

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Робота конкурентної стратегії
підприємства харчової промисловості

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи ФЕУЗ-511.и

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та
адміністрування»

Козур Р. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Тесленок Т. М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Павлюшина Н. М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління

Кафедра «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
д.ек. проф. Тетяна Пудіна
 « » 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Кочур Варшита Арсенівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Розробка конкурентної стратегії підприємства харкової промисловості

керівник проекту (роботи) Темлюк Ірина Миколаївна, к.ек. доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» травня 2022 року № 336

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) матеріали наукових періодичних видавць, бази даних мережі Інтернет, бази підприємства ПРАТ «ЗКФ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) I. Теоретико-методологічні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства харкової промисловості. II. Аналіз конкурентного середовища ПРАТ «ЗКФ» III. Напрями розробки конкурентної стратегії ПРАТ «ЗКФ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць, 14 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Темешок І.М. доцент кафедри Менеджмент	<i>Темешок І.М.</i>	<i>Темешок І.М.</i>
II	Темешок І.М. доцент кафедри Менеджмент	<i>Темешок І.М.</i>	<i>Темешок І.М.</i>
III	Темешок І.М. доцент кафедри Менеджмент	<i>Темешок І.М.</i>	<i>Темешок І.М.</i>
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2022	14.11.2022

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)

Косир
(підпис)*Косир Р.А*
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Темешок І.М.
(підпис)*Темешок І.М.*
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

РЕЦЕНЗІЯ
на дипломний проект (роботу)

Розробка конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості
(вказати тему дипломного проекту (роботи))

Студент (ка) Козур Варшита Арсенівна

Спеціальність 073 „Менеджмент“
(код, найменування спеціальності)

Обсяг проекту 121 с.

Кількість аркушів креслень _____

Кількість сторінок пояснювальної записки _____

а) короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень В дипломній

роботі розглянуто теоретико-методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості, проведено аналіз конкурентного середовища ПРАТ „ЗКЗ“, вивчено напрями розробки конкурентної стратегії ПРАТ „ЗКЗ“.

б) висновок про відповідність проекту (роботи) завданню _____

Дипломна робота відповідає поставленому завданню.

в) характеристика виконання кожного розділу дипломного проекту (роботи), рівень відповідності останнім досягненням науки та техніки і передовим методам роботи

Теорія - розглянуто теоретико-методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Теорія - проведено аналіз конкур. середовища ПРАТ „ЗКЗ“; III вивчено напрями розробки конкурентної стратегії ПРАТ „ЗКЗ“ Проведено систематизацію сучасних методів конкур. стратегій.

г) негативні особливості виконання проекту (роботи) _____

суттєвих перешкод у роботі не виявлено

д) позитивні особливості в роботі виконано значну кількість

аналітичних методів: SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкурентності М. Портера.

е) оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки до проекту (роботи)

Робота в роздатковій мірі ілюстрована таблицями

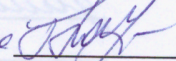
та ризиками, що дозволяє порати матеріал та представити результати аналізу у наочному вигляді та зручному для сприйняття форматі.

є) відгук про проект (роботу) загалом Дипломна робота виконана на високому рівні.

ж) інші зауваження Відсутні

з) оцінка проекту (роботи)

Рецензію склав

к.е.н., доц. каф., Маркетинг та політика 

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

Павлішине Ніне Михайлівна

(підпис)

« 15 » травня 2022 р.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Вступ	6
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості	9
1.1 Сутність конкурентної стратегії підприємства та її види	9
1.2 Методи оцінки конкурентного середовища підприємства	19
1.3 Підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах	35
Висновки до розділу 1	44
Розділ 2 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ»	46
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ЗКФ»	46
2.2 Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі М. Портера	58
2.3 Аналіз стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ЗКФ»	70
Висновки до розділу 2	80
Розділ 3 Напрями розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ»	82
3.1 Обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ» на основі SWOT-аналізу	82
3.2 Розробка практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ»	93
Висновки до розділу 3	107
Висновки	109
Список використаних джерел	112
Додатки	118

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Розробка конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості»: с. 121, рис. 14, табл.15, 52 джерела.

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Мета написання роботи – розробка конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

Методи дослідження: узагальнення, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера М., карти стратегічних груп.

Результати і їх новизна полягають в розробці конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ». Новизна роботи полягає в розробці практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ», що дасть змогу підприємству підвищити рівень його конкурентоспроможності за рахунок конкурентних переваг.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості, проведено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ», визначено напрями розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ».

Значущість роботи і висновки. Узагальнено класифікацію конкурентних стратегій та запропоновано напрями розвитку конкурентної стратегії для підприємства ПрАТ «ЗКФ», що підвищить конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «ЗКФ».

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД, SWOT-АНАЛІЗ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена тим, що визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на довгострокову перспективу.

З огляду на постійний розвиток соціально-економічних відносин та вплив факторів зовнішнього середовища на підприємства виникає необхідність постійного систематичного пошуку, аналізу конкурентних переваг та удосконалення шляхів підвищення конкурентоспроможності окремих суб'єктів підприємництва. Формування конкурентних переваг підприємств є основною передумовою забезпечення ефективності їх діяльності. Саме виокремлені конкурентні переваги підприємств харчової галузі підкреслюють особливості та можливості розвитку цих підприємств, а відповідно й розвитку національної економіки країни. Як відомо, наразі відслідковується нестабільна політична та економічна ситуація в країні, а також негативний вплив пандемії COVID-19, тож підприємствам слід протистояти загрозливим викликам зовнішнього середовища.

Стратегічною метою кожного підприємства має стати виробництво конкурентоспроможної продукції високої якості за оптимальними та конкурентоспроможними цінами. Адже виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції є базою забезпечення високого попиту на неї. Відтак саме реалізація відповідної стратегічної орієнтації дозволить підприємству забезпечити отримання доходів та прибутків, що в кінцевому випадку дозволить підприємству розвиватися, ефективно функціонувати та бути конкурентним у зовнішньому середовищі, що підтверджує високу актуальність дослідження розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Тож кожне підприємство харчової промисловості має велику увагу приділяти розробці ефективної конкурентної стратегії. Під конкурентною стратегією підприємства харчової промисловості ми розуміємо загальну основу конкурентної поведінки підприємства, розраховану більше, ніж на один рік та направлену на досягнення головної мети підприємства.

Дослідженням конкурентної стратегії підприємства займались багато вчених, таких як: Томпсон А. А. [40], Стрікленд А. [40], Портер М. [31], Безус П. І. [3], Сумець О. М. [35], Мартиненко М. О. [21] та ін.

Науковці приділили значну увагу визначенню сутності та класифікації конкурентних стратегій. Проте навіть попри посилений інтерес до питання розробки конкурентної стратегії підприємства, наразі існують певні проблеми, з якими стикаються підприємства в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Саме тому дане питання потребує додаткового розгляду та аналізу, що обумовлено актуальністю даної теми дипломної роботи.

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність конкурентної стратегії підприємства та її види;
- охарактеризувати методи оцінки конкурентного середовища підприємства;
- визначити підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ЗКФ»;
- оцінити конкурентне середовище ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі

Портера М.;

- проаналізувати стратегічні групи конкурентів ПрАТ «ЗКФ»;
- обґрунтувати конкурентну стратегію ПрАТ «ЗКФ» на основі SWOT аналізу;
- запропонувати практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ».

Методи дослідження: У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: узагальнення (для аналізу етапів розробки конкурентної стратегії), графічний (для наочного зображення результатів дослідження), абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистико-економічний (для аналізу внутрішнього середовища підприємства), SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера М., карти стратегічних груп.

Наукова новизна одержаних результатів:

- узагальнено класифікацію конкурентних стратегій;
- запропоновано напрями розвитку конкурентної стратегії для підприємства ПрАТ «ЗКФ».

Апробація результатів магістерської дипломної роботи.

За результатами проведеного дослідження опубліковано дві наукові праці. У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Розробка конкурентної стратегії виробничо торгівельної фірми», «Підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах».

Структура магістерської роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Сутність конкурентної стратегії та її види

Формування конкурентоспроможного ринку є першочерговою умовою підвищення економічної і соціальної стабільності національної економіки будь-якої країни.

Конкуренція (від лат. *concurere* — зіштовхуюсь) — це економічне суперництво між відокремленими виробниками, продукції, робіт, послуг за завоювання ринку та отримання більшого прибутку. Без конкуренції ринкові відносини практично неможливі [16, с. 49].

Варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції і підприємства є взаємопов'язаними поняттями. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох чинників, причому в сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо її складових.

Серед науковців немає єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність». Це пов'язано з тим, що воно є досить багатограним та містить у собі різні характеристики. Але на нашу думку цікавим є визначення Портера М., який вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами [29, с. 76]. Проте, варто також додати, що метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

Отже, досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та конкурентоспроможності підприємства взагалі, є стратегічною метою діяльності кожного суб'єкта господарювання в умовах ринку, досягнення якої потребує об'єднання зусиль більшості його підрозділів на чолі з ефективним управлінням.

Швидкий розвиток ринкових відносин та високий рівень конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках призводять до завишених вимог зі сторони покупців до товарів та послуг, які вони використовують у повсякденному житті. Тож саме підприємства, які володіють конкурентними перевагами в різних сферах діяльності можуть забезпечити високі вимоги споживачів на ринку. Однак необхідно проаналізувати та визначити, в чому саме полягають конкурентні переваги підприємства, тому що по всіх параметрах одночасно мати конкурентну перевагу неможливо, і в такому випадку необхідно обрати той самий напрям розвитку відповідно до особливостей та можливостей кожного підприємства окремо, який забезпечить йому конкурентну позицію лідера на ринку.

На відміну від оперативного та тактичного управління виробничо-торговельною фірмою в ринкових умовах, конкурентна стратегія має бути направлена на забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства, його продукції, товарів, послуг у довготерміновій перспективі. Слід додати, що одним із вирішальних факторів забезпечення високої конкурентоспроможності є розширення кількості конкурентних переваг, їх реалізація та комплексне використання в практичній діяльності.

Тож, враховуючи не переоцінену значимість забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як продукції, що виготовляє підприємство, так і самого підприємства, кожна виробничо – торговельна фірма повинна приділяти увагу розробці та реалізації конкурентної стратегії.

У своїй праці «Стратегічне управління» відомий фахівець Ансофф І. наводить своє бачення поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності» [35, с. 22].

Науковці Томпсон А. та Стрікленд А. визначають, що «У загальному значенні стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [35, с. 22].

А. Чендлер вважає, що стратегія являє собою «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [21, с.121].

Поняття стратегії є дуже важливим у теорії стратегічного управління. Адже стратегія поєднує в собі потенціал підприємства (можливості) та зовнішнє середовище (умови). Саме за допомогою розробки конкурентної стратегії підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, і таким чином вирізнитися своїми характерними особливостями серед інших конкурентів галузі. Без розробки конкурентної стратегії ефективна адаптація підприємства до мінливого середовища, в умовах невизначеності, неможлива. Також на підприємство дуже великий вплив мають фактори внутрішнього середовища, які часто характеризуються неузгодженістю процесів, що є негативним для підприємства.

Тож таким чином стратегія так би мовити спрямовує підприємство для його ефективного функціонування в ринкових відносинах. Саме вона допомагає підприємству зрозуміти, як воно буде організовувати свою роботу по формуванню споживчих переваг на ринках.

Одним із видів стратегій є конкурентна стратегія, яка, на думку Пічуріна І., являє собою фактичну й потенційну можливість підприємства, виробляти та реалізовувати продукцію, що є більш привабливою для

споживачів за своєю якістю та/або ціною [1, с. 41].

Варто зазначити, що конкурентна стратегія підприємства носить довгостроковий характер та представляє собою план конкурентної боротьби більше ніж на один рік.

За Бельтюковим Є. А. та Некрасовою Л. А., при формуванні конкурентної стратегії необхідно спиратися на чотири принципи [2, с. 8]: врахувувати мету; врахувувати сферу конкуренції; адаптуватися до змін середовища функціонування; використовувати конкурентні переваги.

Наведені вище визначення характеризують стратегію як невід’ємну складову діяльності підприємства, але не характеризують особливостей конкурентної поведінки. Таким чином, поняття конкурентна стратегія буде відрізнятися від визначення стратегія.

В наведеній нижче табл. 1.1 згруповані визначення «конкурентна стратегія», які надали науковці як Портер М., Адаєва Т., Єршова Р. та Котлер Ф. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення «конкурентна стратегія» різними науковцями

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Портер М.	Розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між частинами підприємства	Застосовано ідею ланцюга цінностей і визначено, як і де додається цінність. Одне з найточніших визначень поняття «конкурентна стратегія»	Значні недоліки відсутні
Адаєва Т.	Конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари	Ураховано основні вимоги до конкурентної стратегії	Конкурентна стійкість є лише частиною конкурентної стратегії

Продовження табл. 1.1

Єршова Р.	Конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства	Доведено важливість максимально використовувати потенціал підприємства	Ураховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Ф. Котлер	Конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	Довів важливість розробки конкурентної стратегії для кожного підприємства	Не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага

Примітка. Розроблено на основі [1, с. 41 з доопрацюванням автора].

Проаналізувавши вище наведену табл., можна зазначити, що кожне з визначень має як свої переваги, так і недоліки. Необхідно також додати, що конкурентна стратегія підприємства має певні ознаки та характерні риси:

- а) довгострокова і спрямована на перспективу;
- б) містить місію, головну мету та пріоритетні завдання підприємства;
- в) направлена на підвищення ємності ринку;
- г) включає план реалізації конкурентного потенціалу;
- г) включає в себе управлінські рішення щодо методів конкурентної боротьби;
- д) має бути розроблено комплекс практичних заходів забезпечення високої конкурентоспроможності продукції та послуг.

Поганою позицією в конкуренції є слабка позиція, що передбачає низьку частку на ринку, яка до того ж має тенденцію до зменшення через відсутність конкурентоспроможної продукції і ефективного засобу її реалізації. І найгіршою конкурентною позицією є нежиттєздатна позиція, яка представляє підприємство, яке не має ресурсів та можливостей розширення торгово-збутової діяльності.

Тому конкурентній стратегії має приділятися багато часу на

підприємстві, адже конкурентоспроможність підприємства характеризує величину та ефективність використання всіх ресурсів підприємства. Під час управління конкурентоспроможністю менеджер має порівнювати всі показники діяльності з аналогічними показниками за попередній період.

Базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М. Портером (рис.1.1).

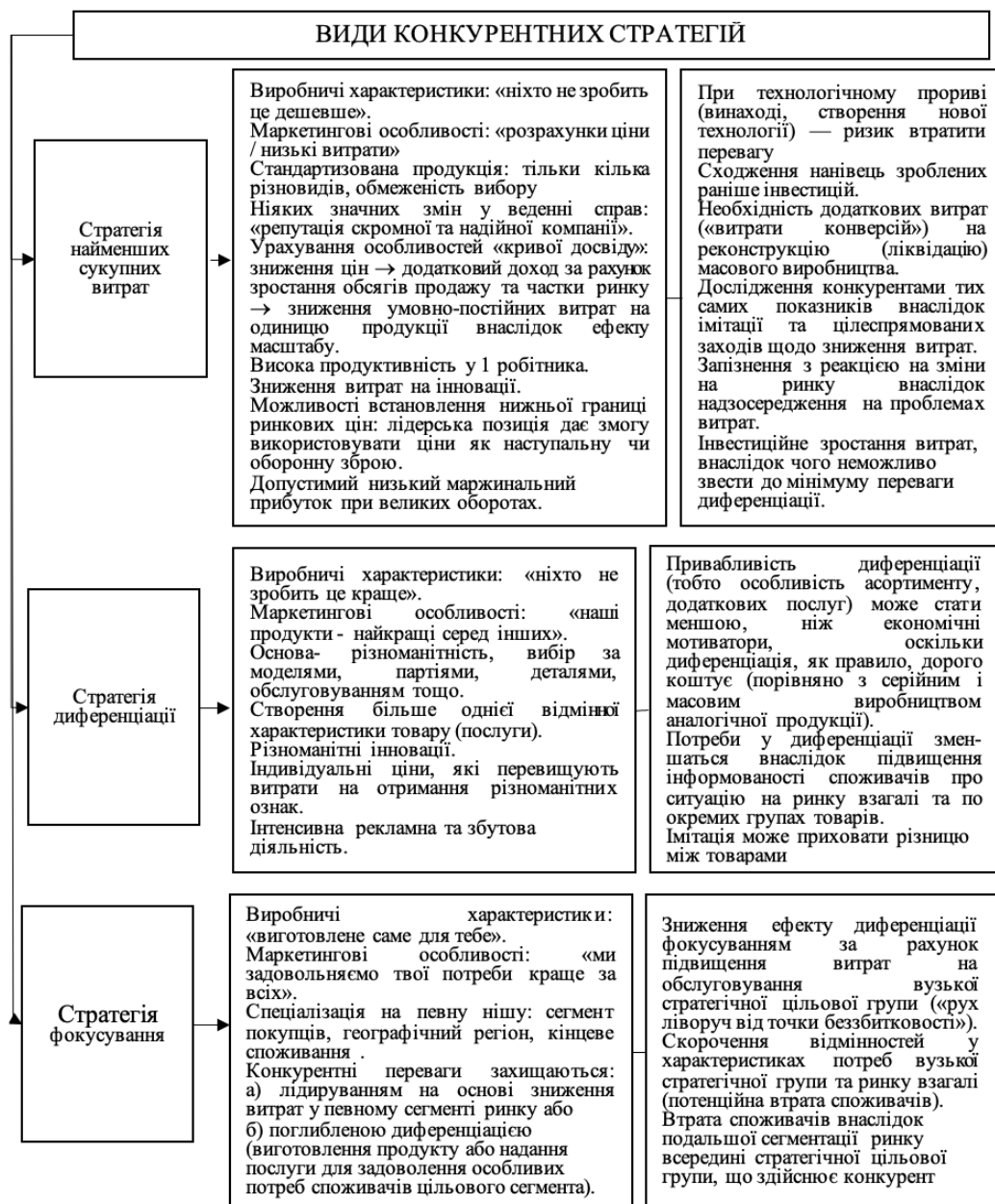


Рис. 1.1. Характеристика основних конкурентних стратегій

Таким чином, існують різні види конкурентних стратегій і кожна виробничо-торговельна фірма має зробити вибір стратегії конкуренції в залежності від наступних чинників: ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду продукції, а також інших чинників середовища фірми, в якому вона функціонує, її особливості та відмінності від наявних конкурентів.

Конкурентна стратегія представляє собою поради, вказівки, які ретельно розробляються керівництвом підприємств задля мети ефективного функціонування підприємства на ринку, задля досягнення ним ефективних економічних та фінансових показників, а також задля завоювання конкурентоспроможної позиції на цьому ринку. Всі заходи розробки конкурентної стратегії направлені на визначення засобів конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як:

а) своєчасне реагування на зміни в галузі функціонування, в економічних процесах, в політичній та інших значущих сферах;

б) розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;

в) об'єднання дій функціональних відділів підприємства задля досягнення стратегічної мети щодо забезпечення конкурентоспроможності;

г) усунення конкурентних стратегічних проблем та недоліків, з якими стикається підприємство.

Порівняльна характеристика представлених конкурентних стратегій наведена в табл. 1.2

Представлені конкурентні стратегії в табл. 1.2 є універсальними, адже вони можуть впроваджуватися практично на будь-якому підприємстві, яке має намір збільшити свої конкурентні переваги.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами	Мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	Мета – концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування		
– велика частка на ринку і дешева сировина; – цінова еластичність попиту на продукцію; – цінова конкуренція; – галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	– наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	– урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	Асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку

Примітка. Розроблено на основі [4].

