсів. Наявна на підприємстві система найму нових робітників через пошук кандидатів серед випускників навчальних закладів та на ринку праці є застарілою, неконкурентною та не може задовольнити всі потреби з пошуку довгострокових і надійних кадрів. ПАТ «Київхліб» необхідно сформувати ефективну методику пошуку та підбору кваліфікованих співробітників, що володіють необхідними навичками та налаштовані на результат, а також узгодити технологію їх адаптації на підприємстві;

3. Впровадження системи професійної характеристики працівників. Використання цієї складової кадрового менеджменту дозволить ПАТ «Київхліб» удосконалити систему підбору та розміщення працівників, спонукати їх виконувати свою роботу якісно та ефективно, проводячи планове оцінювання результатів діяльності та особистісних якостей персоналу. Запровадження професійної характеристики потребує належного технологічного та кваліфікаційного рівня для ефективного використання кадрового потенціалу з метою підвищення конкурентоздатності підприємства;

4. Діджиталізація кадрового менеджменту. Пошук нових моделей менеджменту є актуальним в умовах сьогоденного бурхливого розвитку цифрових технологій у світі та економіці зокрема. Технологічне перетворення підприємства, створення власної «Digital-стратегії», що розвиває «HR-стратегію», є важливою умовою для збереження його конкурентних позицій на ринку. Застосування «Digital-технологій» у

кадровому менеджменті якісно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Більшість суб'єктів господарювання використовують вузький перелік методів для підбору працівників, зустрічаючи незручності зі своєчасним і якісним закриттям вакантних позицій. Важливим фактором є також неспроможність HR - менеджера точно оцінити професійні й особистісні якості кандидата та переконатися у його здатності адаптуватися до наявних бізнес-процесів.

Пошук, відбір та прийом нового персоналу дозволяє підприємству розширювати обсяг продукції, удосконалювати її якісні характеристики та збільшувати прибуток. Нові вакансії на ПАТ «Київхліб» мають враховувати систему вимог, зображених на рис. 3.1.

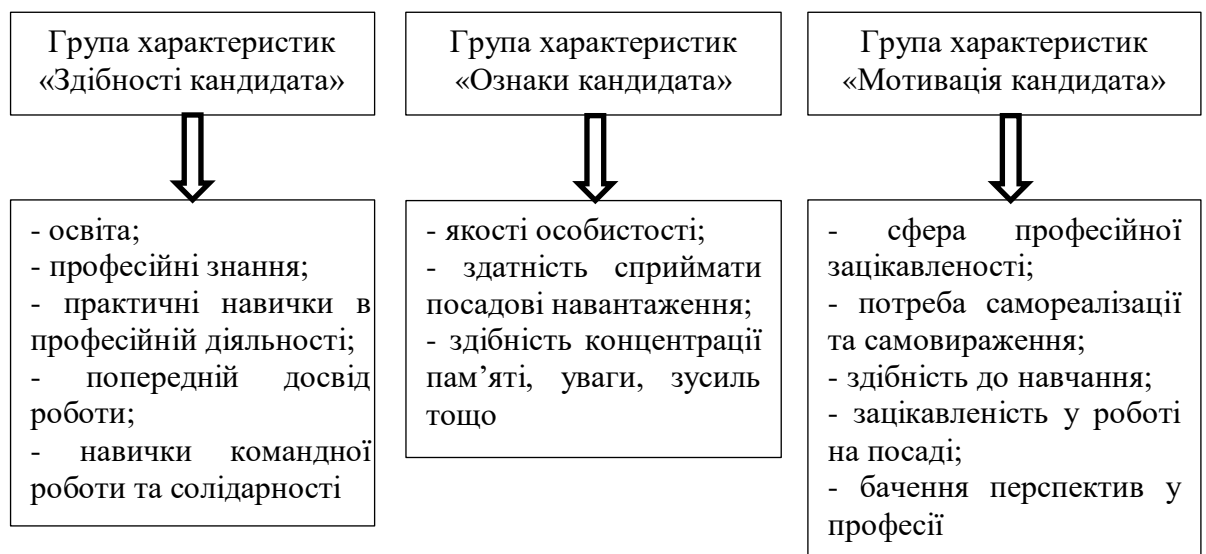


Рис. 3.1. Вимоги до кандидатів на посаду

Примітка : складено автором за даними підприємства

Запропоновані характеристики визначаються характером праці на вакантній посаді чи запропонованому робочому місці. Вимоги до запропонованої посади мають відповідати поточним потребам та враховувати довгострокові прогнози.

Процес формування професійних вимог має спиратися на завдання трудової діяльності на обраній посаді, враховуючи взаємозв'язок робочого місця та загальної організаційної структури підприємства. Належний рівень кваліфікації робітника, виражений через характеристику вимог до кадрів, є ще одним предметом аналізу та прогнозування. Довготермінові та ефективні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу формуються на взаємозв'язку вимог до займаної посади та фактичного рівня кваліфікації співробітників.

З метою забезпечення координації відділу кадрів з іншими ланками організаційної структури доцільно сформувавши план поповнення кадрових резервів, зображений на рис. 3.2.