Зокрема Портер М. [29], вважає, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді: лідерства у зниженні витрат, диференціації та стратегії фокусування. Три основні стратегії характеризуються частковим проникненням одна в одну із одночасним об'єднанням, за рахунок чого утворюються чотири додаткові конкурентні стратегії. Сформовані стратегії,

на сучасному етапі розвитку стратегічного управління є універсальними і найоптимальнішими, по, скільки практика довела їх дієвість і високу ефективність.

Перша стратегія – це стратегія лідерства по витратах, що ґрунтується на нижчих повних витратах виробництва, ніж у конкурентів, найбільш доцільною є на ринку, де багато по, купців, чутливих до ціни продукту, й діє до того часу, поки конкуренти не почнуть знижувати ціни.

Однак важливо акцентувати свою увагу не лише на досягнення низьких витрат. Є ризик того, що споживач віддасть свою перевагу у майбутньому конкуренту, який виробляє продукцію з характерними новими особливостями, відмінною якістю.

Стратегія широкої диференціації – це другий вид конкурентної стратегії. Для її успішного впровадження управлінці підприємства повинні вивчити потреби споживачів, знати, якому товару вони надають перевагу, чому і скільки готові платити за продукцію з тими, чи іншими споживчими якостями.

На відміну від попередніх стратегій, сфокусовані стратегії орієнтовані на одну, окрему частину ринку – сегмент (нішу), які можуть бути визначені, виходячи з національної, історичної чи географічної унікальності, що ставлять свої вимоги до якісних характеристик товару. Мета сфокусованих стратегій полягає у найповнішому задоволенні потреб зазначеного сегменту споживачів, а конкурентні переваги досягаються за рахунок наступальних стратегічних дій. Втім представлені конкурентні стратегії за Портером М. відображають лише ключові підходи поведінки суб'єкта підприємництва відповідно до своїх конкурентів, а значить класифікація не повна.

У сучасних умовах розвитку, практичного значення набули стратегії за ознакою рівня стандартизації бізнесу, за ринковою часткою підприємства та за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит (рис. 1.2) [10].

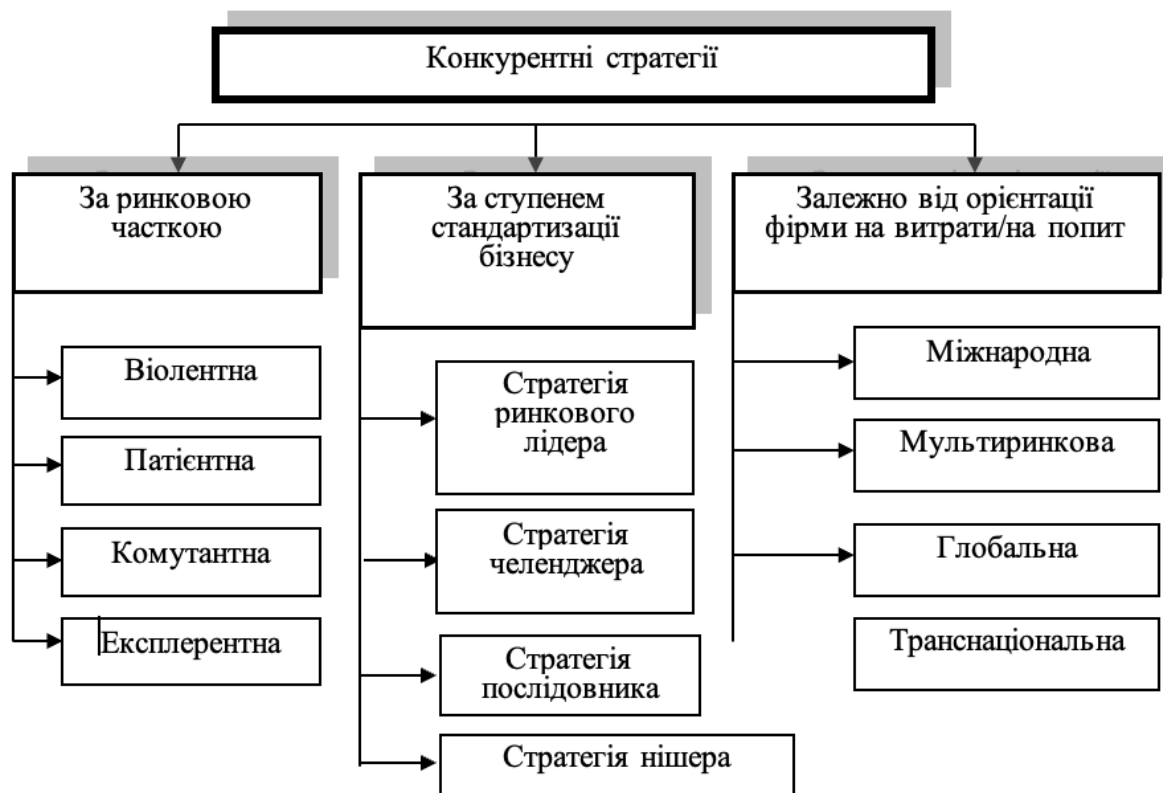


Рис. 1.2 Різновиди конкурентних стратегій

Таким чином, визначення конкурентної стратегії передбачає реалізації не лише її, а й інших стратегій підприємства, які з нею пов'язані та впливають на результати її реалізації.

Вибір конкурентної стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Більше того, конкурентна стратегія лише тоді перспективна, коли підприємство досягло стабільної переваги і конкурентам складно його наслідувати.

Отже, в ході розгляду сутності конкурентної стратегії визначено, що конкурентна стратегія – це довгостроковий пріоритетний комплекс дій, затверджений керівництвом підприємства, щодо забезпечення високих конкурентних переваг виробничої та торгівельної діяльності, який включає в себе практичні заходи підвищення конкурентоспроможності продукції для досягнення поставлених цілей та реалізації місії підприємства. Треба зауважити, що значна кількість науковців приділяло увагу вивченню цього

поняття та розробили свої класифікаційні ознаки конкурентної стратегії. Однак базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені Портером М.: стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

1.2 Методи оцінки конкурентного середовища підприємства

Розробку конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах необхідно будувати провівши масштабні дослідження та розрахунки фактичних та планових даних щодо діяльності підприємства, приділив достатньо уваги вивченню питання щодо інших гравців ринку – конкурентів. Необхідно завжди та постійно збирати та аналізувати всі необхідні дані зовнішнього середовища, визначати рівень конкуренції, вивчати явища та процеси, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

Керівництво будь-якого підприємства, що діє на конкурентному ринку, має бути обізнане із загальноринкової ситуації та внутрішнього стану свого підприємства. Приділяючи увагу вивченню внутрішнього середовища підприємство необхідно першочергово визначити рівень всіх показників підприємства, і найголовніше – визначення показників рівня конкурентоспроможності, адже відомо, що даний показник є індикатором успішності на ринку. Тож кожне підприємство має обов'язково проводити оцінку свого конкурентного середовища, задля можливості оцінити, чи в правильному напрямку воно рухається, чи щось таки треба змінювати.

За визначенням Лупака Р. Л. та Васильціва Т. Г., конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови

економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [20, с. 67].

Цибульська Е.І. зазначає, що діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища [46, с. 46].

Дмитрієв І. А., Кирчата І. М. та Шершенюк О. М. зазначають, що конкурентоспроможність підприємства та його конкурентного середовища може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів [11, с. 105].

Оцінка та проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства та конкурентів безпосередньо впливає на максимізацію прибутку, адже саме цей крок дає можливість ефективніше використовувати наявний потенціал та ресурси підприємства.

Оцінка конкурентного середовища підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
- встановити ступінь домінування підприємств на ринку;
- виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку;
- використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів [46, с. 48].

Цибульська Е.І. пропонує використовувати наступні форми оцінки конкурентного середовища підприємства, які представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Форми оцінки конкурентного середовища підприємства

Форма оцінки	Характеристика
Аналітична діагностика	Процес встановлення конкурентного стану підприємства завдяки маркетинговій та статистичній інформації, отриманій безконтактним методом. У процесі використання комплексного економічного аналізу на рівні об'єктивного уявлення змальовується конкурентна ситуація у середовищі функціонування підприємств та узагальнюються ризики і загрози їх конкурентному статусу
Експертна діагностика	Цілісне уявлення про рівень конкуренції, яке базується на інформації, отриманій контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності
Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на базі Інтернету або інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Розроблено на основі [46, с. 47].

Таким чином, Цибульська Е.І. пропонує використовувати різні форми оцінки конкурентного середовища підприємства в залежності від особливостей в яких функціонує підприємство та даних, необхідних для аналізу, які відомі про його конкурентів.

При розробці конкурентної стратегії підприємства, першочергово необхідно дослідити та проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання. Адже ефективна конкурентна стратегія має на меті організацію такої діяльності підприємства, яка забезпечить його розвиток, ефективне функціонування, отримання конкурентних переваг, високий рівень конкурентоспроможності продукції та послуг,

максимального забезпеченні конкурентного потенціалу, а також відповідність тенденціям змін в навколишньому середовищі.

Для аналізу конкурентного середовища ще в 1980 р. Портер М. запропонував модель п'яти сил конкуренції яка полягає у проведенні: аналізу загрози появи продуктів-замінників, аналізу загрози появи нових гравців на ринку, аналізу ринкової влади постачальників, аналізу ринкової влади споживачів та аналізу рівня конкурентної боротьби (рис.1.3) [40, с.118].

Модель п'яти сил [37, с.36-38] дуже широко застосовується на практиці. При аналізі загальної ситуації в галузі й конкуренції в ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Це дозволяє виробити стратегію, яка відповідає загальній ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладання інвестицій у компанію.

Дуже важливо зауважити той факт, що модель п'яти сил конкуренції буде ефективною у використанні, якщо її аналізувати саме по відношенню до галузі в цілому. Таким чином це дасть можливість визначити та проаналізувати найбільших конкурентів підприємства та як саме вони впливають на розвиток ринку, яку загрозу вони несуть підприємству.

Першою силою є сила загрози вторгнення нових конкурентів на ринку. Це ризиковано тим, що нові конкуренти завжди задають якісь нововведення, а саме: поява нових виробничих потужностей, технологій, ресурсів. Нові конкуренти можуть з легкістю змінити поведінку споживача або вносити свої стандарти роботи, і все це може вплинути на існуючих гравців, це може стати для них потрясінням. Але сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку.

Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

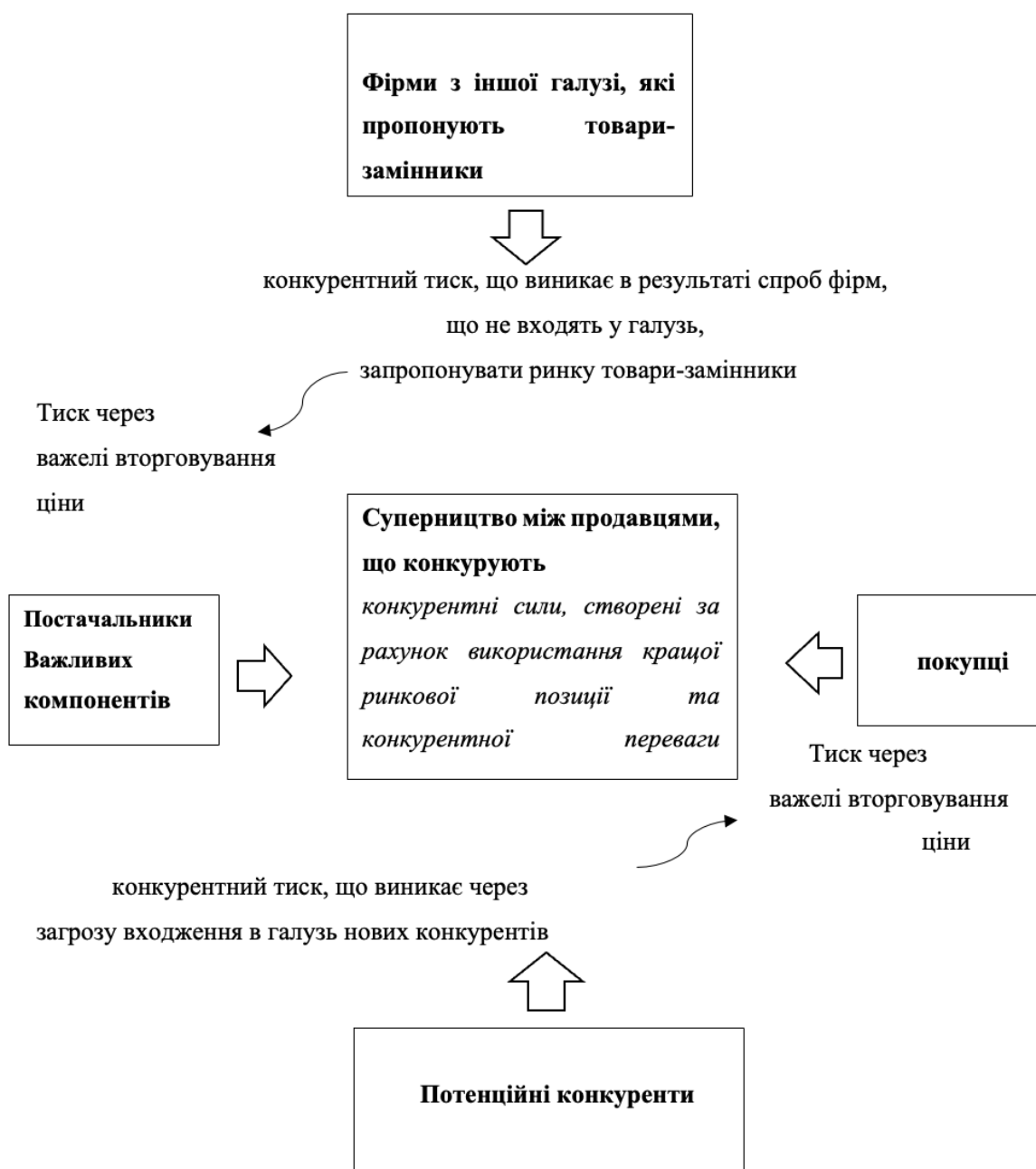


Рис. 1.3 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Примітка: розроблено автором

Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь [31]:

а) економія на масштабі (чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво однієї одиниці продукції, тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок);

б) диференціація продукту і сила існуючих торгових марок (чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу);

в) потреба в капіталі (чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям);

г) високі постійні витрати (чим вище рівень постійних витрат в галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоду входу в галузь);

г) доступ до каналів розподілу (чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі);

д) політика уряду (чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльність в галузі, чим жорсткіше регламентовані вимоги до продукту в галузі, чим вище участь держави в галузі, тим нижче її привабливість для нових гравців. додаткові загрози).

Додатковими загрозами для нових гравців ринку стає відповідь існуючих гравців на появу нових, а саме залежить все від того, як саме відреагують на появу конкурентів лідери галузі: чи знизять вони ціни для утримання частки ринку, чи відслідковується наявність у існуючих гравців додаткового, резервного потенціалу для активної протидії (незадіяні джерела фінансування, додаткові виробничі потужності, зв'язку з каналами розподілу, наявність вільних коштів для посилення рекламного тиску тощо), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання.

Другою силою є позиції постачальників, що багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо підприємства знаходяться на ринку постачальників – в такому випадку постачальникам дуже легко диктувати свої умови підприємствам галузі. І навпаки – якщо постачальники знаходяться на ринку підприємств, то підприємства вже диктують свої умови постачальникам.

Є чотири випадки, в яких постачальники відіграють важливу роль у формуванні прибутку підприємства:

а) кількість постачальників в галузі незначна. Може існувати монополія або олігополія на ринку;

б) обсяг ресурсів, який виробляють постачальники, обмежений в обсязі і в часі, не забезпечує потребу ринку;

в) витрати перемикання на альтернативних постачальників високі (що може бути пов'язано з унікальністю сировини, або з існуючими зобов'язаннями перед постачальниками);

г) галузь не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значущою прибутковості і доходу для постачальника.

Третя сила – позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Існує ринок покупця і відповідно ринок виробника. Сила впливу покупця на разі відіграє важливу роль, тому що покупець може легко й дешево переключитися на іншу продукцію (продукцію конкурентів), що є більш вигідною на його думку, або кращою за споживчими властивостями, або за наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продукції.

Взагалі сьогодні особливу увагу приділяють саме аналізу споживачів та їх поведінки.

Дослідження споживачів закладені в працях таких зарубіжних науковців як: Ламбен Ж.-Ж. [51], Енджел Дж.Ф. [48], Блекуелл Р.Д. [48].

Сила впливу покупців може бути значною за таких умов:

- покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах. В таких умовах компанія буде змушена постійно йти на поступки покупцям для забезпечення гарантованого доходу і прибутку;

- товари, що реалізуються на ринку, не володіють унікальністю; і покупець може вільно перемикається між ними, не несучи додаткових ризиків;

- покупці демонструють високу чутливість до ціни, і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат в майбутньому;

- продукти, що купуються в галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть схильні знижувати витрати закупівлі та шукати більш вигідні пропозиції для зниження собівартості своєї готової продукції;

- споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару мають приховану або явну потребу в нових умовах і властивостях.

Четверта сила – поява товарів-замінників Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність компаній. Поки гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій товар від товарів-замінників – в галузі матиме місце невисока прибуток і обмежений зростання ринку.

Особливу загрозу для зростання і прибутку компанії надають такі види товарів:

- товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна/якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до перемикання;

- товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і можуть народжувати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту.

П'ята сила – внутрішньогалузева конкуренція. Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку.

Варто зазначити, що високий рівень конкуренції у галузі спричиняє також й цінову конкуренцію, а саме: підприємствам необхідно витратити більше витрат на просування товару, також приділяти увагу підвищенню якості продукції, необхідно займатися залученням інвестицій в нові розробки та технології. Все це суттєво знижує прибутковість галузі.

Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість галузі.

Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає при наявності в галузі наступних умов:

- а) велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів;
- б) невисокий зріст (або падіння) ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного;
- в) низька диференціація і стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводить до постійного перестрибування споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку;
- г) високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати гравців з низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

Томпсон А.А. і Стрікленд А. Дж. пропонують таку схему проведення аналізу галузі й конкуренції:

а) визначення основних економічних характеристик галузі (темпи росту ринку, географічні характеристики ринку, структура галузі, можливість економії на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, капіталоємність тощо);

б) аналіз конкурентного середовища:

1) напруженість конкурентної боротьби між продавцями (слабка, середня чи сильна; засоби конкурентної боротьби);

2) загроза виходу на ринок нових фірм (сильна, середня, слабка/оцінка існуючих бар'єрів для виходу на ринок);

3) ступінь впливу постачальників (високий, середній, незначний/причини);

4) ступінь впливу покупців (високий, середній, незначний/причини);

в) аналіз рушійних сил галузі;

г) визначення конкурентної позиції основних фірм/стратегічних груп:

1) сприятлива позиція/причини;

2) несприятлива позиція/причини;

г) аналіз конкурентів/їхні можливі дії в майбутньому (за ким необхідно спостерігати й чому);

д) визначення ключових факторів успіху;

е) визначення перспектив галузі та її загальна привабливість:

1) фактори, які роблять галузь привабливою;

2) фактори, які роблять галузь не привабливою;

3) особливості проблеми галузі;

4) перспективи отримання прибутку (сприятливі/несприятливі);

На думку деяких авторів [37, с.36-38], систематичний аналіз конкурентного, або галузевого оточуючого середовища, в якому працює організація, складається із чотирьох основних компонентів:

а) аналізу п'яти сил, що спонукають галузеву конкуренцію;

б) виявлення стратегічних груп на ринку, що дозволяє компанії спрямувати свої зусилля на боротьбу проти конкретних суперників, а не проти конкурентів взагалі;

в) визнання наявності різних видів конкурентного середовища й економії, зумовленої ростом масштабів, які можуть існувати на субринках, що зайняті стратегічними групами компаній;

г) оцінка нестабільності на ринках.

Дженстер П. і Хассі Д. [50] рекомендують проводити галузевий аналіз у такій послідовності:

1) розробка блок-схеми галузі;

2) виявлення сил, що діють у певній галузі: влада покупця й посередників, впливові особи, постачальники, бар'єри при входженні в галузь, бар'єри на шляху виходу з галузі, товари-замінники, фірми-конкуренти в галузі;

3) графічне зображення стратегічних груп конкурентів;

4) схематичне представлення галузі;

5) аналіз бізнес-оточення галузі.

На представленому нижче рисунку зображено галузь як сукупність восьми конкурентних сил, які безпосередньо впливають на рентабельність підприємства (рис. 1.4) [37, с.36-38].

У цій моделі на три елемента більше, ніж у відомій моделі М. Портера, з них лише один новий («впливові особи»), інші тільки пояснюють певні аспекти концепцій, запропонованих М. Портером.

Як відомо, нестабільна ситуація в країні та швидкі неочікувані зміни в зовнішньому середовищі та всі процеси у внутрішньому середовищі, все це має безумовний вплив на діяльність підприємства, тож керівництво підприємства має вжити необхідних заходів для підтримання належного рівня конкурентоспроможності. Для цього необхідно поставити перелік питань: де наразі знаходиться підприємство, який необхідно обрати шлях

розвитку на майбутнє, яким чином можна підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Все це обумовлює необхідність проведення технології проведення діагностики ресурсів та можливостей підприємства під впливом саме зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього необхідно дослідити вплив факторів і зовнішнього і внутрішнього середовища.

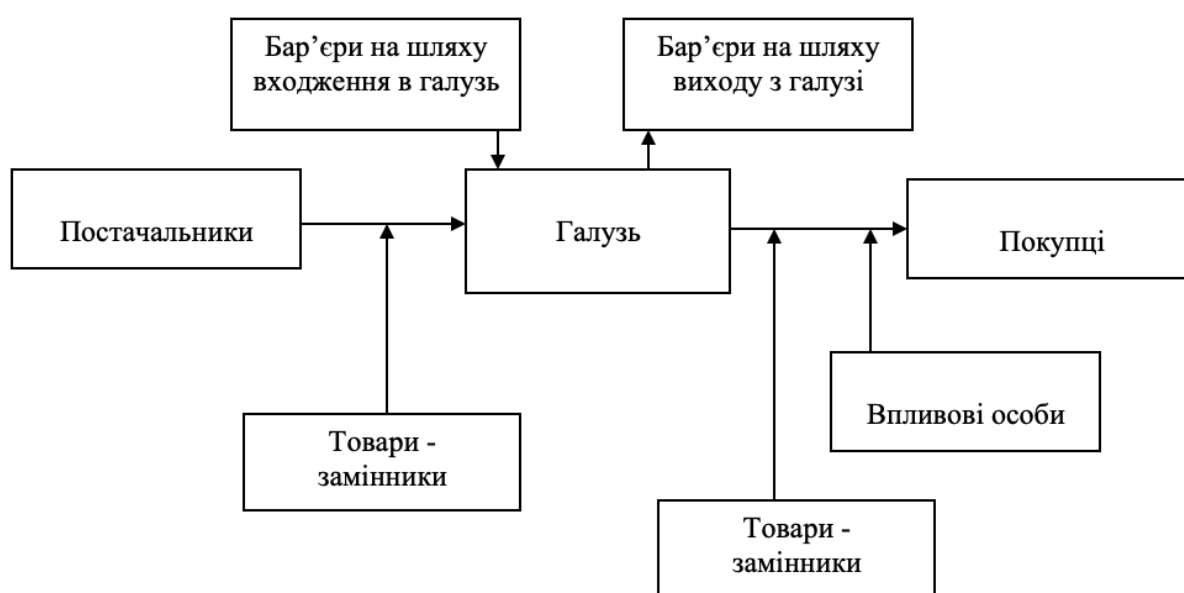


Рис. 1.4 Компоненти галузевого аналізу

Найкращим методом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

Назва методу SWOT-аналізу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу:

S – Strength – сильні сторони;

W – Weakness – слабкі сторони;

O – Opportunities – можливості;

T – Threats – загрози.

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-

середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Як будь-який експертний метод, SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів).

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей. Для простішого проведення SWOT-аналіз виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори.

Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство. Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство і яким

неодмінно треба запобігти.

Проведення SWOT-аналізу є необхідним етапом у дослідженні зовнішнього середовища тому що дає можливість зробити висновки про становище підприємства на ринку та необхідність стратегічних змін.

Особливості SWOT-аналізу полягають у тому, що він [10]:

а) виступає початковим етапом стратегічного планування;
б) є складовим етапом у розробці стратегії;
в) передбачає вивчення і внутрішнього, і зовнішнього середовища;
г) виступає інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;

г) передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними й слабкими сторонами – з іншого;

д) у центрі уваги SWOT-аналізу знаходяться фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги;

е) передбачає визначену послідовність вивчення чинників зовнішнього середовища: відстеження змін певного фактора; аналіз стану фактора; виявлення характеру впливу на підприємство; оцінка впливу на підприємство; прогнозування можливих наслідків впливу фактора на перспективу;

є) припускає використання методів експертної оцінки;

ж) передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ще один метод стратегічного аналізу, який дозволить проаналізувати становище підприємства на ринку та оцінити рівень конкурентної боротьби між суперниками – це використання карт стратегічних груп.

Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій з таких вимог:

- а) близька структура асортименту продукції;
- б) використання однієї системи розподілу;
- в) однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- г) пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації;
- г) цілеспрямованість на одних замовників;
- д) задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- е) використання подібних прийомів у засобах масової реклами;
- є) ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів (чи надання послуг);
- ж) робота в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;
- з) ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- и) однакова поведінка на ринку [13].

Складання карт стратегічних груп та прийняття рішення щодо того, до якої групи належить підприємство можна за наступним алгоритмом [40]:

а) встановити характеристики за якими підприємства однієї галузі відрізняються одне від одного:

- 1) рівень ціни/якості (високий, середній, низький);
- 2) географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний);
- 3) ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна);
- 4) асортиментний набір продукції (широкий, вузький);
- 5) використання каналів розподілу (один, кілька, всі);
- б) набір пропонованих сервісних послуг (відсутня, обмежена, повний набір послуг).

б) нанести фірми на карту із двома змінними (по осях карти),

використовуючи пари цих різних характеристик;

в) об'єднати фірми, що потрапили приблизно до одного стратегічного простору, до однієї стратегічної групи;

г) намалювати кола навколо кожної стратегічної групи, які мають бути по діаметру пропорційні частці цієї групи в загальному обсязі продажів галузі;

Розмір кола приблизно відповідає частці ринку кожній з груп конкурентів.

Треба слідкувати, щоб осі в жодному разі не були корельовані, адже у разі кореляції кола на карті будуть вибудовані по діагоналі, одна зі змінних не буде використана, що не дасть точної інформації щодо конкурентної позиції підприємства на ринку.

Підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи та відчують на собі негативний тиск зі сторони конкурентів, намагатимуться перейти у іншу групу, що призводить до зросту конкурентного напруження між гравцями ринку. Від того, чи високий або низький бар'єр входу до обраної групи залежить результативність переміщення. У такому разі, якщо відомо про бажання переходу до іншої групи одного або декількох підприємств, на карті треба це позначити стрілкою, яка покаже напрямок руху.

Найзапекліша боротьба спостерігається між групами, що знаходяться поруч, і навпаки, найслабкіша між тими групами, що знаходяться далеко одна від одної.

Досліджуючи стратегічні групи, треба звернути увагу на прибутковість підприємств, адже різний прибуток може бути обумовлений різним ступенем тиску з боку постачальників, споживачів або товарів-замінників на підприємства. У такому разі це необхідно проаналізувати.

Отже, охарактеризувавши такі методи оцінки конкурентного середовища підприємства як модель п'яти сил конкуренції Портера,

SWOT-аналіз та карти стратегічних груп, треба відмітити, що аналіз зовнішнього середовища є вкрай необхідним заходом у процесі розробки конкурентної стратегії. А дані методи якнайбільш повно та глибоко допоможуть проаналізувати становище підприємства на ринку, оцінити рівень конкурентної боротьби, слабкі сторони, своєчасно визначити загрози підприємства та розробити конкурентну стратегію.

1.3 Підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах

Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є стабільне функціонування, стійка конкуруюча позиція на ринку та можливість витримати всі наслідки зовнішніх випробувань, таких як пандемія COVID-19.

У 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси, а отже й на діяльність підприємств України, виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19.

Пандемія COVID-19 у 2020 році мала суттєвий вплив на життєдіяльність багатьох країн світу. На жаль Україна не стала винятком, і всі прийняті необхідні заходи щодо запобігання погіршення ситуації в країні, а саме: запровадження санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні міри, закриття навчальних та культурно – розважальних закладів, встановлене обмеження щодо пересування та виїзду/в'їзду до інших країн), встановлені обмеження щодо трудової діяльності та введення дистанційні норми щодо форми праці та освіти, - мали негативний вплив на ефективне функціонування підприємств багатьох галузей.

Внаслідок пандемії бізнес в Україні та навколо у світі припинив діяльність, а доходи деяких впали, а деякі навіть опинилися на межі

банкрутства. 41,3% підприємств повідомили, що вони тимчасово закриті через COVID-19.

Але з іншого боку, COVID-19 посприяв тому, що підприємства почали покращувати бізнес, тому що повинні були негайно діяти та, проаналізувавши поточну ситуацію, розробити нову стратегію розвитку, методи просування товарів, нові способи залучення споживачів та підвищення їх лояльності, вдосконалити маркетингову діяльність [47].

Також, упродовж періоду карантину спостерігалось зростання безробіття. Частина підприємств проводила скорочення працівників або відправляла у відпустку за власний рахунок, що було вимушеним кроком з огляду на ситуацію у країні.

То ж за таких умов відсутність чітко визначеної конкурентної стратегії підприємства послаблює його працездатність та конкурентоспроможність. Серед причин такого стану є скорочення попиту на продукцію через втрату платоспроможності населення України, зменшення сировинної бази та проблеми з логістичними поставкам.

Також відслідковувалось скорочення співробітників через труднощі з оплатою праці. Крім того, детальні інтерв'ю з власниками ММСП показали, що зупинка громадського транспорту створила труднощі для працівників, які змушені були їхати на роботу [49].

Другорядними, але не менш важливими, причинами є відсутність досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств за таких умов, а також брак кадрів відповідної кваліфікації для здійснення стратегічних управлінських дій.

Успішне функціонування та розвиток підприємств харчової промисловості в сучасних економічних умовах потребує відповідного підходу до розробки конкурентної стратегії. Адже з одного боку, успішно реалізована конкурентна стратегія суб'єкта підприємництва спроможна підвищити ефективність функціонування підприємства, а з іншого боку,

підвищити його конкурентоспроможність на ринку. Враховуючи складні умови функціонування сучасних вітчизняних підприємств розробка конкурентної стратегії має виключне значення. Кожне підприємство, що претендує зайняти лідируючі позиції на ринку, та бути конкурентоспроможним, має визначити для себе, які методи та інструменти воно має використовувати задля свого розвитку та задля забезпечення конкурентних переваг в цілому. Вибір конкурентної стратегії підприємством – це вибір напрямку, яким воно буде досягати свого розвитку, спираючись на свої максимальні можливості.

Розробка та реалізація ефективної конкурентної стратегії має забезпечити реалізацію максимальних можливостей суб'єкта підприємництва, сформувати позитивний імідж підприємства, забезпечити високе положення на ринку та прибутковість діяльності [38, с. 93-94].

Бельтюков Є. А. та Некрасова Л. А. вважають, що обов'язковими елементами, які мають бути враховані при розробці конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах є:

- а) мета конкурентної боротьби;
- б) сфера діяльності підприємства;
- в) адаптація конкурентної стратегії до мінливих умов зовнішнього середовища;
- г) врахування конкурентних переваг підприємства [17, с. 5].

Вважаємо, що слід додати ще й наступні елементи:

- а) максимальна реалізація конкурентного потенціалу підприємства;
- б) використання зарубіжного досвіду ведення конкурентної боротьби.

Багато науковців приділяло увагу вивченню поняття принципів розробки конкурентної стратегії, наприклад П.І. Безус виокремив такі:

- врахування особливостей сфери конкуренції;
- адаптація до змін середовища;
- врахування сфери конкуренції;

- використання конкурентної переваги [3].

Таким чином, розробка конкурентної стратегії підприємства – це складний процес розробки стратегії конкурентної боротьби, з метою досягнення ним кінцевої мети своєї діяльності.

Стратегія розвитку підприємства обов'язково повинна включати:

- а) оцінку стартових умов (зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства);
- б) стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави);
- в) основні напрямки та мета конкурентної боротьби;
- г) шляхи забезпечення конкурентних переваг;
- г) заходи реалізації конкурентного потенціалу підприємства;
- д) механізм реалізації конкурентної стратегії;
- е) інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації конкурентної стратегії підприємства [45, с.111].

Розробка конкурентної стратегії підприємства повинна здійснюватися поетапно. Наведемо етапи розробки конкурентної стратегії на українських підприємствах за алгоритмом Хацера М. В.:

1 етап – усвідомлення місії підприємства;

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно - адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.);

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу);

4 етап – формування стратегічної мети конкурентної боротьби;

5 етап – розробка стратегічних альтернатив забезпечення

конкурентних переваг підприємства та їх оцінка (вибір);

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої конкурентної стратегії;

7 етап – моніторинг ходу реалізації конкурентної стратегії та оцінка необхідності її коригування;

8 етап – оцінка реалізації конкурентної стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої [45, с. 111].

Схематично процес розробки конкурентної стратегії як процес виконання узгоджених між собою і систематизованих робіт із визначенням довгострокових цілей можемо зобразити як на рисунку, наведеному нижче (рис. 1.5).

На кожному з розглянутих етапів може виникнути необхідність перегляду курсу дії підприємства, так як в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища розроблена конкурентна стратегія повинна передбачати:

- забезпечення запланованих дій всіма видами ресурсів;
- забезпечення оптимальних виробничих і логістичних схем;
- відповідність оперативної і стратегічної оптимізації витрат;
- позначення критеріїв оцінки ефективності та прагнення до досягнення максимальних показників за даними критеріями.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає організаційної підтримки, тобто розроблення методичного забезпечення щодо актуалізації його організаційної структури. Проблеми її побудови для нових підприємств або удосконалення для функціонуючих є однією із найскладніших в управлінні конкурентоспроможністю. Вона особливо ускладнилася останнім часом у зв'язку з активізацією приватизаційних процесів, реструктуризацією підприємств, збільшенням обсягів іноземних інвестицій, розгалуженням джерел фінансування виробничої діяльності.

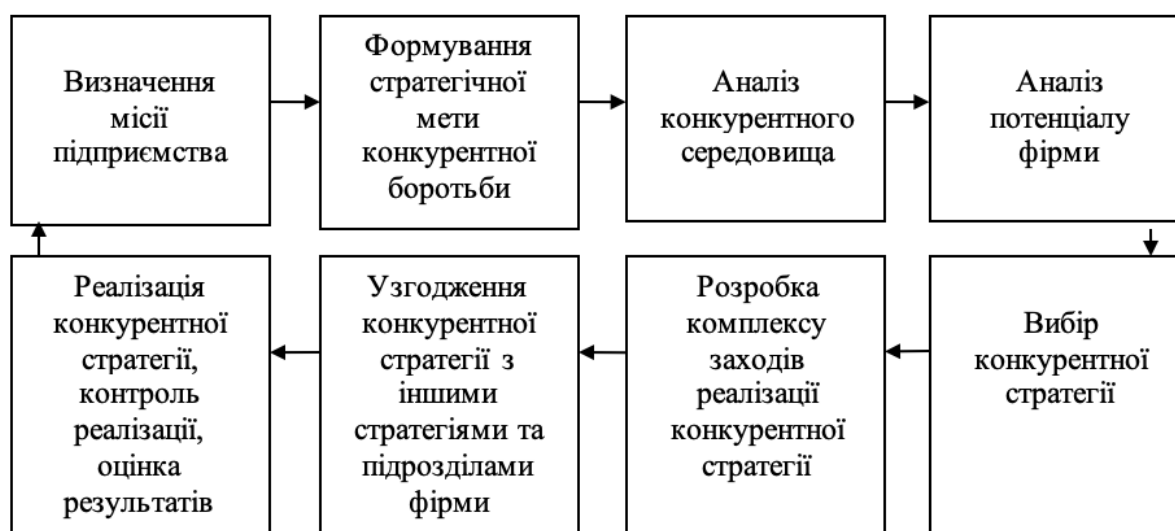


Рис. 1.5 Процес розробки конкурентної стратегії

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає внесення змін в організаційну структуру управління ним, яка повинна відповідати вимогам саморегулювання, самоорганізації, гнучкості, тобто містити процедури та розробки удосконалювання організаційної структури.

Отже, різні науковці рекомендують здійснювати розробку конкурентної стратегії за різними схемами та етапами. Втім немає єдиного та універсального шляху, адже кожне підприємство має свої особливості та відмінності, які мають бути враховані.

Як за базу розробки конкурентної стратегії, пропонуємо використати наступні етапи, які мають бути відкориговані під кожне підприємство окремо:

- 1 етап – визначення головної місії та мети діяльності підприємства;
- 2 етап – формування стратегічних задач на 3, 5, 10, 15 років;
- 3 етап – деталізований оперативний план діяльності на рік;
- 4 етап – детальна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (конкуренти, місткість та концентрація ринку,

постачальники, кредитори, дебітори, ціни, трудові ресурси, матеріальні ресурси, оцінка виробництва, характеристика продукції, конкурентоспроможність продукції тощо);

5 етап – аналіз перешкод та можливостей підприємства (PEST-аналіз, SWOT-аналіз);

6 етап – формування конкурентної стратегії з визначенням основних аспектів: шляхи досягнення конкурентних переваг, напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції, формування конкурентної поведінки (конкурентна карта ринку, матриця McKinsey, матриця BCG, матриця ADL-LC, матриця ShellDPM);

7 етап – реалізація конкурентної стратегії;

8 етап – контроль та моніторинг конкурентної стратегії.

Розроблена конкурентна стратегія має забезпечувати отримання підприємством конкурентних переваг над конкурентами. Формування та розробка інструментів забезпечення високої конкурентоспроможності продукції виробничо-торгівельної фірми мають стати пріоритетними завданнями при розробці та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Слід додати, що конкурентна стратегія може переглядатися [39, с.953-955].

Реалізацію розробленої конкурентної стратегії підприємства можна розділити на наступні етапи:

- розробка конкурентної стратегії;
- реалізація конкурентної стратегії;
- аналіз отриманих результатів від реалізації конкурентної стратегії та її коригування.