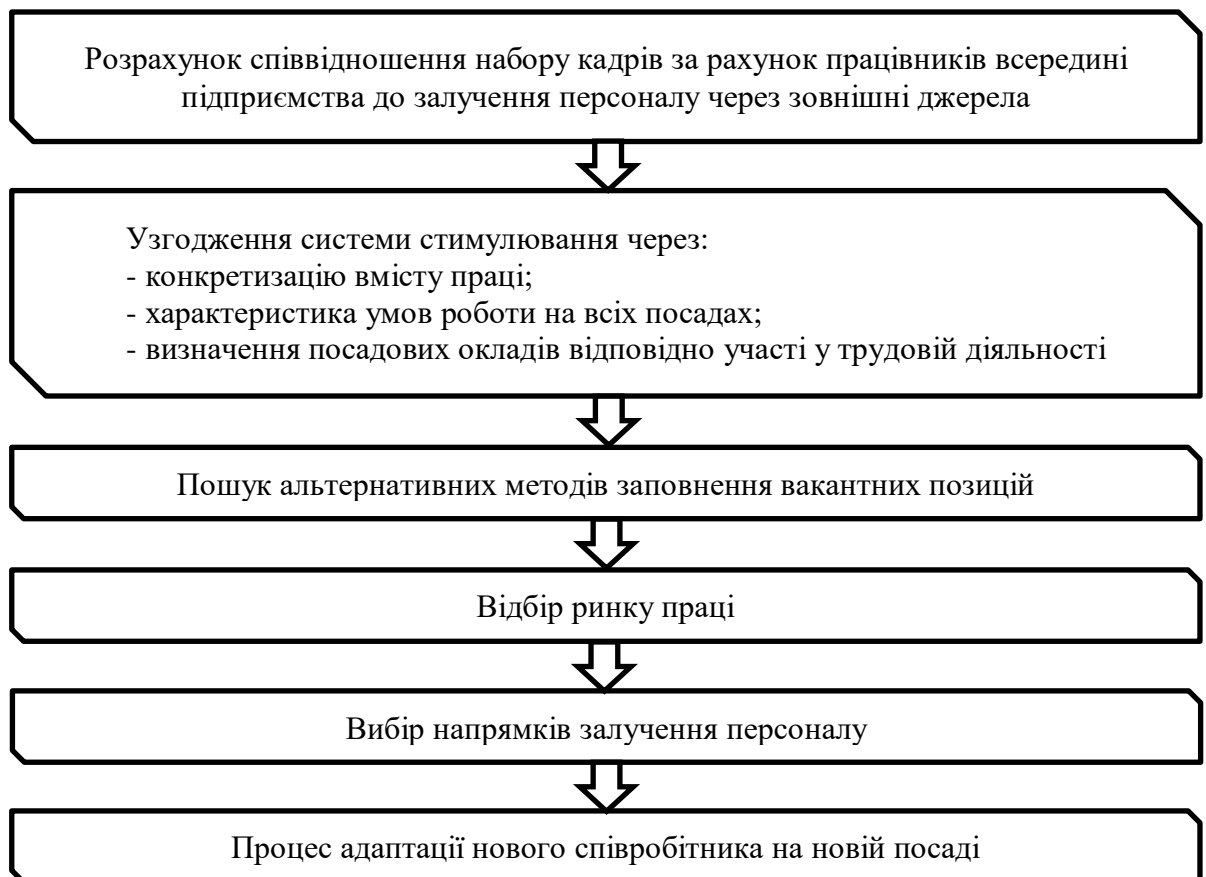


Рис. 3.2. План поповнення кадрових резервів ПАТ «Київхліб»

Примітка : складено автором за даними підприємства

Мета наведеного плану полягає в оптимізації процесу кадрового забезпечення підприємства, оскільки працевлаштування працівника враховує

підготовчий етап (відбір підприємства, місця набору, оцінка комплексу стимулів) та поступову адаптація нового співробітника у новому колективі та посаді. Цей процес забезпечить організацію кваліфікованими кадрами для ефективного заняття наявних вакансій. Менеджмент підприємства має ретельно планувати та бути готовим для процесу працевлаштування працівників.

ПАТ «Київхліб» потребує застосування нових методів мотивації персоналу, доповнюючи наявну модель забезпечення особистісних і соціальних потреб через матеріальні ресурси.

Підприємство має формувати комплекс нематеріального стимулювання кадрів до складу якого б належали: задоволення моральних потреб, відчуття причетності до діяльності та власна значущість для розвитку організації тощо. На розглянутому суб'єкті господарювання низький рівень прояву зазначеної системи стимулювання.

На рис. 3.3. перераховано принципи формування та розвитку комплексу мотивації підприємства.



Рис. 3.3. Принципи вдосконалення системи мотивації ПАТ «Київхліб»

Примітка : складено автором за даними підприємства

Професійна характеристика персоналу – це засіб нематеріального стимулювання який полягає в оцінці ділових якостей робітника та, орієнтуючись на її результат, ухваленні рішення щодо професійного та фінансового розвитку співробітника.

Цей напрям розвитку кадрової політики забезпечує розвиток якісного складу трудового колективу, розрахунок навантаження персоналу, ефективне застосування кваліфікованих кадрів та належне використання методів управління персоналом.

Професійна характеристика трудового колективу спрямована знайти резерви розвитку, підвищення продуктивності праці та мотивувати працівника покращити результативність власної роботи та діяльності організації, оптимально застосовувати матеріальне та нематеріальне стимулювання, а також сформувати середовище для розвитку робітника.

Система мотивації – передбачає вирішення наявних проблем, економічну ефективність, удосконалю політику підприємства щодо компенсацій за різні види робіт та інше.

Професійна характеристика виявляє рівень компетентності працівників. Вона досліджує слабкі сторони у працівників цільової структурної ланки та всього суб'єкта господарювання.

Це дозволить знайти проблеми нерозвиненої моделі навчання, помилки менеджменту структурних підрозділів, нездатність корпоративної культури передавати знання новачкам і недоліки системи пошуку кадрів. Їх вирішення дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства.

Характеристика є процесом пошуку резервів для підвищення рівня самовіддачі персоналу, що потребує значні економічні затрати. У неї залучені відділ кадрів та керівництво, яке аналізує результати оцінки (рис. 3.4), вивчаючи реакцію працівника, уточнює та затверджує її.

Аналіз результатів професійної характеристики надасть оцінку: рівню праці, рівню кадрів.



Рис. 3.4. Аналіз результатів характеристики персоналу ПАТ «Київхліб»

Примітка : складено автором за даними підприємства

Будь-яка професійна характеристика співробітників підприємства передбачає підготовчий етап, формування комісії та підготовку необхідної документації. Сам процес враховує її проведення, оцінювання співробітника, дослідження структурної ланки та модернізацію атестації.

Підготовчий етап визначає мету та формат проведення професійної характеристики працівників підприємства. Його результатом є документ, що формує:

- завдання характеристики персоналу;
- строк та періодичність проведення;
- формат проведення (письмовий тест, опитування, колективна усна співбесіда);
- склад комісії;
- етапи здійснення опитування;

- критерії оцінювання;
- кінцеві підсумки для працівника.

З метою оптимізації роботи відділу кадрів доцільно нормативно узгодити остаточний документ, посилення на який полегшить кар'єрне пересування працівника. Документ варто назвати «Положення про професійну характеристику персоналу».

Склад комісії може залежати від посади оцінюваного працівника, але до неї мають належати його прямий керівник, менеджери інших структурних ланок і досвідчені працівники.

Для характеристики кадрів підприємства та переоцінки варто підготувати наступні супроводжувальні документи:

- 1) попередня характеристика працівника;
- 2) звітність ефективності робітника від системи менеджменту бізнес-процесів;
- 3) колегіальна оцінка працівника;
- 4) оцінка досягнень співробітника за період після останньої професійної характеристики.