На першому етапі, відповідно до постійних цілей та управлінського обстеження, обирається придатна конкурентна стратегія. На даному етапі важливо розробити якнайбільшу кількість альтернативних конкурентних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант. Для кожної конкурентної стратегії розроблюють

відповідний комплекс дій з її реалізації.

На другому етапі реалізуються практичні заходи конкурентної стратегії, узгоджуються дії між всіма підрозділами підприємства.

Третій етап включає аналіз отриманих результатів від реалізації конкурентної стратегії та її коригування. Кінцевим аналітичним завданням є одержання стратегічних висновків для формування менеджерами ефективного плану дій. У розробці конкурентної стратегії розвитку враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін.

Наукою і практикою вироблено низку підходів до розробки конкурентної стратегії підприємства, вибір конкретного із них для застосування в економічній системі потребує більш детального вивчення особливостей, переваг і недоліків цих підходів, і не виключає комбінаторного застосування.

Сучасні підходи до розробки конкурентної стратегії можна звести до трьох основних видів: процесний, системний, ситуаційний.

В рамках процесного підходу управління розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо. Вочевидь, ці процеси є циклічними, і на основі контролю досягнення цільових показників, здійснюється регулювання системи, за тією ж послідовністю функцій.

Також слід додати, що важливе значення в управлінні займають прийняття рішень і комунікації, які є процесами, що поєднують усі управлінські функції.

Наступний підхід – системний, який дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки

між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю. Системний підхід охоплює множину взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, обмін ресурсами, у тому числі інформаційними. Розумінні цих системних інтеграцій сприяє трансформації цих знань в управлінські рішення [30, с.29].

Ситуаційний підхід – логічне продовження теорії систем, спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуацію і є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень і наслідків ситуації, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації [30, с.29].

Використання ситуаційного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети особливо на великих підприємствах із значною кількістю і складністю поставлених до вирішення завдань. Системний підхід до управління разом із ситуаційним вважаються ефективними в мінливих умовах господарювання, оскільки здатні приводити у відповідність частини цілого, поєднувати їх.

Під ситуацією розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

1 ситуація – Керівник повинен розуміти процес управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і т. ін.

2 ситуація – Керівник повинен передбачити можливі наслідки, як позитивні, так і негативні.

3 ситуація – Керівник повинен правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно визначити, які фактори є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки їм.

4 ситуація – Керівник повинен вміти прив'язувати конкретні прийоми

до певного середовища діяльності, які викликали б найменший негативний ефект, давали б найменше недоліків, забезпечили раціональний шлях при цих обставинах [30, с. 29].

В процесі розробки конкурентної стратегії керівником підприємства береться до уваги та аналізується значна кількість чинників внутрішнього середовища підприємства та зовнішнього середовища, в якому воно безпосередньо функціонує. До таких найголовніших та важливих чинників відносяться: цілі та місія підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий, трудовий потенціал підприємства, розмір підприємства, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться, його конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Таким чином, було розглянуто основні проблеми підприємства харчової промисловості, серед яких є такі: скорочення попиту на продукцію, зменшення сировинної бази, проблеми з логістичними поставками, скорочення співробітників, відсутність досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації. Було систематизовано підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства та, враховуючи сучасне економічне становище українських підприємств харчової промисловості, найбільш прийнятною для реалізації в їх практичній діяльності вважаємо саме ситуаційний підхід, який може бути використаний для конкретної ситуації, яка обумовлена пандемією COVID-19.

Висновки до розділу 1

Таким чином, теоретико - методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості дозволило

зробити наступні висновки.

Розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства та її види, та визначено підсумкове поняття конкурентної стратегії виробничо-торгівельної фірми, так під нею ми розуміємо довгостроковий пріоритетний комплекс дій, затверджений керівництвом виробничо-торгівельної фірми, щодо напрямів конкурентної боротьби на ринках функціонування, які мають забезпечити максимальне задіяння конкурентного потенціалу фірми, отримання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Охарактеризовано такі методи оцінки конкурентного середовища підприємства як модель п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз та карти стратегічних груп, треба відмітити, що аналіз зовнішнього середовища є вкрай необхідним заходом у процесі розробки конкурентної стратегії. А дані методи якнайбільш повно та глибоко допоможуть проаналізувати становище підприємства на ринку, оцінити рівень конкурентної боротьби, слабкі сторони, своєчасно визначити загрози підприємства та розробити конкурентну стратегію.

Визначено підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах, та, враховуючи сучасне економічне становище українських підприємств харчової промисловості, найбільш прийнятною для реалізації в їх практичній діяльності вважаємо саме ситуаційний підхід, який може бути використаний для конкретної ситуації, яка обумовлена пандемією COVID-19. Також було розглянуто основні проблеми підприємства харчової промисловості, серед яких є такі: скорочення попиту на продукцію, зменшення сировинної бази, проблеми з логістичними поставками, скорочення співробітників, відсутність досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «ЗКФ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ЗКФ»

Приватне акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика» є повним правонаступником всіх прав та обов'язків Відкритого акціонерного товариства «Запорізька кондитерська фабрика». Відкрите акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика» було засновано шляхом перетворення закритого акціонерного товариства «Запорізька кондитерська фабрика», яке в свою чергу було створено шляхом реорганізації Орендного підприємства «Запорізька кондитерська фабрика» внаслідок повного викупу майна цього підприємства організацією орендарів Запорізької кондитерської фабрики за договором купівлі-продажу державного майна від 29.12.1993 № 69, відповідно рішення Загальних зборів акціонерів ЗАО від 10.03.2000 (протокол №7) та установчих зборів ВАТ від 10.03.2000 (протокол №1) [23].

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до Статутних документів та чинного законодавства України. Дочірніх підприємств, філій та інших структур товариство немає. Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства. Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Виконавчої дирекції. Виконавча дирекція – одноособовий виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства. Ревізійна комісія - орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

Товариство орієнтується на виробництво продукції, що доступна

більшості покупців, підтримуючи високий рівень якості. Підприємство має Сертифікат відповідності системи менеджменту якості, що засвідчує відповідність якості виробництва міжнародним стандартам ISO 9001:2008 за методикою стандарту ISO 19011:2011[23].

В 2020 році продукція ПрАТ «ЗКФ» реалізувалася, як на території України, так на експорт.

Стратегія діяльності товариства ґрунтується не тільки на зростанні кількісних, але й якісних показників. ПрАТ «ЗКФ» прагне вдосконалювати технологію виробництва, створювати нові види продукції, що мають зацікавити та задовольнити потреби споживачів.

Основна задача менеджменту підприємства у роботі з покупцями та партнерами – викликати довіру у нових партнерів та зберегти стабільність в існуючих відносинах.

Основними споживачами виробів ПрАТ «ЗКФ» є Запорізька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Львівська, Луганська та Донецька області.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «ЗКФ» за такими складовими: організація управління, персонал, маркетинг та фінанси.

Першою складовою розглянемо організацію управління підприємством.

Головною структурною одиницею Товариства є основне виробництво, до складу якого входять такі цехи: цукерковий, карамельний, цех з виробництва вафель, халви, печива та допоміжні служби: транспортна дільниця, відділи головного механіка та головного енергетика. Адміністративно-управлінський персонал – це керівники фабрики та структурних підрозділів, працівники фінансової бухгалтерії, відділ з забезпечення виробництва та відвантаження продукції, відділу з продажу та маркетингу, сектору з кадрової роботи, служба охорони та служба безпеки. Штаб ГО, охорони праці, юридичної служби. В планах на майбутнє зміни в

організаційній структурі не передбачено.

Поточною діяльністю ПрАТ «ЗКФ» керує генеральний директор. До складу управлінь входять такі відділи: основного виробництва, фінансовий відділ, з продажу та маркетингу, відділ забезпечення виробництва та відвантаження, юридичний, з кадрової роботи, з охорони праці, з безпеки (рис.2.1) [23].



Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «ЗКФ»

Примітка: розроблено автором

Отже, на ПрАТ «ЗКФ» лінійна організаційна структура управління, адже керівники всіх відділів звітують Голові Правління.

1. Відділ забезпечення виробництва та відвантаження.

До складу дирекції входять:

- головні спеціалісти;
- управління: технічне, контролю якості;
- центр контролю якості продукції фабрики, її випробування, відвантаження.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках підвищення якості продукції, розробка та впровадження проєктів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства;

- координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами.

2. Відділ основного виробництва.

До складу дирекції входять:

- виробничий відділ;
- відділ планування виробництва;
- цехи з виробництва цукрових та мучнистих кондитерських виробів.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва цукрових та мучнистих кондитерських виробів, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

3. Відділ з продажу та маркетингу.

До складу дирекції входять:

- відділ продаж;
- відділ митних операцій;
- відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи;
- відділ планування та аналізу;
- цех товарів народного споживання.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції;
- розробка рекомендацій для формування планів збуту;
- розробка та реалізація збутової політики підприємства;
- підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля замовлень та інше.

4. Технічна дирекція.

До складу дирекції входять:

- відділ матеріально-технічного постачання;
- відділ сировини та палива;
- відділ устаткування.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

5. Фінансовий відділ.

До складу дирекції входять:

- підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю);
- підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій);

- головна бухгалтерія;
- підрозділи головного спеціаліста з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість фабрики; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання;
- реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства;
- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів та інше.

6. Сектор з кадрових роботи.

До складу дирекції входять:

- управління організації та оплати праці;
- управління підбору, комплектування та розвитку персоналу;
- управління соціальної сфери;
- відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування.

Основними завданнями цієї дирекції є: формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці та інше.

7. Відділ з безпеки.

До складу дирекції входить:

- відділ внутрішньої безпеки;
- відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ економічної безпеки;
- контрольно – ревізійний відділ.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів.

8. Юридичний відділ.

Основними завданнями відділу є:

- організація правової роботи підприємства, додержання виконання вимог актів законодавства персоналом та керівниками під час виконання покладених на них завдань.

9. Відділ з охорони праці.

До складу дирекції входить:

- відділи: охорони праці; лінійного контролю; стандартів, аналізу, звітності, управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки.

Основними завданнями цієї дирекції є: розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві та інше.

Наступною складовою внутрішнього середовища проаналізуємо персонал підприємства.

Одним із важливих внутрішніх факторів, який позитивно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «ЗКФ» є його трудові ресурси. Персонал

ПрАТ «ЗКФ» включає в себе висококваліфікованих спеціалістів. На підприємстві розроблено та впроваджено низку програм, які спрямовані на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. Для цього працює кваліфікаційна комісія. Розроблена та впроваджена програма адаптації новоприйнятих працівників до максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків, прийняття ними корпоративної культури та політики компанії, а також забезпечення їм належної підтримки.

На підприємстві діє програма визначення необхідного рівня компетентності персоналу, залученого до робіт, яка впливає на якість продукції; впроваджена програма навчання персоналу, що задовольняє потреби персоналу у самовдосконаленні та професійному розвитку; відбувається оцінка ефективності проведеного навчання, забезпечується обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості свого внеску в досягнення цілей у сфері виробництва та якості. Крім цього, за рахунок Товариства, працівники підвищують рівень своїх знань на семінарах, удосконалюють свою майстерність, приймаючи участь в професійних конкурсах, змаганнях.

Система мотивації персоналу на підприємстві передбачає формування сприятливих умов до трудової діяльності, гарантування кар'єрного зросту, а також особистісного росту, навчання, та демонстрація значущості виконуваної роботи кожного співробітника.

Під час пандемії COVID-19 директор, будучи соціально-відповідальним, забезпечив працівників масками та антисептиками задля їх безпеки.

Основні зусилля фахівців ПрАТ «ЗКФ» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок. Основа успіху – суворе дотримання й постійне вдосконалювання технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань,

орієнтація на потребі ринку й уміле впровадження ринкових механізмів керування.

Все це обумовлює організаційну структуру підприємства, адже ПрАТ «ЗКФ» в своїй організаційній структурі має відділи щодо розробки продукції, її якості, виробництва.

За результатами аналізу цієї складової, можна зробити висновок, що фахівці фабрики є вмотиваними, висококваліфікованими та спрямовані на вдосконалення своїх професійних знань.

Щодо маркетингової складової, то ПрАТ «ЗКФ» має відділ маркетингу, який відноситься до дирекції зі збуту. Кожен споживач наразі має можливість ознайомитися з усією необхідною інформацією на сайті підприємства. Саме там є весь перелік асортименту з ілюструючим матеріалом та описом, вартістю, що привертає увагу покупців. Є можливість кожному споживачу залишити свій відгук стосовно придбаного товару, а це у свою чергу працює в обидві сторони: якщо покупець залишився задоволений продукцією ПрАТ «ЗКФ», він залишає позитивний відгук, що може привернути увагу й інших покупців. Якщо були виявлені за час співробітництва між споживачем та підприємством якісь недоліки, ПрАТ «ЗКФ» усуває проблему недоліка, та веде неодмінне доопрацювання усіх процесів виробництва, або вже, безпосередньо, самого продажу.

Фабрика має зручне розташування, тому що знаходиться у центрі міста Запоріжжя, на першому поверсі фабрики знаходиться магазин, що обслуговує постійних покупців з усього міста. Ще один магазин добре себе зарекомендував серед жителів іншого району міста. У магазинах можлива безконтактна оплата карткою, що є позитивним особливо під час пандемії та на випадок, якщо немає готівкових грошей.

За результатами маркетингової складової зазначимо наступні сильні сторони: налагоджені ділові зв'язки із виробниками продукції, позитивний імідж підприємства, висока якість товарів, наявність сторінок у соціальних

мережах, вдале місце розташування.

Для проведення стратегічного аналізу підприємства для початку необхідно проаналізувати його діяльність з економічної точки зору. Користуючись фінансовою звітністю ПрАТ «ЗКФ», було визначено основні фінансові показники діяльності підприємств які наведено у табл. 1.5 [19, 20].

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати за 2019-2020 р. діяльності ПрАТ «ЗКФ»

Назва показника	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	127453	134283	104840
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105865	115789	82339
Валовий: прибуток	21587	18494	22501
Інші операційні доходи	1304	5617	991
Адміністративні витрати	9483	9713	10480
Витрати на збут	9790	11067	8395
Інші операційні витрати	3166	3735	2926
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	452	0	1691
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	404	0
Інші фінансові доходи	2	1	0
Інші доходи	0	125	0
Фінансові витрати	322	1475	1575
Інші витрати	1	133	53
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	131	0	63
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	1886	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-59	215	147

Продовження табл. 2.1

Чистий фінансовий результат: прибуток	72	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	0	2101	84
Сукупний дохід	72	-2101	-84

Спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком, але водночас його зменшення у 2020 році порівняно з 2019 роком. Відслідковуємо також зростання собівартості реалізованої продукції, а отже, як результат менший фінансовий результат у 2020 році, що наведено у діаграмі фінансових показників діяльності ПрАТ «ЗКФ» (рис. 2.2):

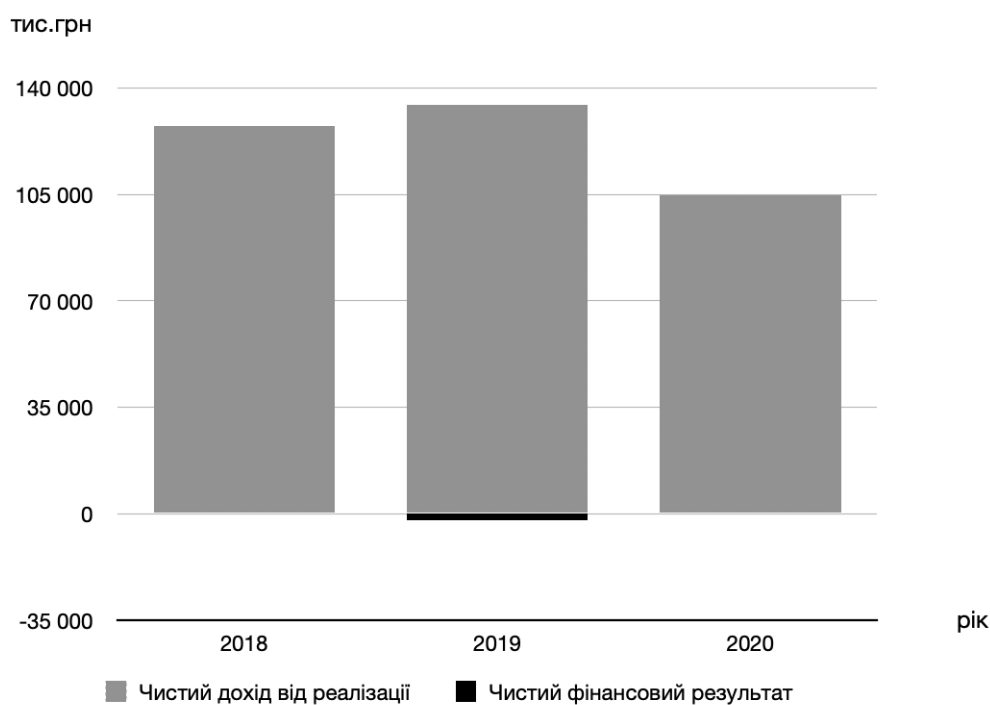


Рис. 2.2 Діаграмі фінансових показників діяльності ПрАТ «ЗКФ»

Проведемо також аналіз операційних витрат ПрАТ «ЗКФ» за 2018-2020 роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Операційні витрати ПрАТ «ЗКФ» за 2018-2020 роки

Назва показника	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	84171	88518	63771
Витрати на оплату праці	16327	21722	21828
Відрахування на соціальні заходи	3849	5006	4961
Амортизація	869	4169	2670
Інші операційні витрати	23536	20350	13763
Разом	128752	139765	106993

Проаналізувавши дані табл. 2.2, бачимо, що у 2018 році найбільшими витратами були матеріальні, які у 2019 році так само зберігали тенденцію збільшення, а у 2020 році підприємству вдалося зменшити дані витрати, що призвело до зменшення сукупних операційних витрат станом на 2020 рік.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, бачимо, що відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 84 тис. грн у 2020 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес моделі.

Таким чином, в ході проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості було виявлено сильні та слабкі сторони ПрАТ «ЗКФ». До сильних сторін можна віднести: позитивний імідж підприємства, робітники з високим кваліфікаційним рівнем, суворе дотримання й постійне вдосконалювання технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потребі ринку й уміле впровадження ринкових механізмів керування. Все це обумовлює організаційну структуру підприємства, адже ПрАТ «ЗКФ» в своїй організаційній структурі має відділи щодо розробки продукції, її якості, виробництва.

До слабких відносяться: зменшення чистого доходу від реалізації продукції, зростання собівартості реалізованої продукції, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі

2.2 Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі М. Портера

Український ринок кондитерських виробів – один із найбільш розвинутих у харчовій промисловості, а також один із найпривабливіших для інвесторів в Україні. На сьогодні кондитерські вироби, що споживаються майже усім населенням, є розповсюдженим видом харчових продуктів та користуються популярністю саме через те, що значно відрізняються між собою як за складом, так і за споживчими властивостями.

Кондитерська галузь посідає важливе місце у структурі національного господарства і має тісні зв'язки з іншими галузями промисловості.

Ринок кондитерської продукції поділяється на такі групи:

- а) борошняні кондитерські вироби;
- б) шоколадні кондитерські вироби;
- в) цукристі кондитерські вироби.

Відповідно до структури ринку виробництва кондитерської продукції, частка кожного із сегментів за 2020 рік склала: – борошняні вироби – 51%; – шоколадні вироби – 31%; – цукристі вироби – 18% [8, с.15-21].

Частка кондитерської галузі в реалізації харчової продукції за підсумками 2019 року склала близько 15%, причому лідером виступає саме виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів становить понад 1 млн. продукції на рік, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон [9, с. 1- 4].

Слід зазначити, що в Україні переважає виробництво саме шоколадних виробів, досить розвинене борошняне, а велика частка цукристих виробів практично зосереджена у руках одного підприємства - корпорації «Roshen».

Результати досліджень свідчать, що абсолютним лідером в усіх трьох сегментах на українському ринку кондитерських виробів є ТМ «Roshen», що випускає в рік 48580 тонн шоколадних, 47648 тонн борошняних та 104576 тонн цукристих виробів. Хоча декілька років назад пріоритетне виробництво шоколадних виробів належало «АВК», а борошняних – «Конті» [36].

На внутрішньому кондитерському ринку продукція з шоколаду займає 28% від його загального обсягу (рис. 2.2) [5].

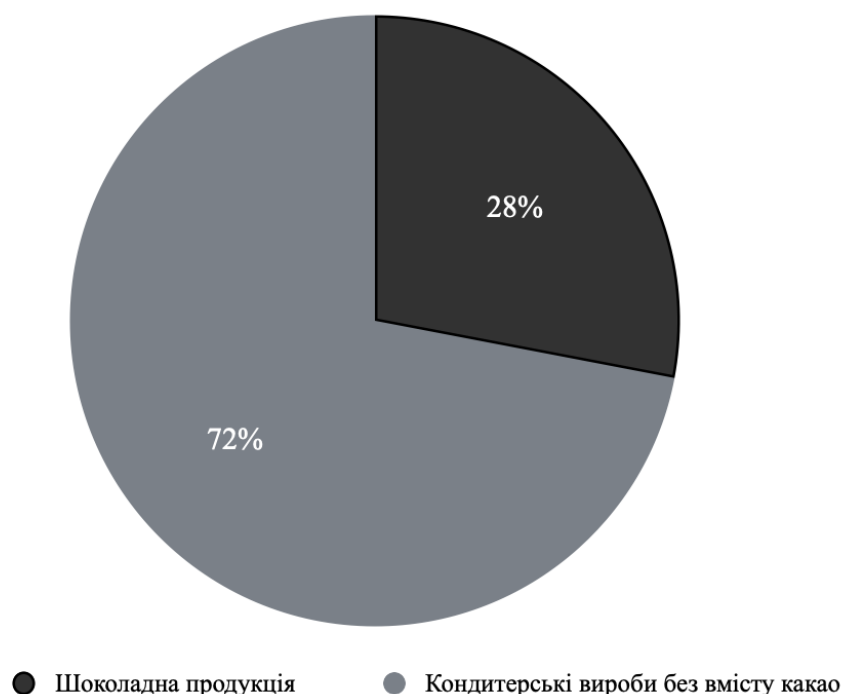


Рис. 2.2 Частка шоколадних виробів на кондитерському ринку України, %

У структурі споживання шоколаду в Україні найбільшу частку (30%) займають найдоступніші за ціною вироби з вмістом какао. На другому місці – шоколадні цукерки (24%). Їх купують в основному жінки, частіше керуючись спонтанним бажанням [43].

У 2019 році обсяги виробництва вони досягли 58,733 млрд. грн., у тому числі 38,26% припадало на виробництво кондитерських виробів з какао, шоколаду та цукру [12].

Наприклад, динаміка зміни обсягів реалізованої продукції з виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів без ПДВ у 2017, 2018, 2019 роках відповідно досягли 18256 млн. грн., 21087 млн. грн., 22472 млн. грн.

Проаналізуємо динаміку співвідношення частки вітчизняного виробництва та імпорту товарів на ринку кондитерських виробів в Україні (рис. 2.3) [12].

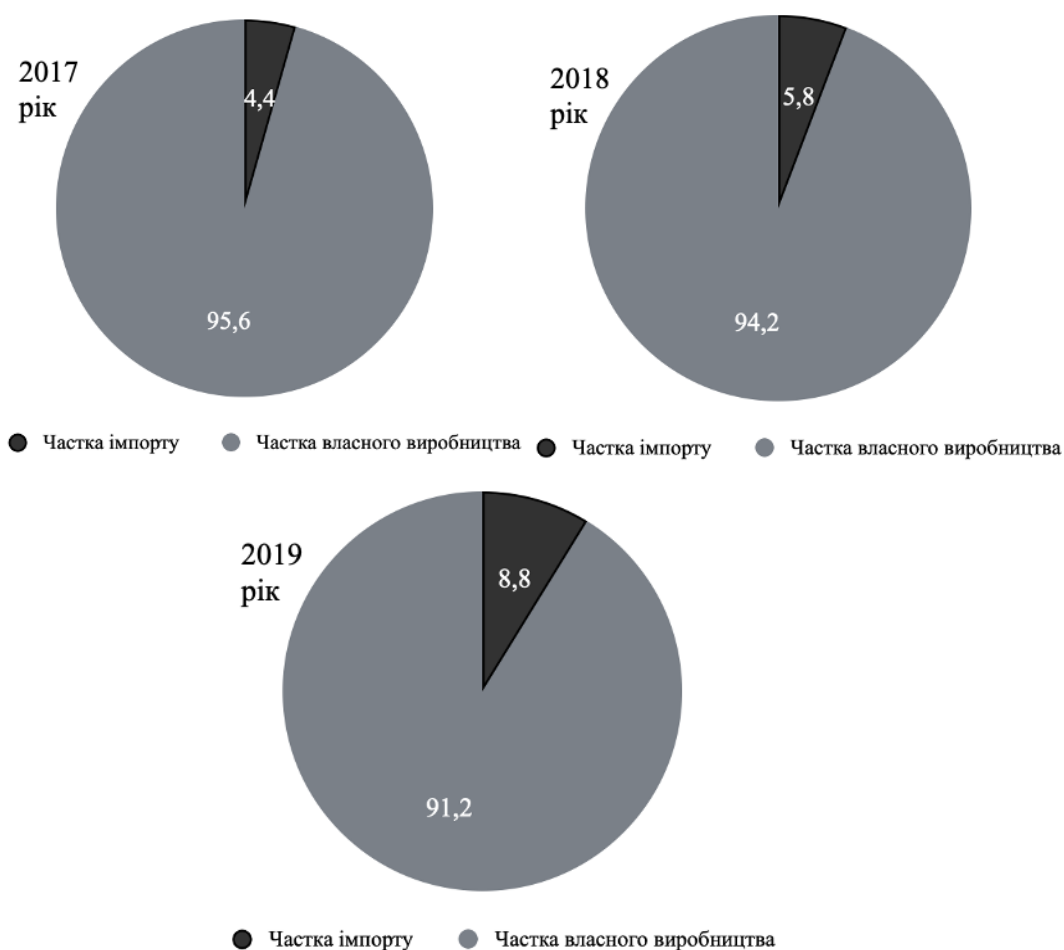


Рис. 2.3 Динаміка співвідношення частки вітчизняного виробництва та імпорту товарів на ринку кондитерських виробів в Україні

З огляду на динаміку співвідношення частки вітчизняного виробництва та імпорту товарів на ринку кондитерських виробів в Україні, бачимо, що з 2017 року частка імпорту з 4,4% збільшилася до 8,8% у 2019 році. Таке зростання може бути зумовлено тим, що імпортовані вироби деякі споживачі можуть сприймати якіснішими.

Необхідно відмітити, що загальний обсяг споживання борошняних кондитерських виробів щорічно зростає. За показником рівня споживання кондитерських виробів у світі Україна знаходиться на восьмому місці [8, с. 15 - 21].

Найбільше користуються попитом шоколадні цукерки та шоколад з різними начинками, а також вафлі і торти. В середньому щороку один українець споживає майже 2,5 кг шоколадних цукерок [36].

Варто зазначити, що новинкою на вітчизняному ринку стане органічний шоколад, який нині представлений як імпортований товар в Україні, тому має значний потенціал [15, с. 40].

Під час вибору товару важливу роль відіграє країна виробника. Так, покупець частіше вибирає українську продукцію. Її популярність обумовлена такими чинниками: ціна (вітчизняна продукція доступніше, ніж імпортована); висока якість; широка лінійка продукції високої якості [4, с. 90].

У зв'язку з очікуваним насиченням ринку кондитерської продукції зростаюча конкуренція боротьба буде розвиватися в основному між вітчизняними виробниками. Тому залишаться найбільш конкурентоздатні з них. Конкурентоздатність продукції буде досягатися не тільки за рахунок якості сировинних компонентів, дизайну продукції та її пакування, але і за рахунок розробки і впровадження нових технологій, які забезпечують вигідне поєднання рівня собівартості та якості продукції [41].

З динамічним розвитком ринку кондитерських виробів піднімається питання постійного проведення досліджень у галузі та аналіз становища підприємств на ринку.

Проведений аналіз поняття «конкурентне середовище» дозволяє виявити спільні риси і зазначити, що конкурентне середовище підприємства – це сукупність чинників зовнішнього середовища і суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього підприємства і спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг) [22, с. 152–156].

Основними конкурентами на вітчизняному ринку кондитерської продукції є близько 30 спеціалізованих кондитерських компаній, що випускають диференційований асортимент солодоців. Це, зокрема, такі лідери: корпорація Roshen (Вінниця, Київ, Кременчук, Маріуполь), ТОВ «АВК конфекцінері» (Дніпро, Донецьк, Луганськ, Мукачеве), нині ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» та ТОВ «АВК Київ», ВО «Конті» (Київ, Костянтинівка, Горлівка), а також ПРАТ «Харківська бісквітношоколадна фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ТОВ «Світ ласоців» (м. Черкаси), ПАТ «Полтавакондитер», ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласоці», ЗАТ «Одеса», ПРАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПРАТ «Монделіс Україна», KraftFoodsUkraine (м. Тростянець), ТОВ «Малбі фудс», ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика», ПП ВТК «Лукас» (м. Кременчук), ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» та ін.

Крім того, в Україні працюють близько 600 дрібних виробників кондитерської продукції (включаючи хлібозаводи, що випускають в основному борошняні кондитерські вироби) [15, с. 31].

Аналіз конкурентного середовища ПРАТ «ЗКФ» було проведено за допомогою п'яти сил конкуренції у галузі М. Портера [40].

Першою силою є вплив потенційних конкурентів.

Основними конкурентами ПРАТ «ЗКФ» є:

«Roshen» – являється найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів. Асортимент налічує

320 видів солодошів, серед яких є шоколадні цукерки з різними наповнювачами, такими як лікер, фрукти, вершки, збиті начинки, і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети, торти тощо. Виокремлюється найсучаснішими технологіями та обладнанням для моніторингу контролю якості продукції, що виробляється, та відповідними дослідженнями [28].

«АВК» – являється не тільки лідером українського ринку, а також входить до топ 100 кондитерських компаній світу. Підприємство зарекомендувало себе, виробляючи шоколад, шоколадні цукерки, злакові солодоші, снеки та желейно-жувальні смаколики. Завжди націлені на задоволення потреб споживачів, ринку, на гарантовану якість. Є виробництво продукції без застосування цукру, що робить акцент на піклуванні про здоров'я споживачів [27].

«Конті» – лідер з виробництва кондитерських виробів на українському ринку, асортимент налічує більше 200 найменувань, а саме: печиво, тістечка бісквітні, карамель, цукерки в коробках та вагові, батончики тощо. Добре налагоджена та потужна система логістики надає можливість доставки продукції в усі регіони України [26].

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – фабрика, що у 1998 році увійшла до групи компанії Nestlé S.A. (Швейцарія), світового лідера з виробництва харчування. Виготовляє вафлі, має своє автоматизоване виробництво шоколадних мас. Фабрика ввела в експлуатацію кавовий стік Nescafe, що було поштовхом для переходу від звичайної фабрики з виробництва кондитерських виробів до прориву у напрямку «кондитерське виробництво та кава» [25].

«Вацак» – лідер з виробництва та реалізації кондитерських виробів. Асортимент продукції налічує понад 200 найменувань серед яких торти, рулети, кекси, зефіри, пісна продукція. В основі усіх виробів тільки

високоякісна натуральна сировина, власна унікальна рецептура та новітні технології [24].

Для аналізу ми обираємо саме українські компанії, що відомі на ринку шоколадних виробів своїм асортиментом та якістю продукції. Варто зазначити, що невеликий відсоток (до 5%) українського ринку займають закордонні компанії, але їх продукція представлена у більшості випадках у спеціалізованих магазинах України, таких як «Вина миру», «WINETIME».

Наразі відслідковується високий рівень конкуренції серед вищезазначених гравців з великою часткою ринку кондитерських виробів, які роками напрацьовували довіру та лояльність споживачів, що вже мають репутацію та силу бренду.

Отже, вплив сили конкурентів однієї галузі визначено як високий.

Сила впливу потенційних конкурентів.

Бар'єри входу в галузь подолати практично неможливо. На ринку присутні компанії, перевірені часом, що зарекомендували себе за роки діяльності на ринку кондитерських виробів, з потужною матеріально-технічною базою, та які характеризуються лояльністю клієнтів.

Потенційними конкурентами на українському ринку можуть бути закордонні транснаціональні компанії внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС, та які використовують у своєму виробництві такі новинки як продукція для веганів, діабетиків. Але водночас на українському ринку таких компаній існує дуже малий відсоток. Як правило, продукція таких компаній продається у спеціалізованих магазинах, таких як «Вина Миру», «WINETIME».

Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій та своїх власних постачальників, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Галузь є досить привабливою, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, але наразі ринок

кондитерських виробів є вже висококонцентрованим та переповненим компаніями, які користуються великою популярністю у споживачів, тож поява нових конкурентів не несе великої загрози. Сила впливу наразі низька.

Розглянемо важелі впливу сили постачальників.

Ця сила показує, наскільки великий вплив на ціну та якість продукції мають постачальники на ринку. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.

Основними постачальниками високоякісної сировини та матеріалів для виробництва продукції фабрики є такі перевірені роками підприємства: ТОВ «Полаторе Груп», ТОВ «ЗАСС», ТОВ «Цукор Запоріжжя», ПП «Гофро-Трейд», ПП Бережна О.В., ТОВ «Агро Лідер», ПП Агрофірма «Анастасія плюс», ТОВ «Лев Аромат», ТОВ «Придніпровський».

Для кондитерських виробників характерно закуповувати какао-боби у постачальників з країн Африки (Нігерія, Кот-д'Івуар, Гана). Відсутність інших альтернатив щодо зміни постачальників впливає на формування ціни продукції. Постачальники з Гани посідають друге місце по постачанню какао-бобів, і хочуть диверсифікувати постачання на ринки Азії та Китаю. Нині ведуться переговори між Ексім-банком Китаю та Ганою на отримання кредитів на 1,5 млрд. дол. США. Ця співпраця може стати на заваді постачанню сировини в Україну, внаслідок чого може підвищитися вартість сировини [12].

Ринок постачання сировини досить різноманітний, але підприємство надає перевагу більш якісним продуктам, які проходять через перевірку лабораторії.

З огляду на аналіз операційних витрат ПрАТ «ЗКФ», можна зазначити, що найбільшими витратами підприємство мало у 2018 та 2019

роках саме матеріальні, а отже, можливо, на це посприяли закупки сировини та матеріалів для виробництва продукції.

Також важливими постачальниками є постачальники комунальних послуг, а саме: електроенергії, газу, води, централізованого опалення. Саме на ці послуги тарифи наразі мають тенденцію збільшуватися, і підприємству доводиться витратити більше коштів задля можливості функціонувати за нормальних умов.

Крім того, відбувається зростання ціни на муку через зростання вартості зерна. Через зменшення посівних площ цукрового буряка відбувається зростання ціни на цукор, що є негативним моментом для кондитерської галузі [13].

Також наразі відслідковуються перебої з постачанням сировини з огляду на несприятливі економічні умови та політичну нестабільність.

Тож сила впливу постачальників є високою.

Наступною силою є вплив споживачів.

Основними споживачами виробів ПрАТ «ЗКФ» є Запорізька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Львівська, Луганська та Донецька області. На їх долю приходиться більше 70% продукції яка реалізується підприємством.

Завдяки широкому асортименту продукції ПрАТ «ЗКФ», зручному пакуванню і різноманітності смаків, клієнти, які купують солодощі – різноманітні. Також, споживачі, що дотримуються канонів правильного харчування, можуть обрати з асортименту фабрики вироби, що позиціонують себе як дієтичне харчування, наприклад, печиво.

Попит на кондитерські вироби постійно зростає, зараз їх купують всі: діти і дорослі, чоловіки і жінки. Споживча група досить розмита: це люди з абсолютно різним рівнем доходу. Пропозиція на даному ринку настільки різноманітна, що кожна людина може знайти те, що потрібно і влаштує її за ціною.

Психографічні характеристики. За психографічною ознакою аудиторія різноманітна. Часто це студенти і старшокласники, яким інколи важливий швидкий спосіб перекусу. Ще одна група – сім'ї з дітьми, які також люблять солодощі. Також певну групу складають домогосподарки, робітники, офісні службовці, для яких продукція ПрАТ «ЗКФ» є дуже популярною на роботі.

Поведінкові характеристики. За поведінковою ознакою можна виділити дві категорії. Перша – постійні покупці з високим ступенем лояльності. Вони прихильники даної марки і продукту в цілому, їх залучають нові продукти, різні акції та спеціальні пропозиції та інші фактори. Друга – випадкові покупці – люди, яким даний продукт «сподобався по дорозі», і він необхідний для задоволення.

Але не варто не брати до уваги ситуацію з COVID-19, яка змусила людей передивитися свої пріоритети у такий важкий та нестабільний час. Треба зазначити, що купівельна спроможність наразі впала за умов невизначеності населення та не впевненості у завтрашньому дні, коли відслідковуються скорочення на роботі, а також тиск зовнішніх обставин з обмеженням пересування та можливості отримати нові враження, наприклад, при зустрічі з друзями за чашкою кави та смачним шоколадом. Натомість відслідковуються проблеми адаптації до соціального середовища після локдаунів.

Крім того значною загрозою є втрата споживачів внаслідок подібності лівової частки товарів за базовими ознаками. Для покупців характерно обирати кондитерські вироби за ціною, смаком, корисністю, вагою та зовнішнім виглядом. Так, вартість шоколадної плитки за одну одиницю товару варіюється від 19 до 35 грн за 100 гр., що є не дуже дорого для покупця. Саме тому, на перший план висувається позиціонування товару та відношення споживача до даного кондитерського виробу. То ж необхідно

враховувати смакові властивості продукції та добре продумувати дизайн пакування.

Сила впливу споживачів є значною, тому що багато компаній на ринку пропонують дуже широкий асортимент продукції, яка доступна споживачам з різним рівнем доходу, кожна людина може знайти те, що потрібно і влаштує її за ціною. Також споживачами є люди різної вікової категорії з прихильністю до продукції різних компаній.

Сила впливу товарів-замінників.

Існує значна загроза для кондитерських виробів з боку товарів-замінників. Але наразі більшість підприємств-лідерів у своїй діяльності використовують метод урізноманітнення товару, і вже мають продукцію у своєму асортименті, яка є товарами-субститутами. Наприклад, це можуть бути не просто цукерки, а вафлі, мармелад, зефір. Варто зазначити, що ПрАТ «ЗКФ» має у своєму асортименті продукцію, що може виступати як товар-замінник, а саме зефір та вафлі, які користуються популярністю у споживачів.