Після затвердження строку оцінювання відбувається співбесіда з працівником (особисто чи у складі комісії). Підсумок професійної характеристики колективу підприємства відзначає слабкі сторони персоналу чи структурних ланок з метою їх скорішого усунення.

З метою забезпечення актуальності оцінювання для всіх співробітників, доцільно періодично змінювати зміст питань, цілі характеристики, критерії оцінювання та підсумки.

Впровадження системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу дозволить оптимізувати комплекс мотивації працівників ПАТ «Київхліб», покращить якісний склад персоналу, покращити показники продуктивності та запровадити інноваційні технології виробництва.

Розвиток комплексу мотивації персоналу варто поєднувати зі створенням соціально-психологічних підходів кадрового менеджменту.

Пропозиція модифікації психологічних засобів мотивації трудового колективу ПАТ «Київхліб» полягає в:

- 1) удосконаленні системи управління конфліктами;
- 2) створенні та модернізації організаційної культури.

Метою пропозиції є формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві, що забезпечить належний взаємозв'язок між різними ланками організаційної структури, уникаючи дублювання та перетину компетенції персоналу.

З метою проведення запропонованих заходів ПАТ «Київхліб» варто розробити виробничі навчальні курси, запросити спеціалістів для підвищення кваліфікації персоналу, укласти договори з навчальними закладами стосовно наймання нових працівників.

Наявність соціального пакета є важливим фактором розвитку соціальної політики ПАТ «Київхліб». Забезпечення соціальних благ, враховуючи інтереси трудового колективу, мотивуватиме персонал дотримуватись вимог підприємства та ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

Формування та підтримка соціального пакета для персоналу завдає додаткових економічних витрат для підприємства. Його суть полягає у мотивації трудового колективу шляхом надання компенсаційних виплат у розмірі від чверті до половини наявної заробітної плати.

Окупність зазначених витрат відбудеться лише за умови підвищення показників праці зацікавленого у продуктивності та професійного розвитку персоналу. Додатковим важливим ефектом від застосування ефективних методів нематеріальної мотивації є утримання на ПАТ «Київхліб» кваліфікованих спеціалістів, заміна яких вимагала би значних грошових і часових витрат.

Пропозиція вдосконалення компенсаційного пакета ПАТ «Київхліб» полягає у формуванні та запровадженні його розширення, представленого на рис. 3.5.

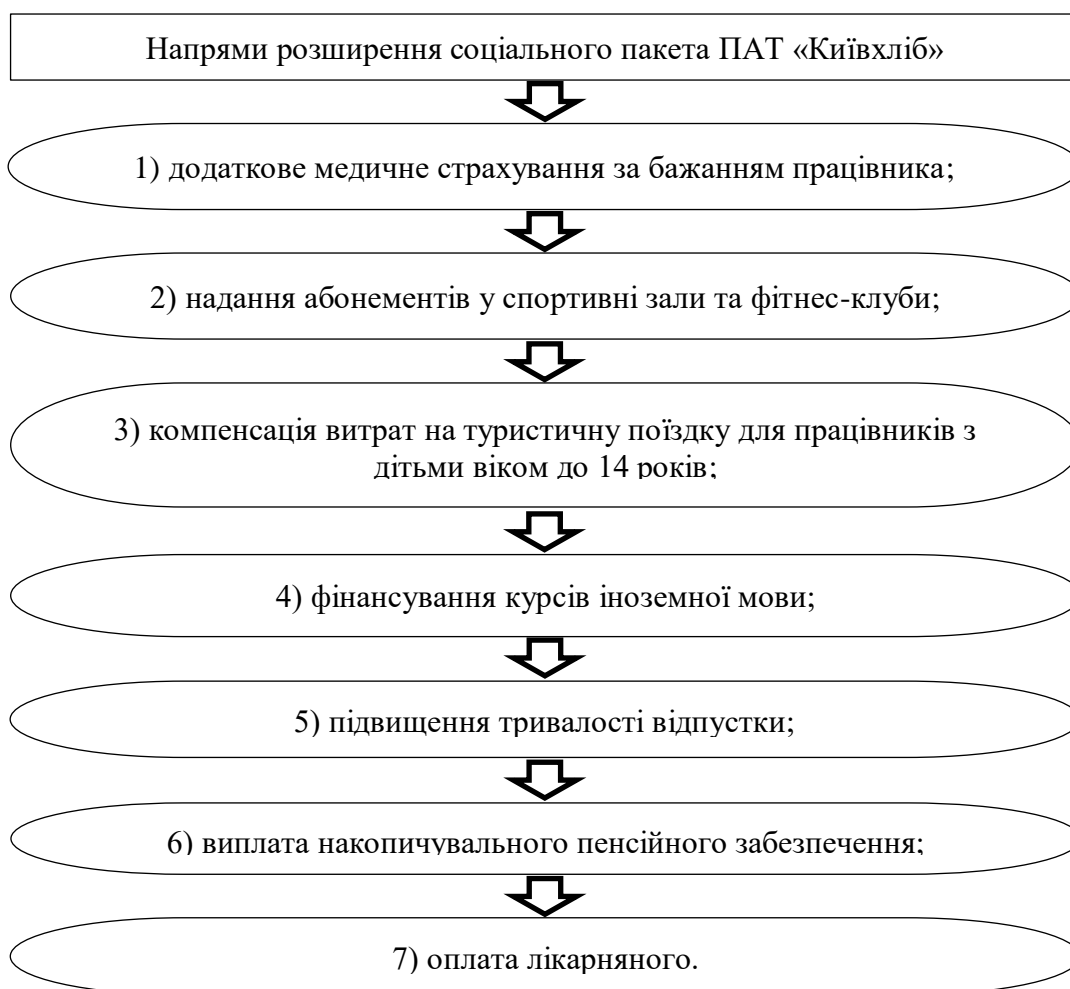


Рис. 3.5. Пропозиція модифікації соціального пакета ПАТ «Київхліб»

Примітка : складено автором за даними підприємства

На досліджуваному підприємстві чинний компенсаційний пакет враховує вузьке коло лише основних пунктів таких як медичне страхування та виплати у разі надзвичайних ситуацій. Для окупності соціального пакета ПАТ «Київхліб» варто пов'язати соціальні блага та продуктивність праці співробітників. Таким чином, залежно від результатів діяльності персоналу, їх зацікавленості у розвитку та прибутковості підприємства, формуються додаткові ресурси для удосконалення наявного соціального пакета.

Мета та завдання компенсаційного пакета ПАТ «Київхліб» повинні забезпечити:

- соціальну безпеку персоналу;

- додаткові конкурентні переваги організації серед спеціалістів на ринку праці;
- посилення задоволеності трудового колективу від власної діяльності;
- належні умови праці та відпочинку;
- позитивний імідж компанії серед персоналу та на ринку праці.

Отже, формування ефективного соціального пакета є одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту людських ресурсів підприємства. Наявність компенсаційного пакета забезпечує лояльність трудового колективу до організації через задоволення його потреб.

Таким чином, соціальний пакет ПАТ «Київхліб» – дасть можливість залучити та утримати лояльних працівників та сприяти підвищенню продуктивності персоналу.

3.3. Ефективність застосування моделі підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб»

Після пропозиції напрямків підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб» потрібно визначити їх потенційну ефективність. Економічна ефективність полягає у розв'язанні управлінських питань на підприємстві через правильне користування людським капіталом.

Головним економічним результатом є підвищення ефективності діяльності, наслідком чого відбувається підвищення показників рентабельності, та продуктивності праці. Аналіз ефекту моделі стратегічного менеджменту починається з дослідженням витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Очікувана вартість реалізації моделі підвищення конкурентоспроможності на перший рік складає 7,458 млн. грн./рік.

Прогнозується поступове зростання рівня витрат, оскільки залежно від розвитку ПАТ «Київхліб» збільшиться і кількість кадрового складу.

У таблиці 3.5 відображено дослідження витрат на впровадження моделі підвищення конкурентоспроможності по роках.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження Моделі підвищення конкурентоспроможності, млн. грн.

Стаття витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Модифікація системи найму співробітників	0,7	0,708	0,716
Професійна характеристика персоналу	1	1,011	1,023
Соціальне забезпечення праці	2,1	2,124	2,147
Формування рекламної компанії	0,184	0,186	0,188
Створення точок продажу	3,474	3,513	3,552
Всього	7,458	7,542	7,626

Примітка : складено автором за даними підприємства

З огляду на це, можна зробити висновок, що витрати компанії виростуть в середньому на 1,12%. Для підприємства таких масштабів такий рівень витрат не є критичним, водночас як їх інвестування здатне підвищити продуктивність праці співробітників і рівень збуту продукції, що призведе до збільшення прибутку. Базуючись на досвіді та результатах інших підприємств, що проводили подібні заходи, прибуток в середньому збільшився на 6,3% («Кулиничі», «Fozzy Group», «Чумак»).

На рис. 3.6 зображено розраховані прогностні показники збільшення прибутку в період з 2023 по 2025 роки.



Рис. 3.6. Прогноз показника чистого прибутку ПАТ «Київхліб»

Примітка : складено автором за даними підприємства

Із графіку можна зробити висновок, що запропонована Модель є економічно ефективною та здатна позитивно впливати на чистий фінансовий результат ПАТ «Київхліб».

Доцільно провести аналіз впливу зазначених заходів на інші показники діяльності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники ефективності ПАТ «Київхліб», тис. грн.

№	Показники	Роки		
		2023	2024	2025
1	Виручка від реалізації продукції	758806,1	806610,8	857427,3
2	Прибуток	- 53362,1	- 50199,5	- 47224,4
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	- 0,07	-0,062	-0,055

Примітка : складено автором за даними підприємства

У разі впровадження ПАТ «Київхліб» запропонованої моделі, результати сприятливо позначаться на розмірі виручки та сприятимуть її зростанню, а відповідно і збільшенню чистого фінансового результату.

Чистий фінансовий результат ПАТ «Київхліб» є кінцевим фінансовим результатом роботи організації, а також забезпечує поповнення фінансових ресурсів підприємства.

Збільшення прибутку створює фінансове забезпечення для здійснення розширеного відтворення компанії і задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і співробітників. Чистий фінансовий результат задовольняє зобов'язання підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими установами.

Ефективність діяльності підприємства окрім отримання високого прибутку та максимізації обсягів виробництва, визначається також здатністю до зменшення рівня витрат, що у підсумку вплине на собівартість, а отже і на

ціну продукції. Саме ці фактори набувають актуальності за умов конкурентного ринку цій галузі.

Завдання будь-якого підприємства на ринку полягає в організації виробничо-фінансової діяльності, мета котрої — задовольнити людські потреби в товарах і максимізації прибутку.

Проведемо аналіз впливу запропонованої моделі підвищення конкурентоспроможності на стратегічні показники конкурентних переваг, розглянувши дані ПАТ «Київхліб» та провівши їх переоцінку, враховуючи ефект від запропонованих заходів і відобразимо результати у табл. 3.7

Спостерігаємо позитивний вплив даної моделі на конкурентну позицію та рівень конкурентоздатності ПАТ «Київхліб».

Таблиця 3.7

Стратегічні активи та здатності ПАТ «Київхліб» та його конкурентів, враховуючи запроваджені заходи

Група стратегічних активів	Назва підприємства		
	«Київхліб»	«Кулиничі»	«Хлібні інвестиції»
Фінанси	4(+1)	4	3
Технології	4	5	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5
Конкурентна позиція	5	4	3
Знання підприємства	5(+1)	5	4
Репутація	4(+1)	4	4
Розробка товарів	5	5	5
Виробництво	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	3(+1)	4	3

Примітка : складено автором за даними підприємства

Варто дослідити зміну показника плинності кадрів на ПАТ «Київхліб», адже запропонована модель приділяє увагу зменшенню плинності кадрів підприємства. Оцінка зміни даного показника також ґрунтується на результатах інших підприємств.

Ефективний менеджмент плинності кадрів на ПАТ «Київхліб» являє собою важливий фактор впливу на небезпечну для підприємства ситуацію регулярного догляду персоналу. Впровадження запропонованої моделі прогнозує підвищення виробничих показників підприємства та мінімізує плинність кадрів.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 12% за рік (рис. 3.7).