Але водночас, є ризик від таких товарів-субститутів як морозиво, попкорн, або сухофрукти, які також можуть користуватися великим попитом у споживачів, що відносяться до таких споживчих груп як: студенти, старшокласники, сім'ї з дітьми.

До іншого сегменту товарів-субститутів можна віднести такі: чіпси, сухарики та різні снеки.

Вплив сили товарів-замінників наразі визначено як середній.

Дані сили та їх ступінь впливу наведено у рис. 2. 4

Таким чином, за допомогою п'яти сил конкуренції М. Портера ПрАТ «ЗКФ» ми бачимо, що високою силою впливу на конкурентоспроможність є сила постачальників, сила конкурентів однієї галузі та споживачів. Вплив сили товарів-замінників є середньою та сила впливу потенційних конкурентів наразі визначено як низька.

Отже, оцінивши конкурентне середовище ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі М. Портера, було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів, можливих конкурентів та товарів-замінників підприємства харчової промисловості. За результатами проведеного аналізу, можна зазначити, що найбільший вплив на ПрАТ «ЗКФ» здійснюють постачальники та споживачі, а конкуренція всередині галузі є надвисокою.

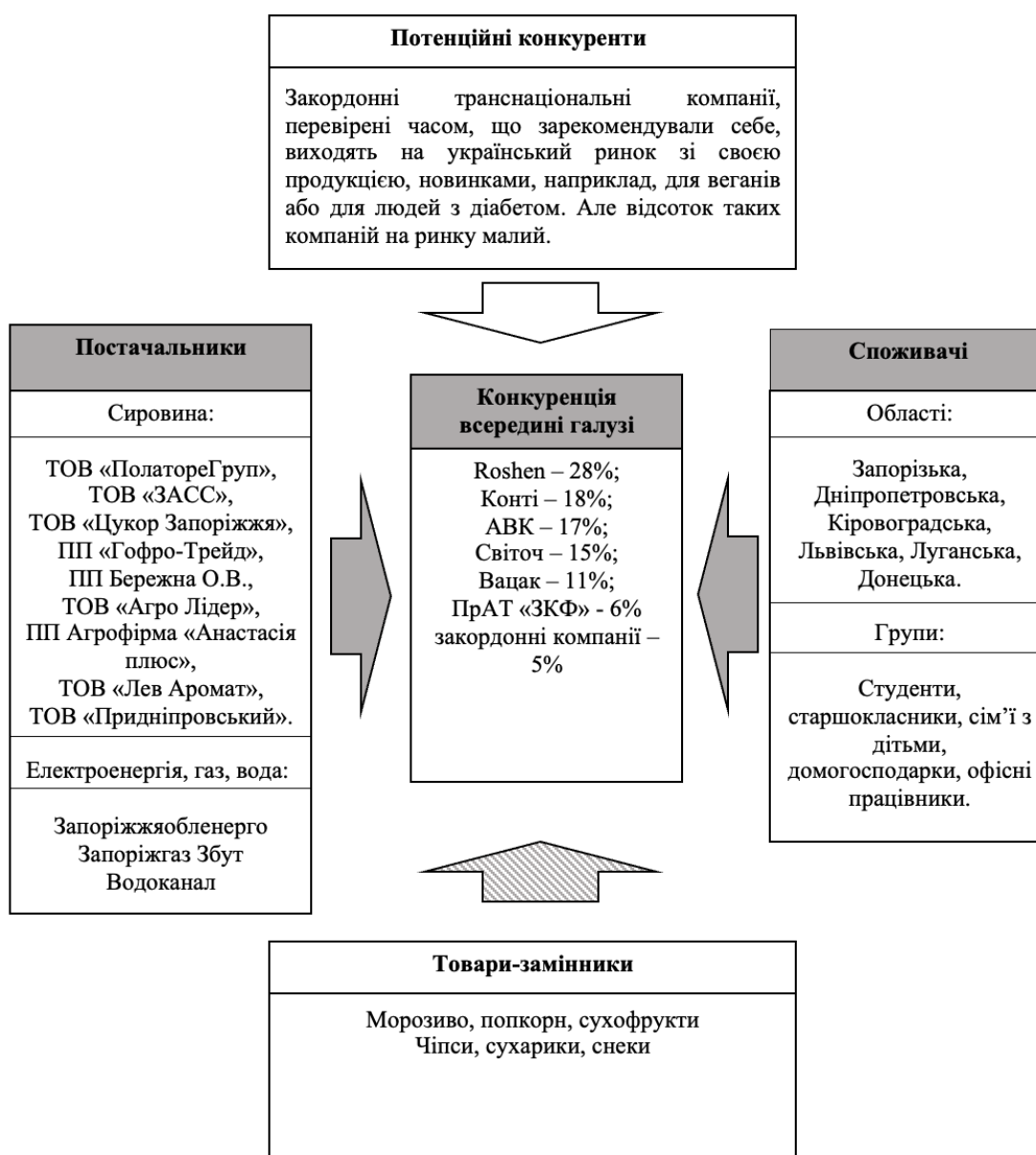


Рис. 2.4 Модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера для підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

Також були виявлені слабкі сторони ПрАТ «ЗКФ» порівняно з конкурентами, а саме щодо: асортименту кондитерських виробів, неможливості розширення асортименту продукції (внаслідок обмеженої торгівельної площі), частота оновлення асортименту (через брак нових технологій). Задля залучення більшого кола споживачів підприємству необхідно крім акценту на якість продукції також враховувати смакові властивості та добре продумувати дизайн пакування своїх виробів, адже на сьогодні ринок кондитерських виробів є висококонцентрованим.

2.3 Аналіз стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ЗКФ»

Успішна діяльність підприємства на ринку не можлива без знання ситуації, яка склалася в галузі, діяльності своїх потенційних і реальних конкурентів. Аналіз конкурентного середовища є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих стратегічних маркетингових рішень.

Сьогодні український кондитерський ринок – це структурований ринок з високою конкуренцією, він залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об'єктів господарювання та вирізняється високим ступенем консолідації – близько 70% цього ринку займають 8 – 10 лідируючих компаній. Це найкрупніші підприємства з масштабними ресурсами, командами професіоналів, популярними продуктами, між якими ведеться основна боротьба за споживання і полиці магазинів [14, с.1-6].

Виробники використовують вже перевірені технології виробництва, втілюють і нові. Новітнє високовиробниче обладнання дозволяє розширити асортимент виробництва, зменшити витрати та підвищити кількість та якість продукції, тому виробники реконструюють та модернізують обладнання, що мають. Рівень впровадження нових технологій на ПрАТ «ЗКФ» - середній.

Задля проведення аналізу конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ» на ринку кондитерських виробів зіставимо ПрАТ «ЗКФ» з основними конкурентами з виробництва кондитерських виробів за певними ознаками (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Результати дослідження основних конкурентів ПрАТ «ЗКФ» у порівнянні з конкурентами

Показник	ВФ	ПрАТ «ЗКФ»		«Roshen»		«Світоч»		«Конті»		«АВК»		«Вацак»	
		Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О
Якість продукції	0,9	9	8,1	7	6,3	9	8,1	10	9	7	6,3	8	7,2
Наявність сертифікатів якості	0,8	8	6,4	10	8	7	5,6	6	4,8	8	6,4	6	4,8
Асортимент інших кондитерських виробів	0,6	7	4,2	7	4,2	7	4,2	9	5,4	10	6	8	4,8
Смакові якості продукції	0,6	8	4,8	7	4,2	7	4,2	7	4,2	6	3,6	9	5,4
Зручність розрахунків	0,6	8	4,8	7	4,2	7	4,2	8	4,8	6	3,6	6	3,6
Наявність програми лояльності	0,7	9	6,3	10	7	4	2,8	6	4,2	4	2,8	10	7
Можливість розширення асортименту продукції	0,7	7	4,9	9	6,3	6	4,2	7	4,9	3	2,1	9	6,3
Вартість продукції	0,65	8	5,2	7	4,6	9	5,9	8	5,2	7	4,6	6	3,9
Зручність розташування магазинів	0,5	8	4	9	4,5	7	3,5	7	3,5	8	4	9	4,5
Час поставки	0,5	8	4	9	4,5	7	3,5	8	4	9	4,5	8	4
Частота оновлення асортименту	0,4	7	2,8	6	2,4	7	2,8	7	2,8	6	2,4	9	3,6
Середньозважена оцінка		55,5		56,15		48,95		52,8		46,25		55,1	

В табл. 2.3 ми оцінили вагу кожного фактору (ВФ), проаналізували рейтинг (Р) та визначити оцінку (О), шляхом перемноження ваги фактору на рейтинг.

За проведеною оцінкою бачимо, що ПрАТ «ЗКФ» має слабкі сторони порівняно з конкурентами щодо асортименту інших кондитерських виробів, неможливості розширення асортименту продукції (внаслідок обмеженої торгівельної площі), частота оновлення асортименту (через брак нових технологій). Сильними сторонами ПрАТ «ЗКФ» є висока якість продукції, що засвідчується наявними сертифікатами виробників основних видів сировини та жорстким внутрішнім технічним контролем якості, наявністю програми лояльності. Система управління якістю виробництва на ПрАТ «ЗКФ» пройшла сертифікацію за Національним стандартом України ISO 19011:2011. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародного ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги).

Для розгляду та аналізу конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ» на ринку кондитерських виробів та визначення конкурентних позицій даного підприємства, проведемо аналіз за допомогою побудови карти стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [14, с. 1- 6].

Аналіз карт стратегічних груп проводиться у декілька етапів. Перший етап – вибір параметрів диференціації підприємств. Серед характеристик, що відрізняють підприємства харчової промисловості між собою вибрані:

П1 – Ціна (висока, середня, низька);

П2 – Кількість товарних груп, асортимент (великий, середній, низький);

П3 – Досвід роботи (великий, середній, низький);

П4 – Унікальність продукції (висока, середня, низька);

П5 – Особливості пакування (високі, середні, низькі);

П6 – Комунікації (ТВ реклама, онлайн відеореклама, соц.мережі) (високо, середньо, низько розвинуті).

Основними гравцями аналізованого ринку виступають:

Конті – 16% (1); Roshen – 28,7 (2); ПрАТ «ЗКФ» – 1,5 (3); Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – 11 (4); Вацак – 6 (5); АВК – 15 (6).

Для побудови карти стратегічних груп ринку кондитерських виробів розроблено допоміжну табл. аналізу даних (табл. 2.4), у якій виділені параметри диференціації підприємств.

Таблиця 2.4

Порівняння існуючих конкурентів за різними параметрами

Компанія	Доля Ринку, %	Параметри диференціації компаній в галузі																	
		П 1			П 2			П 3			П 4			П 5			П 6		
		1-3	4-6	7-9	1-3	4-6	7-9	1-3	4-6	7-9	1-3	4-6	7-9	1-3	4-6	7-9	1-3	4-6	7-9
Roshen (1)	28			8			9			7			8			9			9
Конті (2)	18		6			6			4			5			6			5	
ПрАТ «ЗКФ» (3)	6			8			7			9			5			5			5
Світоч (4)	15			8		6				8			6			6			7
Вацак (5)	11		5			5			4			5			5			4	
АВК (6)	17			7			8			7			7			8			7

З вказаного набору стратегічних параметрів галузі (табл. 2.4) оберемо пари параметрів, що відповідатимуть наступним принципам:

- обрана пара параметрів повинна бути відносно незалежною;
- обрані параметри повинні виявляти істотну різницю в позиціонуванні суперників в ринковій конкуренції.

За вищевказаними принципами оберемо такі пари параметрів для побудування трьох карт стратегічних груп:

- 1) «Ціна (П1)» / «Кількість товарних груп, асортимент (П2)»;
 - 2) «Комунікації, реклама (П6)» / «Досвід роботи (П3)»;
 - 3) «Ціна (П1)» / «Унікальність продукції (П4)»;
- «Досвід роботи (П3)» / «Особливості пакування (П5)».

Будуємо графіки де в якості осей використовуємо обрані пари параметрів. На осях позначаємо ступінь відповідності кожного із них (наприклад, на осі із назвою «Унікальність продукції» позначаємо ступені – низький (від 1 до 3 балів), середній (від 4 до 6 балів) і високий (від 7 до 9 балів) і т.д.

Усі підприємства, що наведені в табл. 2.4, розташовуємо по координатній сітці згідно проставлених балів кожній з них. Підприємства на картах позначаємо колом, діаметр якого пропорційний його долі ринку. Для цього встановимо масштаби побудови: нехай підприємство (1) 28 % долі ринку матиме діаметр окружності – 40 мм, тоді як діаметр окружності інших підприємств розраховуватиметься як наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Розрахунок діаметра окружності кола підприємств,
пропорційного долі ринку**

№ компанії	Доля ринку, %	Діаметр кола, мм
1	28	40
2	18	$(18\% * 40 \text{ мм}) / 28\% = 26$
3	6	$(6\% * 26 \text{ мм}) / 18\% = 9$
4	15	$(15\% * 9 \text{ мм}) / 6\% = 22,5$
5	11	$(11\% * 22,5 \text{ мм}) / 15\% = 16,5$
6	17	$(17\% * 16,5 \text{ мм}) / 11\% = 25,5$

Обводимо в стратегічні групи підприємства, що їх утворюють, у вигляді окружностей, розмір яких пропорційний розрахованій долі стратегічної групи в галузі (табл. 2.6).

Наступним кроком визначаємо до якої групи належить наше підприємство ПрАТ «ЗКФ» і робимо висновки по кожній карті стратегічних груп.

Таблиця 2.6

Розрахунок сукупного діаметра окружностей стратегічних груп

№ Рис.	Кількість стратегічних груп	Компанії, що увійшли до даної стратегічної групи	Сукупний діаметр окружностей стратегічної групи, мм
2.5	I	1, 6	$40 + 25,5 = 65,5$
	II	3, 4	$9 + 22,5 = 31,5$
	III	5, 2	$16,5 + 26 = 42,5$
2.6	I	1, 6, 4	$40 + 25,5 + 22,5 = 88$
	II	5, 2	$16,5 + 26 = 42,5$
	III	3	9
2.7	I	1, 6	$40 + 25,5 = 65,5$
	II	2, 5	$16,5 + 26 = 42,5$
	III	4	22,5
	IV	3	9
2.8	I	1, 4, 6, 3	$40 + 25,5 + 22,5 + 9 = 97$
	II	2, 5	$16,5 + 26 = 42,5$

Першою розглянемо карту стратегічних груп підприємств за параметрами «Ціна (П1)» / «Кількість товарних груп, асортимент (П2)» (рис. 2.5).

Як видно на рисунку 2.5, за параметрами «ціна» / «кількість товарних груп, асортимент» найближчим конкурентом для ПрАТ «ЗКФ» є Львівська кондитерська фабрика «Світоч». ПрАТ «ЗКФ» наразі має відносно широкий асортимент виробів та прийнятну ціну на свою продукцію. Запеклої боротьби не спостерігається, але необхідно дотримуватися зайнятої позиції.

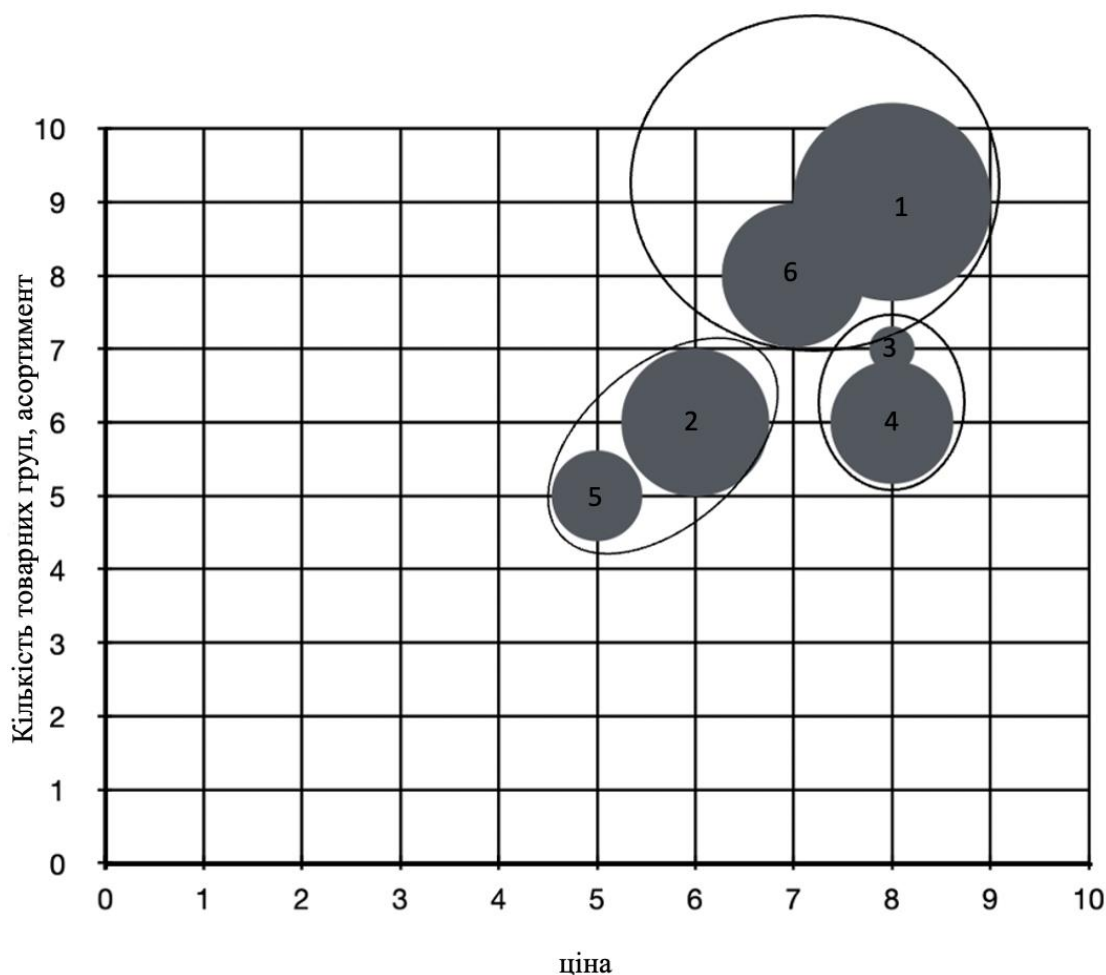


Рис. 2.5 Карта стратегічних груп за параметрами: «Ціна» / «Кількість товарних груп, асортимент»

Далі проаналізуємо становище підприємств - конкурентів за наступними параметрами, а саме «Комунікації, реклама (П6)» / «Досвід роботи (П3)» (рис. 2.6).

З огляду на середній показник «комунікації» до якого відносяться соціальні мережі, реклама, ПрАТ «ЗКФ» необхідно звернути увагу саме на розвиток цього напрямку. Необхідно налагоджувати зв'язки зі споживачами саме через соціальні мережі та проводити більш ефективну рекламу своєї продукції. Але водночас підприємство відоме серед місцевих мешканців міста Запоріжжя та користується популярністю серед постійних покупців.