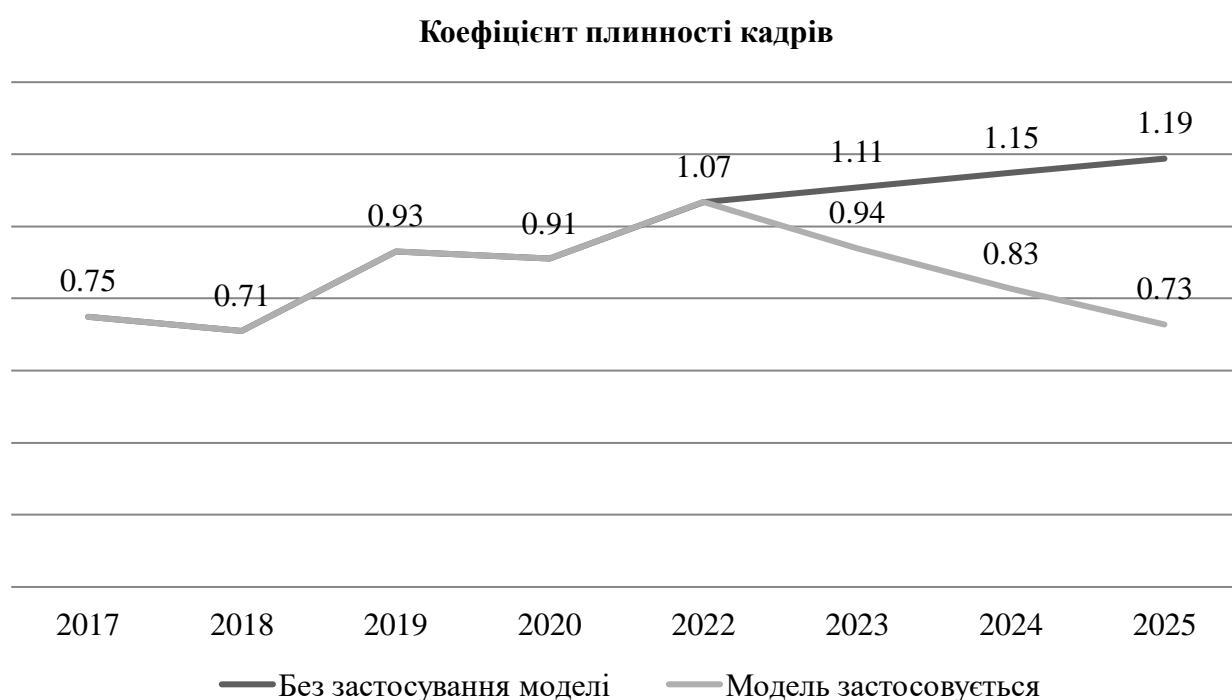


Рис. 3.7. Прогнозування показника коефіцієнту плинності кадрів

Примітка : складено автором за даними підприємства

Підвищення плинності кадрів здійснює негативний вплив на економічні показники діяльності ПАТ «Київхліб». Загалом це проявляється в упущенні вигоди викликаної тривалою адаптацією нових співробітників до своєї діяльності та погіршені продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці витрачають власний час на навчання нового персоналу.

Прогноз коефіцієнту плинності кадрів на 2023-2025 роки свідчить про його поступове зниження. Ефективність впровадження запропонованої

моделі зумовлюється покращитися трудової атмосфери, заохоченням персоналу шляхом нематеріальних благ.

Вирішення проблеми плинності кадрів потребує постійно слідкувати за її коефіцієнтом та аналізувати ситуацію на ПАТ «Київхліб».

Таким чином, розроблена модель підвищення конкурентоспроможності є економічно ефективною. Вона забезпечує вдосконалення стратегічної системи управління персоналом і маркетингової стратегії ПАТ «Київхліб», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі, враховуючи результати аналізу становища підприємства, розглянуто напрямки підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київхліб». Запропонована модель включає в себе: розвиток маркетингової стратегії й удосконалення кадрової стратегії підприємства. Їх детальна характеристика описана у підпунктах 3.1 і 3.2.

У підпункті 3.1 розглядаються та конкретизуються наступні заходи розвитку системи маркетингу ПАТ «Київхліб»:

- 1) проведення дегустаційних презентацій в точках продажу продукції;
- 2) проведення акцій на власні товари;
- 3) проведення конкурсів в точках продажу продукції та у соціальних мережах ПАТ «Київхліб»;
- 4) формування постійних знижок оптовим посередникам;
- 5) масштабування фірмової мережі;
- 6) показ реклами продукції ПАТ «Київхліб» на зовнішніх конструкціях та в Інтернеті.

Запропонована модель сприятиме приросту реалізованих товарів, збільшенню кількості споживачів та партнерів і підвищенню їх лояльності, посиленню конкурентних позицій ПАТ «Київхліб» та зростанню рівня прибутків від господарської діяльності.

У підпункті 3.2 наведена характеристика заходів для покращення кадрової політики підприємства, зокрема:

- 1) удосконалення системи мотивації праці;
- 2) формування методики пошуку та підбору кваліфікованих співробітників, а також розробка технології їх адаптації на ПАТ «Київхліб»;
- 3) впровадження системи професійної характеристики працівників;
- 4) діджиталізація кадрового менеджменту.

Пропозиція вищезазначених заходів спрямована забезпечити ПАТ «Київхліб» ефективною системою пошуку та утримання лояльного персоналу, опосередкованому підвищенню продуктивності праці робітників та позитивний імідж підприємства на ринку праці.

У підпункті 3.3 досліджено ефективність запропонованої моделі підвищення конкурентоспроможності.

Витрати на реалізацію моделі в перших рік складають 7,458 млн. грн., що становить 1,02% від загальних витрат ПАТ «Київхліб». Очікується приріст прибутку в середньому на 6,3% (на 3 361 тис. грн. за перший рік).

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 12% за рік, що знизить негативний вплив на економічні показники діяльності ПАТ «Київхліб».

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства, методологічні підходи до її оцінки, а також особливості формування конкурентних переваг організації.

Загалом конкурентоспроможність — це комплексний, порівняльний з обраними конкурентами, аналіз оцінювальних показників діяльності підприємства на певному ринку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища, за визначений термін.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: оптимізувати процес виробничо-збутової діяльності підприємства, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції та збільшити частку ринку.

Оцінка рівня конкурентних переваг є важливим фактором успішного управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення ефективності ведення господарської діяльності на ринку.

Варто використовувати методи оцінки конкурентних переваг підприємства залежно від їх особливостей. Для ефективної оцінки необхідно застосовувати комплекс методів за всіма критеріями та напрямками діяльності. Питання оцінки конкурентоздатності підприємства потребує більш ретельного дослідження, адже ще залишились проблеми пошуку єдиного показника та комплексу факторів конкурентних переваг підприємства, а також уникнення суб'єктивізму під час їх оцінки.

Ефективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтується на довгострокову перспективу, забезпечуючи приріст ресурсного потенціалу, з метою пристосуватися до швидких і непередбачуваних фінансово-економічних факторів зовнішнього середовища.

Система конкурентних стратегій підприємства слугує основою для формування ефективної моделі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Усі етапи розробки, впровадження та операційного керування системи підвищення конкурентоздатності мусить підлягати централізованому контролю.

У другому розділі здійснено аналіз конкурентної позиції досліджуваного підприємства ПАТ «Київхліб» яке є одним із провідних хлібопекарських підприємств України, яке включає 17 хлібопекарських підприємств, ремонтно-монтажний комбінат, інформаційно-обчислювальний і навчальний центри та контора матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач».

Проведений аналіз обсягів реалізації продукції за 2018-2020 роки показав, що підприємство у 2020 р. зменшило обсяги реалізації основних видів продукції, а, отже, і обсяги виробництва продукції, що є свідченням неефективного процесу управління підприємством. На досліджуваному підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження розмірів виручки від реалізації продукції.

Після 2017 року показники рентабельності знизились, що пов'язано зі збитковістю підприємства у цей період. Також варто відмітити значне зниження показників у 2020 році.

Для подальшого вдосконалення показників прибутковості підприємству потрібно збільшити чистий прибуток компанії, збільшити середньорічну вартість активів, валовий прибуток та збільшити вартість власного капіталу.

Аналіз кадрового потенціалу дає можливість зробити висновок про скорочення чисельності персоналу внаслідок чого підприємство не здатне зростати та розвиватися. Спостерігається значне вибуття працівників, основна частина яких звільнилась за власним бажанням, внаслідок чого зростають витрати організації на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників.

Проведене дослідження показує, що ПАТ «Київхліб» займає лідируючі позиції серед своїх конкурентів і поступається лише в рекламних заходах та упаковці. Головними конкурентами підприємства ПАТ «Київхліб» є: ТОВ «Кулиничі», ТОВ «Хлібні інвестиції» («Цар Хліб»).

Виявлено напрямки розвитку конкурентоспроможності підприємства. Найбільше ПАТ «Київхліб» потребує розвитку маркетингової стратегії й удосконалення системи управління персоналом. Основні напрямки стратегічного управління персоналом, їх деталізація та економічне обґрунтування наведені у третьому розділі.

Маркетингова компанія ПАТ «Київхліб» враховує проведення соціологічного дослідження, заходи стимулювання збуту, впровадження Інтернет реклами та створення точок реалізації продукції у торговельних мережах.

Реалізація запропонованого комплексу маркетингових заходів забезпечить: удосконалення системи реалізації власної продукції, збільшення кількості споживачів і партнерів, утримання своїх конкурентних позицій на ринку та приріст прибутковості діяльності підприємства.

Оптимізація процесу поповнення кадрових резервів спрямована забезпечити працевлаштування кваліфікованих кадрів та їх поступову адаптацію ПАТ «Київхліб». Цей процес забезпечить організацію кваліфікованими кадрами для ефективного заняття наявних вакансій.

Запропонований комплекс нематеріального стимулювання персоналу враховує: задоволення моральних потреб, відчуття причетності до діяльності та власна значущість для розвитку організації. Пропонується впровадження професійної характеристики працівників який полягає в оцінці ділових якостей робітника та, орієнтуючись на її результат, ухваленні рішення щодо його професійного та фінансового розвитку.

Наявність сформованого соціального пакета є важливим фактором розвитку соціальної політики ПАТ «Київхліб». Забезпечення соціальних благ, враховуючи інтереси трудового колективу, мотивуватиме персонал

дотримуватись вимог підприємства та ефективно виконувати свої посадові обов'язки. тощо.

Окупність зазначених витрат відбудеться завдяки підвищенню показників праці зацікавленого у продуктивності та професійного розвитку персоналу. Додатковим важливим ефектом від застосування ефективних методів нематеріальної мотивації є утримання на ПАТ «Київхліб» кваліфікованих спеціалістів, заміна яких вимагала би значних грошових і часових витрат.

Отже, після впровадження запропонованої моделі підвищення конкурентоспроможності, зосередженій на розвитку маркетингової стратегії й удосконаленні кадрової політики підприємства, очікується приріст прибутку на 6,3%, та зменшення плинності кадрів на 12%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. №2. С. 290-294.
2. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. Київ : КНЕУ, 2004. 528 с.
3. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія. 2010. № 4(105). С. 13-24.
4. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
7. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
8. Холодний Г. О. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 324 с.
9. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства : вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155-161.
10. Лелека Р. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. №23. С. 80-86.
11. Клементьєва А. В. Особливості ринку хліба в Україні. Соціально-гуманітарний вісник. 2019. №25. С. 216-220.
12. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг : підручник Київ: Центр учбової літератури, 2009. 365 с.

13. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, 2010. Вип. 38. С. 248-252.
14. Точонов І. В., Наумова Л. О. Роль собівартості продукції у формуванні ціни : матеріали наук.-практ. конф., м. Краматорськ, 2017. С. 70–76.
15. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 36. С. 23-31.
16. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 448с.
17. Завертаний Д. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. №2. С. 194-203.
18. Яцковий Д.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 4. С.183-188.
19. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2010. № 5. С. 153-198.
20. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
21. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
22. Дерій Ж. В., Завгородня Ж. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2016. №1. С. 264-267.

23. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2009. 168с.
24. Скудар Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства : проблеми та рішення : монографія Київ : Наукова думка, 2009. 496 с.
25. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти. монографія : Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
26. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
27. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «Приазовський державний технічний ун-т» Маріуполь, 2016. 462 с.
28. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
29. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
30. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ. 2009. 152 с.
31. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
32. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. 3-тє вид., Київ : КНЕУ, 2000. 460 с.
33. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij2020/>. (дата звернення: 30.10.2022).

34. Багатокутник конкурентоспроможності : наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. URL: <https://bakertilly.ua/news/id47880> (дата звернення: 20.09.2022).
35. Бенчмаркінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг> (дата звернення: 20.10.2022).
36. Вікіпедія Київхліб URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Київхліб> (дата звернення: 26.09.2022).
37. КИЇВХЛІБ (PRJSC KYIVKHLIB) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00381574/ (дата звернення: 29.10.2022).
38. Київхліб : веб-сайт. URL: <https://kyivkhlіb.ua/> (дата звернення: 20.10.2022).
39. Кулиничі : веб-сайт. URL: <https://kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 20.10.2022).
40. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/42.pdf (дата звернення: 16.09.2022).
41. ПРАТ «КИЇВХЛІБ» URL: <https://opendatabot.ua/c/00381574> (дата звернення: 02.10.2022).
42. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВХЛІБ» URL: <http://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/678> (дата звернення: 30.10.2022).
43. Приватне акціонерне товариство «КИЇВХЛІБ» URL: <https://www.smida.gov.ua/db/prof/00381574> (дата звернення: 26.10.2022).
44. Регулярна інформація (XML) Опис бізнесу. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/115435/156/templ> (дата звернення: 27.09.2022).
45. Хлібні інвестиції : веб-сайт. URL: <https://hlibinvest.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2022).