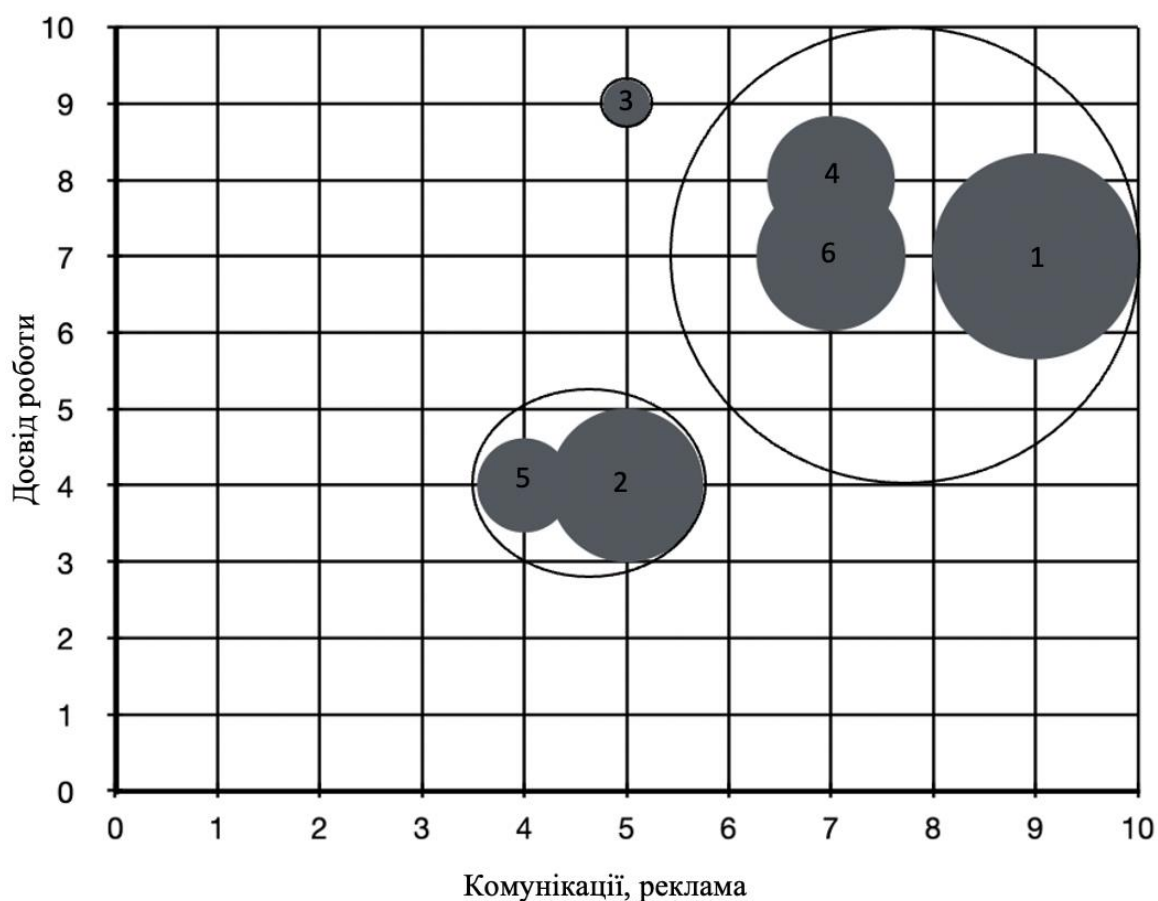


Рис. 2.6 Карта стратегічних груп за параметрами: «Комунікації, реклама (П6)» / «Досвід роботи (П3)»

Далі проаналізуємо підприємства за параметрами: «Досвід роботи (ПЗ)» / «Особливості пакування (П5)» (рис. 2.7).

З огляду на ілюстрацію кількості стратегічних груп за параметрами: «Досвід роботи (ПЗ)» / «Особливості пакування (П5)», бачимо, що ПрАТ «ЗКФ» має високу оцінку за параметром «Досвід роботи», тому що фабрика була заснована у 1945 році, й тоді на підприємстві запустили першу лінію з виробництва цукерок. Але щодо особливостей пакування, підприємство має середній показник, тож фабриці необхідно продумати шляхи до вдосконалення зовнішнього виду пакування виробів та унікальності товару.

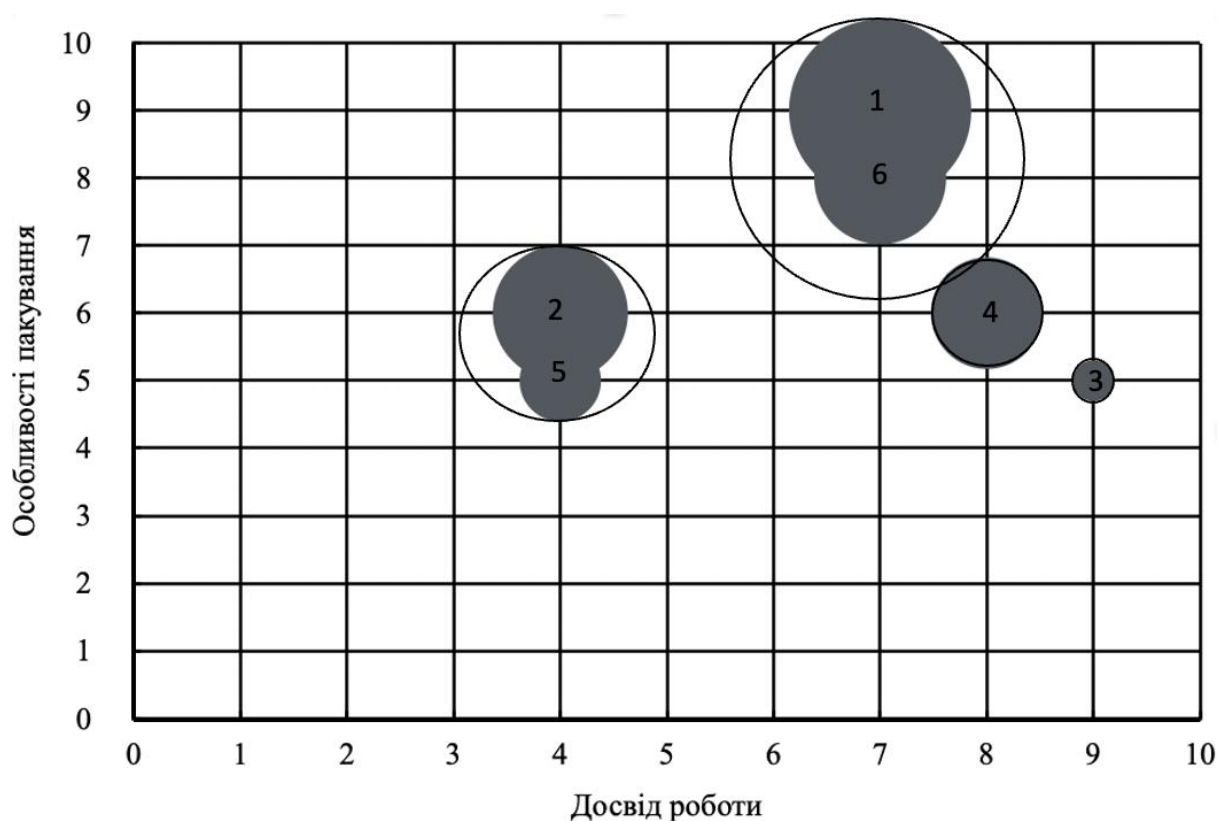


Рис. 2.7 Карта стратегічних груп за параметрами: «Досвід роботи (ПЗ)» / «Особливості пакування (П5)»

Наступною розглянемо карту стратегічних груп підприємств за параметрами «Ціна (П1)» / «Унікальність продукції (П4)» (рис. 2.8).

Як бачимо на карті стратегічних груп за параметрами «Ціна (П1)» / «Унікальність продукції (П4)» ПрАТ «ЗКФ» знаходиться в групі з іншими компаніями-конкурентами, а саме з Roshen, АВК, Світоч. Дані підприємства мають оцінку за параметром «Унікальність продукції» вище середнього, а отже спостерігається високий рівень боротьби між цими підприємствами.

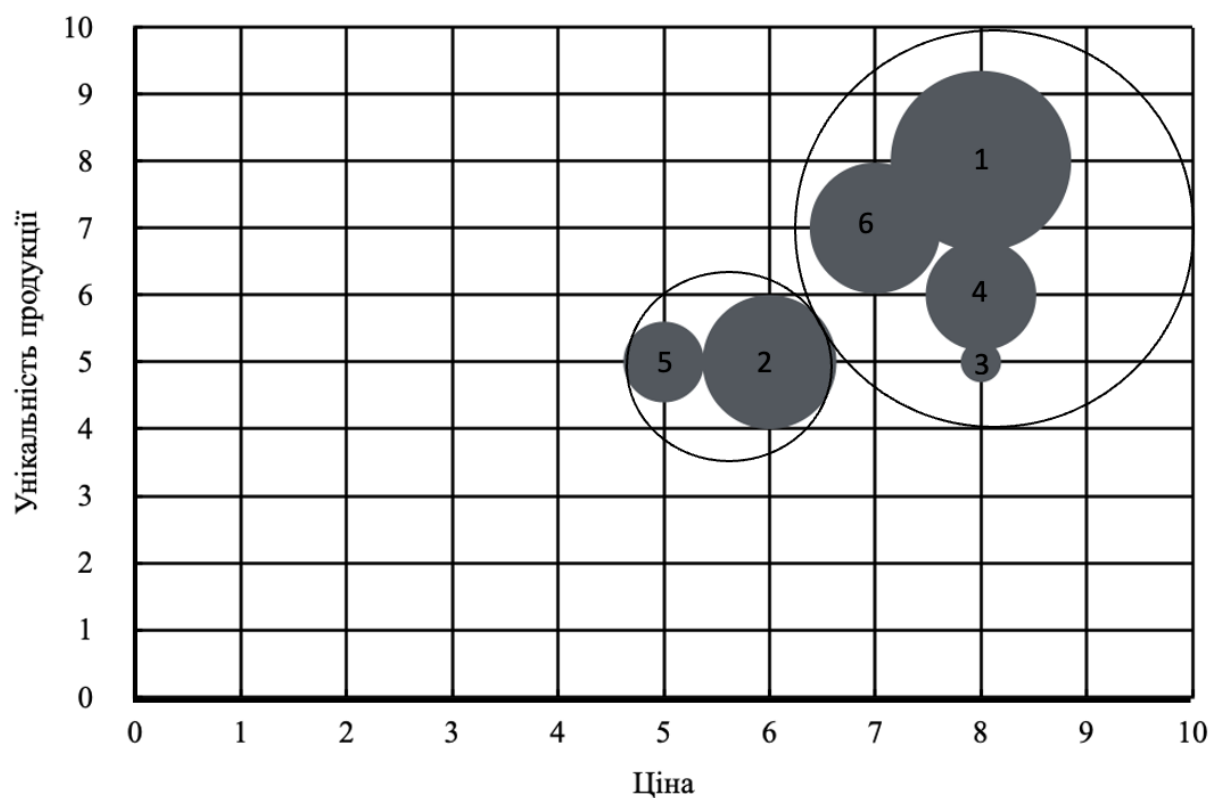


Рис. 2.8 Карта стратегічних груп за параметрами: «Ціна (П1)» / «Унікальність продукції (П4)»

Отже, по всіх 6-ти проаналізованих параметрах диференціації підприємств, основними конкурентами для ПрАТ «ЗКФ» є Львівська кондитерська фабрика «Світоч», Конті та Вацак, які можуть посунути

ПрАТ «ЗКФ» та зайняти позиції лідера. Тож необхідно дотримуватися зайнятої позиції, а також робити акцент на налагодження зв'язку зі споживачами саме через соціальні мережі та проводити більш ефективну рекламу своєї продукції. Розробка нової продукції компанії, пакування продукції відіграє дуже важливу роль у привертанні уваги нових споживачів, та утримання своїх позицій серед конкурентів, тож ПрАТ «ЗКФ» необхідно також попрацювати над вдосконалення зовнішнього виду своєї продукції.

Висновки до розділу 2

Таким чином, у другому розділі було здійснено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ЗАКФ».

У першому підрозділі проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ЗКФ». Було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін можна віднести: позитивний імідж підприємства, робітники з високим кваліфікаційним рівнем, суворе дотримання й постійне вдосконалювання технологічних процесів, широкий асортимент товару, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потребі ринку й уміле впровадження ринкових механізмів керування. Все це обумовлює організаційну структуру підприємства, адже ПрАТ «ЗКФ» в своїй організаційній структурі має відділи щодо розробки продукції, її якості, виробництва. До слабких відносяться: зменшення чистого доходу від реалізації продукції, зростання собівартості реалізованої продукції, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

У другому підрозділі було оцінено конкурентне середовище ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі Портера. За результатами проведеного

аналізу, можна зазначити, що найбільший вплив на ПрАТ «ЗКФ» здійснюють потенційні конкуренти, та постачальники, а конкуренція всередині галузі є надвисокою. Також були виявлені слабкі сторони ПрАТ «ЗКФ» порівняно з конкурентами, а саме щодо: асортименту кондитерських виробів, неможливості розширення асортименту продукції (внаслідок обмеженої торгівельної площі), частота оновлення асортименту (через брак нових технологій). Задля залучення більшого кола споживачів підприємству необхідно крім акценту на якість продукції також враховувати смакові властивості та добре продумувати дизайн пакування своїх виробів, адже на сьогодні ринок кондитерських виробів є висококонцентрованим.

У третьому підрозділі роботи було проаналізовано стратегічні групи конкурентів ПрАТ «ЗКФ». За результатами аналізу встановлено, що по всіх 6-ти параметрам диференціації підприємств, основними конкурентами для ПрАТ «ЗКФ» є Львівська кондитерська фабрика «Світоч», Конті та Вацак, які можуть посунути ПрАТ «ЗКФ» та зайняти позиції лідера. Тож необхідно дотримуватися зайнятої позиції, а також робити акцент на налагодження зв'язку зі споживачами саме через соціальні мережі та проводити більш ефективну рекламу своєї продукції. Розробка нової продукції компанії, пакування продукції відіграє дуже важливу роль у привертанні уваги нових споживачів, та утримання своїх позицій серед конкурентів, тож ПрАТ «ЗКФ» необхідно також попрацювати над вдосконалення зовнішнього виду своєї продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ЗКФ»

3.1 Обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ» на основі SWOT-аналізу

Для забезпечення виживання на ринку кондитерських виробів та досягнення поставлених цілей керівництву ПрАТ «ЗКФ» необхідно оперативно й ефективно реагувати на зміни і внутрішнього, і зовнішнього середовища.

Тож для визначення перспективних напрямків розвитку підприємства проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «ЗКФ», враховуючи сильні і слабкі сторони підприємства, загрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Кожен із факторів одного з чотирьох напрямків перевіряється на зв'язок із кожним чинником інших напрямків. Якщо існує зв'язок між факторами, робиться висновок про цей зв'язок та приймається управлінське рішення.

В ході проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості було виявлено сильні та слабкі сторони ПрАТ «ЗКФ», які наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Таблиця сильних та слабких сторін підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

№	Сильні сторони	№	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Позитивний імідж підприємства (довіра та лояльність споживачів)	1	Зростання собівартості реалізованої продукції

Продовження табл. 3.1

2	Робітники з високим кваліфікаційним рівнем	2	Застаріле обладнання
3	Суворе дотримання технологічних процесів	3	Нестабільність прибутку
4	Висока якість продукції (сертифікат ISO)	4	Брак технологій
5	150 найменувань кондитерських виробів	5	Неефективна реклама
6	Відомість та сила бренду	6	Застарілий дизайн пакування
7	Великий досвід роботи	7	

Наступним кроком проведемо оцінку впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ПрАТ «ЗКФ»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Х-р впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
1	Позитивний імідж підприємства (довіра та лояльність споживачів)	3	3	+	+9
2	Робітники з високим кваліфікаційним рівнем	3	3	+	+9
3	Суворе дотримання технологічних процесів	3	3	+	+9
4	Висока якість продукції (сертифікат ISO)	3	3	+	+9
5	150 найменувань кондитерських виробів	3	3	+	+9
6	Відомість та сила бренду	3	3	+	+9
7	Великий досвід роботи	3	3	+	+9
8	Зростання собівартості реалізованої продукції	2	3	-	-6
9	Застаріле обладнання	3	2	-	-6

Продовження табл. 3.2

10	Нестабільність прибутку	3	3	-	-9
11	Брак технологій	2	2	-	-4
12	Неефективна реклама	2	2	-	-4
13	Застарілий дизайн пакування продукції	2	2	-	-4
	Разом				+30

Сукупний вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища. Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища розраховується за формулою (3.1):

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (3.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [32, с. 154].

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства оцінюють за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 до 0,75 – середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [35, с. 155]. Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

$$C_{MAC} = \frac{30}{9 \cdot 14} = 0,24$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» становить 0,24, що свідчить про слабку позицію та потребує внесення стратегічних змін у діяльність підприємства для його розвитку у перспективі.

Отже, за допомогою аналізу внутрішнього середовища підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ», встановлено, що найсильнішими сторонами ПрАТ «ЗКФ» є позитивний імідж підприємства (довіра та лояльність споживачів), робітники з високим кваліфікаційним рівнем, суворе дотримання технологічних процесів, висока якість продукції (сертифікат ISO), 150 найменувань кондитерських виробів, відомість та сила бренду, великий досвід роботи.

Слабкими сторонами, що отримали найнижчі оцінки є наступні: застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама, застарілий дизайн пакування продукції, зростання собівартості реалізованої продукції.

Наступним кроком є оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

Для цього згрупуємо всі фактори зовнішнього середовища у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Таблиця можливостей та загроз підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

№	Можливості	№	Загрози
1	2	3	4
1	Збільшення попиту на продукцію з чорного шоколаду, зі зменшеною кількістю цукру у зв'язку з переходом на здорове харчування	1	Зростання цін на сировину та тарифи (природний газ, електроенергія)
2	Продукція для веганів, енергетичні батончики, з високим вмістом рослинного білка	2	Перебої з постачанням сировини
3	Тенденція правильного харчування підштовхують багатьох мам переходити на ексклюзивну корисну продукцію для їх дітей	3	Агресивна маркетингова політика інших виробників

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
4	Розвиток рекламних та інтернет технологій	4	Несприятливі економічні умови
	-	5	Політична нестабільність
	-	6	Рівень безробіття
		7	Наслідки COVID-19

До політичних факторів зовнішнього середовища відносяться: політична нестабільність, перебої з постачанням сировини. До економічних факторів можна віднести зростання цін на сировину та тарифи (природній газ та електроенергія), несприятливі економічні умови та рівень безробіття. До соціальних можна віднести фактор впливу COVID-19.

Проведемо оцінку впливу вище перерахованих факторів зовнішнього середовища у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування ПрАТ «ЗКФ»

№	Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Х-р впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
1	Збільшення попиту на продукцію з чорного шоколаду, зі зменшеною кількістю цукру у зв'язку з переходом на здорове харчування	3	3	+	+9
2	Зростанням цін на сировину та тарифи (газ та електроенергія)	3	3	-	-9
3	Продукція для веганів, енергетичні батончики, з високим вмістом рослинного білка	3	3	+	+9
4	Перебої з постачанням сировини	3	3	-	-9

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
5	Агресивна маркетингова політика інших виробників	3	3	-	-9
6	Розвиток рекламних та інтернет технологій	3	3	+	+9
7	Несприятливі економічні умови	2	2	-	-4
8	Політична нестабільність	2	2	-	-4
9	Наслідки COVID-19	2	3	-	-6
10	Тенденція правильного харчування підштовхують багатьох мам переходити на ексклюзивну корисну продукція для їх дітей (багату на мікро- й макроелементи)	3	3	+	+9
11	Рівень безробіття	2	3	-	-6
	Разом				-11

Рівень факторів зовнішнього середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Значення коефіцієнта рівня впливу від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,60 – загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [32, с. 155].