46. Laguir I. Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty. *Decision Support Systems*. 2022. Vol. 156.
47. Assessment of the Competitiveness and Effectiveness of an Open Business Model in the Industry 4.0 Environment. URL: <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/1/57> (дата звернення: 23.10.2022).
48. Porter M. *Competition* 2001, 495 p.
49. Lyu C. Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 121–133.
50. Tiep Le T. Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in Vietnam. *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Volume 29. P. 588–599.
51. Hang Y. Does corporate social responsibility and green product innovation boost organizational performance? a moderated mediation model of competitive advantage and green trust. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022. Vol. 35.
52. Driving Consumer preference: examining how customer brand loyalty impacts engagement. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/driving-consumer-preference-examining-how-customer-brand-loyalty-impacts-engagement-300537855.html> (дата звернення: 11.10.2022).
53. Nayak B. Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 964–982.
54. Chikán A., Czakó E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*. 2022. [Vol. 243](#).
55. Haar J. High performance work systems and innovation in New Zealand SMEs: testing firm size and competitive environment effects. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 33.

56. Vrabcová P. Knowledge and its transfer – key prerequisite for long-term competitive advantage and sustainable business. *Knowledge Management Research & Practice*. 2022. Vol. 20.
57. Lima Rua O. Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *Business Economics*. 2022. Vol. 28.
58. Hossain Md A. Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: Evidence from the manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 106. P. 240–255.
59. Ansoff I. *New corporate strategy* 1999, 416 p.
60. Olimova N. Possibilities of choosing the strategy of anti-crisis and competitive management based on the own economic potential of the enterprise. *Social Science*. 2022. Vol. 11.
61. Gómez-Prado R. Product innovation, market intelligence and pricing capability as a competitive advantage in the international performance of startups: case of Peru. *Sustainability*. 2022. Vol. 14.
62. Mishchuk H. Social capital factors fostering the sustainable competitiveness of enterprises. *Sustainability*. 2022. Vol. 14.
63. Hassani A. Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Volume 175.
64. Visvizi A. Sustainability in international business: talent management, market entry strategies, competitiveness. *Sustainability*. 2022. Vol. 14.
65. Hallioui A. Systems-based approach to contemporary business management: An enabler of business sustainability in a context of industry 4.0, circular economy, competitiveness and diverse stakeholders. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 373.
66. Banmairuroy W. The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new

S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*. 2022. Vol. 156, No 3. P. 200–209.

67. Trivedi K. The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness. *The Bottom Line*. 2022. Vol. 35 No. 2/3. P. 53–72.

68. What is employee engagement? Definition, measurement, drivers, and strategies, with examples. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-employee-engagement/> (дата звернення: 11.10.2022).

69. Lee W. When and why does competitive psychological climate affect employee engagement and burnout? *Journal of Vocational Behavior*. 2022. Vol. 139.

70. Ahmadi-Gh Z. Why is manufacturing not more sustainable? The effects of different sustainability practices on sustainability outcomes and competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 337.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПАТ «Київхліб»

Форма №1 «Баланс» (тис. грн.)

Показники	2017	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
первісна вартість	504	134	80	10
накопичена амортизація	1413	1124	593	59
Незавершені капітальні інвестиції	909	990	513	583
Основні засоби:	22128	33592	57152	3718
первісна вартість	171484	204410	200708	254207
знос	329762	400969	407030	436013
Інвестиційна нерухомість:	158278	196559	206332	181806
первісна вартість	98	0	0	0
знос	489	489	489	0
Довгострокові біологічні активи:	391	489	489	0
первісна вартість	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	102845	99958	99961	100063
інші фінансові інвестиції	2029	2029	2029	2029
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	7861
Гудвіл	0	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0
Усього за розділом I	299088	340123	359930	367887
II. Оборотні активи				
Запаси	122054	99487	107641	113930
Виробничі запаси	50175	50893	49045	32411
Незавершене виробництво	46	55	62	49
Готова продукція	2337	4974	2839	1292
Товари	69496	43565	55695	80178
Поточні біологічні активи	0	0	0	0
Депозити перестрашування	0	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	347332	229440	186385	71065
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				

Продовження додатку А

за виданими авансами	26729	9119	16937	20854
з бюджетом	16189	12595	9873	6868
у тому числі з податку на прибуток	6901	6651	3822	3822
з нарахованих доходів	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	15874	52270	60696	70315
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	4200	5097	1906	1173
Готівка	0	0	0	0
Рахунки в банках	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші оборотні активи	12116	11709	2533	8222
Усього за розділом II	544494	419717	385971	292427
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	843582	759840	745901	660314
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	39621	39621	39621	39621
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	30063	29927	29927	0
Додатковий капітал	1360	1360	1360	0
Емісійний дохід	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Резервний капітал	3477	5943	5943	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	90070	87306	97977	100098
Неоплачений капітал	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0
Інші резерви	0	0	0	0
Усього за розділом I	151789	167057	174828	139719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	94500	74900	106882	0

Продовження додатку А

Інші довгострокові зобов'язання	0	0	11836	23506
Довгострокові забезпечення	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0	0
Усього за розділом II	94500	74900	118718	23506
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	144401
Векселі видані	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	8904
за товари, роботи, послуги	420754	354694	342306	231223
за розрахунками з бюджетом	5969	6058	4419	3303
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0
за розрахунками зі страхування	4472	5267	3369	2266
за розрахунками з оплати праці	17461	19696	13704	9645
за одержаними авансами	51180	35076	3875	15482
за розрахунками з учасниками	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	71660	71660	66430	66430
за страховою діяльністю	0	0	0	0
Поточні забезпечення	13596	18227	15734	12087
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	16843	10282	2518	3348
Усього за розділом III	601625	520960	452355	497089
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0
Баланс	843582	759840	745901	660314

ПАТ «Київхліб»

Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (тис. грн.)

Стаття	2017	2018	2019	2020
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2275641	1842323	1767501	1086813
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1723869	1566913	1465668	911699
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0
Валовий: прибуток	551772	275410	301833	175114
Валовий: збиток	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші операційні доходи	56351	89213	74623	93159
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0	0
Адміністративні витрати	113423	108154	107476	86667
Витрати на збут	390612	141095	131760	74011
Інші операційні витрати	77957	100894	103695	138430
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	26131	14231	33525	0

Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	30853
Дохід від участі в капіталі	948	325	8	133
Інші фінансові доходи	0	241	118	15
Інші доходи	57853	7007	8123	23338
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0	0
Фінансові витрати	19050	17211	21114	19921
Втрати від участі в капіталі	229	562	4	32
Інші витрати	49347	6794	7156	15668
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	16306	0	13500	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	2514	0	42970
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1038	-250	-2829	7861
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	15268	0	10671	0
Чистий фінансовий результат: збиток	0	2764	0	35109
II. Сукупний дохід				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	0	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	15268	-2764	10671	-35109
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	914642	803436	733066	457324
Витрати на оплату праці	324354	315657	321482	221028
Відрахування на соціальні заходи	70386	68347	69621	48641

Продовження додатку Б

Амортизація	26300	48707	51048	38107
Інші операційні витрати	409101	253596	224932	191994
Разом	1744783	1489743	1400149	957094
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій				
Середньорічна кількість простих акцій	792422060	792422060	792422060	792422060
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	792422060	792422060	792422060	792422060
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,019	-0,03	0,01	-0,04
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,019	-0,03	0,01	-0,04
Дивіденди на одну просту акцію	0	0	0	0

УДК 351.851

О.В. Поліщук, к. е. н., Фролов І.М.
(Національний авіаційний університет, Україна)

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможність підприємства. Визначено методи, алгоритм оцінювання та напрями підвищення конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Підприємства, які виходять на сучасний ринок світової торгівлі повинні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища із метою забезпечення життєздатності та досягнення провідних позицій у галузі їх господарської діяльності. Вимоги та підготовка організації до функціонування у конкурентному середовищі схарактеризується через рівень її конкурентоздатності. Саме з цією метою, на початку необхідно дати визначення сутності терміну «конкурентоспроможність».

М. Портер визначає конкурентоспроможність – як конкурентні переваги окремої галузі, що забезпечують лідерство серед конкурентів. Він приділяв увагу ефективному використанню ресурсів підприємства, як ключового фактору конкурентних переваг [1].

Такий визначний дослідник, як Г. Скудар поділяє категорію «конкурентоспроможність» на рівень товару, підприємства, галузі та країни. Конкурентоспроможність в його роботах, залежить від економічних, соціальних і політичних факторів на зовнішньому та внутрішньому ринку [2, с.211].

Аналізуючи погляди науковців, конкурентоспроможність підприємства можемо підсумувати, що конкурентоспроможність це комплексний порівняльний з обраними конкурентами аналіз оцінюваних показників господарської діяльності на певному ринку за визначений період час.

Вивчення конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі враховує дослідження факторів впливу зовнішнього (глобальне оточення підприємства яке можуть впливати на діяльність) та внутрішнього середовища (чинники всередині підприємства) на прихильність споживачів до продукції та послуг [3, с.144].

Сьогодні оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим фактором успішного управління конкурентоздатності яке забезпечить організації ефективне ведення господарської діяльності на ринку. На нашу думку, показник конкурентоздатності повинен показувати основні підсумки господарської діяльності та потенціал усіх структурних підрозділів підприємства. Саме для аналізу ефективності реакції на зміни зовнішнього середовища він використовується на постійній основі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства визначає відносний рівень на якому фірма та її продукція спроможна посісти конкурентні позиції на певному ринку господарської діяльності.

Аналізуючи наукові праці стосовно дослідження методів оцінки конкурентоспроможності, виділяють наступні групи методів, які об'єднують загальні показники, це такі, як [4, с.155.;5, с.183]: кількісні, якісні, матричні, спеціальні, комплексні, графічні, індексні та аналітичні. Завдяки перерахованим методам діагностики підприємства, управлінці роблять висновки про майбутні напрями формування стратегічного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. До переваг зазначених методів оцінки конкурентоздатності підприємства можна віднести:

- вивчення інформації щодо обсягів збуту, виявляють адекватну оцінку конкурентних позицій організації ринку;
- методи прості у застосуванні саме при дослідженні частки та темпів збільшення ринку;
- методи дозволяють аналізувати взаємодію різних факторів підприємства та стадії їх розвитку.

Недоліками зазначених методів можна представити наступне :

- недостатня кількість характеристик для проведення оцінювання;
- суб'єктивність деяких показників;
- без аналізу причин факторів оцінювання, ускладнюється процес прийняття управлінських рішень.

Дієвий алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити наступним чином [6, с.250]:

- 1) вибір мети оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- 2) вибір конкурентів для оцінки конкурентоспроможності;
- 3) вибір показників наведеної оцінки;
- 4) розрахунок показників конкурентоспроможності;
- 5) висновок про рівень конкурентоздатності підприємства;

За цим алгоритмом, у випадку низького рівня конкурентоспроможності, підприємство потребує негайних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності. У разі високого рівня конкурентоздатності – підприємство сприймається одним із лідерів галузі. Будь-яка «Стратегія» має бути спрямована на підтримку і розвиток конкурентних переваг.

Таким чином, провівши аналіз визначення сутності «конкурентоспроможності» різних науковців та напрацювання щодо оцінювання рівня конкурентоздатності, можна виділити наступні шляхи посилення конкурентних позицій підприємства на ринку [7]:

- розвиток процесів управління;
- ефективне використання наявних ресурсів;
- підвищення кадрового потенціалу;
- розвиток маркетингової діяльності;
- розвиток системи обслуговування клієнтів;
- зміцнення іміджу підприємства;
- впровадження інноваційної політики.

Отже, на сучасному етапі управління – конкурентоспроможність підприємства потребує вдосконалення та розвитку. Необхідним є впровадження системного підвищення професійної компетенції управлінських кадрів, пошук ефективних

форм інноваційного розвитку управління конкурентоздатністю підприємств України, необхідність системного формування і якісного розвитку інтелектуального капіталу організації.

Список літератури

1. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016 – URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf
2. Скудар Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення. Київ : «Наукова думка», 2006. 496 с.
3. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
4. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4 С.155-161.
5. Яцковий Д.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 4. С.183-188.
6. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 365 с.
7. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (дата звернення: 10.09.2022).