Тож розрахуємо коефіцієнт впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»:

$$C_{MAC} = \frac{-11}{9 \cdot 11} = -0,11.$$

Як бачимо з табл. 3.4 та розрахунків факторів зовнішнього середовища для ПрАТ «ЗКФ» у більшій мірі має негативний, загрозовий вплив, адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне та становить 0,11. Більшість політичних, економічних, соціальних

факторів для підприємства є загрозами для його розвитку та ведення діяльності взагалі.

Наступним кроком буде побудова матриці SWOT - аналізу, проводячи співставлення між собою сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз із можливостями зовнішнього середовища. Даний етап проведення SWOT - аналізу дозволить перевірити наявність зв'язку між кожним фактором з чотирьох напрямів та фактором інших напрямів. Якщо ж між факторами відслідковується наявний зв'язок, то по цьому зв'язку робиться висновок та приймається управлінське рішення.

Проаналізовані сильні та слабкі сторони підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» разом з можливостями та загрозами зовнішнього середовища у майбутньому можуть вплинути на конкурентоздатність підприємства, тож важливим є саме необхідність при проведенні даного етапу дати відповіді на цілу низку питань, а саме:

а) як можна скористатися можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, використовуючи сильні сторони підприємства (пріоритети розвитку, які підтримують конкурентні переваги);

б) які слабкі сторони підприємства (об'єкти реформування) можуть перешкодити цьому;

в) за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози;

г) яких загроз потрібно найбільше побоюватися, що обумовлені слабкими сторонами підприємства [32, с. 155].

На основі результатів оцінки факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та конкурентного середовища проведемо розрахунок коефіцієнтів впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність підприємства. Для цього використаємо формулу (3.2):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm D)}{18 * m}, \quad (3.2)$$

де C – коефіцієнт впливу відповідного поля;

D – оцінка комірки матриці;

m – кількість комірок одного поля матриці [32, с. 155].

Результати були оцінені за наступними критеріями. Значення коефіцієнта рівня впливу додатне: від 0 до 0,35 – незначний вплив, від 0,35 до 0,60 – середній рівень впливу, від 0,60 до 1,00 – значний вплив. Значення коефіцієнта рівня впливу від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,60 – загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Наступним етапом проведемо розрахунок суми показників по кожному квадрату: $\sum (SO) = 504$; $\sum (WO) = 84$; $\sum (ST) = 630$; $\sum (WT) = -465$.

Таблиці оцінок наведено у Додатку А та Додатку Б.

Тож, розрахуємо коефіцієнти рівня впливу кожного квадрату матриці:

- рівень впливу поля (SO):

$$C = \frac{504}{18 * 28} = 1$$

- рівень впливу поля (WO):

$$C = \frac{84}{18 * 18} = 0,26$$

- рівень впливу поля (ST):

$$C = \frac{630}{18 * 49} = 0,71$$

- рівень впливу поля (WT):

$$C = \frac{-465}{18 * 42} = -0,61$$

У табл. 3.5 представлено результати розрахунку коефіцієнтів рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на розвиток підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

Рівень впливу поля SO на підприємство – 1. Це свідчить про дуже значний рівень впливу даного квадранта на ПрАТ «ЗКФ».

Рівень впливу поля ST – 0,71, це показує, що про те, що вплив даного квадранта є суттєвим для підприємства.

Рівень впливу поля WO на підприємство – 0,26. Це підтверджує негативний вплив даного квадранта на підприємство.

Рівень впливу поля WT на ПрАТ «ЗКФ» – -0,61. Це свідчить про знищуючий вплив даного квадранта на підприємство харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ».

Таблиця 3.5

Коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	1	0,71
Слабкі сторони (W)	0,26	-0,61

Отже, найбільший позитивний вплив на підприємство здійснює комбінація сильних сторін та можливостей підприємства (поле SO), а найбільшу загрозу складає комбінація слабких сторін та загроз (поле WT).

На діяльність та функціонування ПрАТ «ЗКФ» негативно впливають такі економічні фактори як: зростанням цін на сировину, на тарифи (природний газ та електроенергія), несприятливі економічні умови у країні та безробіття. Не аби який вплив на діяльність ПрАТ «ЗКФ» мають політичні фактори: перебої з постачанням сировини та політична нестабільність, та соціальні: пандемія COVID-19.

Загрозливим є фактор агресивної маркетингової політики інших виробників, тому що наразі на ринку кондитерської галузі відслідковується велика конкуренція, тож підприємству слід відреагувати та вжити заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, зокрема, звернув увагу на діяльність відділу маркетингу ПрАТ «ЗКФ».

Діяльність будь - якого підприємства здійснюється відповідно до конкретних цілей, а його існування виражається місією.

Місією підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» є забезпечення та задоволення всіх потреб споживачів високоякісною продукцією доступної цінової категорії для більшості покупців.

Виходячи з місії, формуються стратегічні цілі підприємства.

Стратегічними цілями ПрАТ «ЗКФ» на 2019-2021 рік є:

а) закріплення та значне розширення існуючих позицій на внутрішньому ринку (Запоріжжя, Запорізька область);

б) збільшення частки на українському ринку за рахунок розвитку системи дистрибуції;

в) збільшення обсягів продажу та зниження собівартості кондитерських виробів за рахунок скорочення операційних змінних та постійних витрат;

г) суттєва реконструкція та модернізація технологічного обладнання, зокрема, докорінна модернізація котельної, реконструкція лінії №2 по виробництву карамелі, утеплення складу готової продукції та обладнання його приміщень системою кондиціонування [18].

Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «ЗКФ» в своєму розвитку буде використовувати стратегію сфокусованої диференціації. Підприємство, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу, розвиток підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» у майбутньому повинен відбуватися за рахунок підтримки та вдосконалення таких сильних сторін, як робітники з високим кваліфікаційним рівнем, позитивний імідж підприємства з відомістю бренду та довірою споживачів, широкий асортимент продукції високої якості завдяки суворого дотримання технологічних процесів. Підприємству необхідно зосередитись на усуненні недоліків, таких як: зростання собівартості реалізованої продукції, застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама, застарілий дизайн пакування.

Саме тому підприємство харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» має акцентувати увагу на пріоритетних напрямках розвитку, а саме: на розвитку сильних сторін для використання існуючих можливостей. Необхідно поліпшувати слабкі сторони підприємства для усунення загроз, що можуть вплинути на діяльність та функціонування ПрАТ «ЗКФ».

Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «ЗКФ» в своєму розвитку буде використовувати стратегію сфокусованої диференціації.

3.2 Розробка практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ»

Базова стратегія конкуренції, що представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами, є центральним моментом в стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі наступні дії підприємства [30].

З огляду на таку обставину, необхідно звернути увагу на ретельне обґрунтування даної процедури.

При розробці конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості необхідно враховувати наступні аспекти: яке місце в галузі займає підприємство, яку частку ринку воно має, які чинники зовнішнього середовища та конкурентної ситуації на ринку впливають на це підприємство, а також, що є найголовнішим – наявність певних конкурентних переваг та недоліки, які відіграють дуже важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

При цьому, розробка конкурентної стратегії підприємства має бути спрямоване не тільки на збільшення прибутковості підприємства, а також на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому.

Отже, дослідження діяльності підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ», конкурентної ситуації на ринку кондитерських виробів в цілому, виявило наявність певних проблем, які потребують вирішення, а саме: зростання собівартості реалізованої продукції, застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама, застарілий дизайн пакування. Попри всі перераховані слабкі сторони підприємства, також відслідковується певна економічна та політична нестабільність в країні, що обумовлено пандемією COVID-19.

З огляду на проаналізовану діяльність ПрАТ «ЗКФ», доцільними будуть рекомендовані заходи загального та спеціального характеру:

а) ефективний контроль і постійне відновлення виробничої складової, застосування сучасних техніки й технологій на виробництві, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій;

б) фокусування на виробництві продукції одного сегменту;

в) управління вхідними і вихідними інформаційними потоками (про стан ринку, діяльність конкурентів, потреби й бажання споживачів) для ефективнішого прийняття рішень;

г) запровадження ефективної політики ресурсозабезпечення;

г) контроль фінансового стану підприємства;

д) акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;

е) ефективне управління трудовим потенціалом підприємства, вивчення психологічних факторів та їхнього впливу на діяльність співробітників;

є) розробка довгострокових і короткострокових стратегій, планування й прогнозування діяльності, поліпшення системи управління підприємством;

ж) удосконалення організації виробництва і праці, методів технічного контролю, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання технологічної та виробничої дисципліни, забезпечення загальної культури виробництва.

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЗКФ» повинно здійснюватися за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обороту. Збільшення числа обертів можливе шляхом скорочення періоду виробництва або скорочення періоду обігу.

Скорочення періоду виробництва потребує вдосконалення технології, модернізації і автоматизації виробництва. Скорочення періоду обігу потребує більш ефективного і раціонального використання ресурсів,

прискорення документообігу і розрахунків.

Ефективне управління оборотними коштами, метою якого є їх раціональне використання визначає в цілому розвиток підприємства, а формування і використання оборотного капіталу вимагають ретельного аналізу.

В умовах ринкової економіки ПрАТ «ЗКФ» повинне приділяти велику увагу не тільки маркетинговим дослідженням, вивченню ринку, але й ефективному використанню наявних внутрішніх ресурсів.

Підприємство в першу чергу повинне піклуватися про одержання прибутку, тому що прибуток є важливим показником положення фірми на ринку. Величина прибутку залежить від ефективного використання оборотних коштів (їх оборотності).

Таким чином слід зазначити, що на конкурентоспроможність ПрАТ «ЗКФ» впливає не лише основні фонди, а величезне значення мають оборотні кошти, їхня оптимальна кількість і ефективне використання. Управління оборотними коштами повинно чітко регулювати їх кількість, оборотність та ефективність використання.

Розумне керування цими коштами має забезпечити оптимальний рівень ефективності використання оборотними коштами, що призведе до економії ресурсів підприємства і тим самим подальшого розвитку.

Підвищення ефективності основних фондів здійснюється за рахунок більш швидкого освоєння нових потужностей, підвищення змінності роботи машин і устаткування, удосконалювання організації матеріально-технічної бази, ремонтної служби, підвищення кваліфікації робітників, технічного переозброєння підприємств, модернізації і проведення організаційно-технічних заходів.

У системі заходів щодо підвищення ефективності суспільного виробництва на ПрАТ «ЗКФ» важливе місце займають питання раціонального використання оборотних коштів у всіх сферах діяльності

людини, особливо в промисловості. При найбільш економічному використанні оборотних коштів, при ресурсах, що вивільняються, необхідно зміцнити фінансовий стан підприємств і об'єднань, підвищити матеріальну зацікавленість робітників та службовців у підвищення ефективності виробництва.

Керівництво ПрАТ «ЗКФ» повинно збільшувати ефективність використання основних засобів, адже ефективність використання основних засобів підприємства є основною задачею будь-якого підприємства. Це пов'язано з тим, що чим краще і ефективніше будуть використовуватися основні засоби, тим меншою буде собівартість виготовлюваної продукції, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечить підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства.

В майбутньому ПрАТ «ЗКФ» планує замінити виробничі фонди, це дозволить скоротити собівартість двічі. Отже, обсяг реалізації буде збільшуватись та ділова активність підприємства збільшиться.

Оскільки ПрАТ «ЗКФ» має застаріле обладнання, яке потребує модернізації та брак технологій, не має достатньо ресурсів для того, щоб обслуговувати ширшу частку ринку, ніж обслуговує зараз, а саме Запорізьку, Дніпропетровську, Кіровоградську, Львівську, Луганську та Донецьку області, підприємство має закріпитися на вузькій частині ринку реалізації продукції. Тим паче у підприємства відслідковується наявність позитивного іміджу та відомість бренду у споживачів даної продукції, що вже є позитивним фактором впливу на діяльність ПрАТ «ЗКФ», бо воно має вже свою сформовану клієнтську базу, напрацьовану роками.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва.

Тож ПрАТ «ЗКФ» необхідно сфокусувати свою увагу на виборі певного сегменту ринку. Задля збільшення кількості споживачів продукції

необхідно проводити маркетингові та рекламні заходи, а зосередження на окремому сегменті дасть можливість скоротити витрати на працю та виробництво.

Сьогодні відслідковується перевага середніх та невеликих підприємств у порівнянні з великими. На це впливає фактор гнучкості й можливість легко пристосуватися до коливань ринку та навколишнього середовища, що спостерігається останнім часом. ПрАТ «ЗКФ» не обов'язково використовувати весь комплекс маркетингових інструментів задля досягнення поставленої мети. Треба зосередитися на одному або декількох інструментах, маючи можливість комбінувати та концентруватися на напрямі, на якому підприємство має свої сильні сторони.

Таким чином можна завойовувати ринок кондитерських виробів і бути конкурентоспроможним підприємством, спеціалізуючись на виробництві одного певного сегменту продукції.

Як вже було встановлено, сильними сторонами, на яких необхідно концентрувати увагу є:

- а) робітники з високим кваліфікаційним рівнем;
- б) позитивний імідж підприємства з відомістю бренду та довірою споживачів;
- в) широкий асортимент продукції високої якості завдяки суворого дотримання технологічних процесів.
- г) великий досвід роботи;

Із зростанням науково-технічного прогресу зростають і змінюються потреби людей, сучасний споживач висуває нові і більш складні вимоги до товарів і послуг. В цих умовах завданням ПрАТ «ЗКФ» стає створення нових або відсутніх на кондитерському ринку товарів і послуг.

Використовуючи науково-технічні досягнення в сукупності з сучасною інноваційною політикою, якісно нові ідеї, технології і винаходи

ПрАТ «ЗКФ» має створювати кращі за якістю та характеристиками товари, що відрізняються від вже існуючих у конкурентів, і забезпечувати конкурентоспроможність свого підприємства, його довгострокову ефективність.

Задля цього ПрАТ «ЗКФ» повинне використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач: щоб кондитерська продукція викликала інтерес у покупця, вона повинна мати відповідні параметри; умовою придбання продукції є відповідність цих параметрів основним характеристикам незадоволеної потреби споживача. В процесі купівлі споживач обирає продукцію, встановлює відмітні ознаки, які характеризують конкурентну перевагу товару над аналогічними за значенням товарами конкурентів ринку.

Тож, стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія), яка заснована на диференціації продукції – ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам та вимогам.

Метою даної стратегії є досягнення таких характеристик продукції, які будуть якнайбільш ексклюзивними, специфічними в порівнянні з продукцією конкурентів ринку, та виведуть підприємство на новий рівень. Така продукція зможе задовольнити нестандартні запити споживачів.

Такі особливості виробництва сприяють розширенню обсягів реалізації продукції, зростанню прибутковості підприємства за рахунок переваги в області технологій, надання більш широкого асортименту продукції, уникаючи споживання товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків зі споживачами, завоювання нових покупців та створення популярності бренду та іміджу підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ЗКФ» має досягатися забезпеченням орієнтації підприємства на потреби споживача та їх максимальне задоволення. Для реалізації цієї мети підприємство має

постійно здійснювати заходи з поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, поліпшення умов праці і ряду інших факторів. Своєчасне реагування, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є запорукою ефективної діяльності, прибутковості діяльності як у теперішньому часі так і у майбутньому.

Слід відзначити, що конкурентоспроможність продукції закладається ще на етапі її проектування і виробництва, тому дуже важливо нею ефективно управляти. Тож наступним шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ЗКФ» є створення відокремленого структурного відділу, що займатиметься цими питаннями.

Практика діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить, що як правило такими питаннями займається маркетинговий відділ. Відповідно питаннями підвищення конкурентоспроможності продукції мають займатися висококваліфіковані фахівці з маркетингу. Саме вони мають знайти ті параметри якості, сервісу і ціни, які забезпечать високу конкурентоспроможність продукції.

Отже виробництво будь-якої продукції на ПрАТ «ЗКФ» має починатися з маркетингового аналізу, який повинен включати:

- а) дослідження вимог та потреб потенційних споживачів;
- б) проектування продукції, що буде користуватися високим попитом;
- в) дослідження внутрішніх ринків збуту;
- г) формування ефективного асортименту продукції та додаткових послуг;
- г) розрахунок необхідного обсягу виробництва продукції, що зможе забезпечити попит;
- д) пошук резервів та заходів підвищення якості продукції;
- е) оцінка ефективності виробництва;
- є) оцінка ризиків та пошук шляхів їх мінімізації.

Стратегія сфокусованої диференціації підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» буде спрямована на виробництво високоякісної продукції з акцентом на здорове харчування, з огляду на тренд, що набирає популярності останні роки. Впровадження нових розробок у виробництві буде полягати у зменшеній кількості цукру або використанні замінників цукру з огляду на проблему значного споживання солодкого в раціоні українців. Доцільне зменшення вмісту цукру у виробництві кондитерських виробів для задоволення потреб людей, які мають надлишкову вагу, або проблеми з рівнем цукру в крові, або просто для споживачів, що є дуже уважними до свого харчування або стану свого здоров'я в цілому.

Популярності набирають кондитерські вироби для веганів, або всілякі енергетичні батончики з високим вмістом рослинного білка. Наразі тенденції правильного харчування підштовхують багатьох мам переходити на ексклюзивну корисну продукцію для їх дітей (багату на мікро- й макроелементи), тож ПрАТ «ЗКФ» має прийняти до уваги даний тренд та досягти унікальних характеристик продукції. Це буде поштовхом для підприємства, щоб зайняти позицію лідера на ринку за даним сегментом і тим самим забезпечить підвищення попиту на ринку.

Підприємству необхідно провести заплановану модернізацію та суттєву реконструкцію технологічного обладнання, зокрема, докорінну модернізацію котельної, реконструкцію лінії №2 з виробництвом карамелі, утеплення складу готової продукції та обладнання його приміщень системою кондиціонування, що підвищить продуктивність праці. Рациональне використання виробничих потужностей та кваліфікованого персоналу, робочого часу дозволить суттєво знизити собівартість кондитерських виробів, і відповідно збільшити рівень рентабельності.

Мотивація і впровадження системи преміювання співробітників дозволить зменшити рівень браку на виробництві та підвищити продуктивність праці.

Окрему увагу слід приділити саме зовнішньому вигляду, пакуванню продукції. Оскільки ПрАТ «ЗКФ» є одним з лідерів ринку кондитерських виробів за ознакою досвіду та має постійних покупців у Запорізькій, Дніпропетровській, Кіровоградській областях, яким полюбилася дана продукція, останні роки підприємством не було приділено достатньо уваги розробці нового пакування виробів, тому що робиться акцент на впізнаваність продукції на полицках магазинів. Але питанню напрацювання нових споживачів за рахунок яскравої, ефектної упаковки, що легко запам'ятовується та викликає асоціативний ряд, також слід приділити час, тому що для забезпечення ефективного продажу товарів важливим є саме процес художнього конструювання упаковки та розробка етикетки (дизайн). Його варто розглядати як витвір мистецтва, який може різним чином впливати на емоційний стан покупців. За даними психологів, інформація, сприйняття якої відбулося на емоційному рівні, зберігається довше, впливає на думки і діє набагато активніше і переконливіше ніж та, яку людина фіксує виключно на рівні свідомості. Таким чином, добре продумана і оформлена упаковка в ринкових умовах стає потужним засобом конкурентної боротьби, що дає змогу зайняти вигідні позиції на ринку [34, с. 1-6].

Продукція ПрАТ «ЗКФ» користується найбільшою популярністю серед споживачів саме у період зимових свят. Саме в цей час великі замовлення кондитерських виробів надходять на проведення корпоративів або святкувань у школах та дитсадках. Необхідно розробити відповідний дизайн, який буде привертати увагу та не залишить байдужим покупців у цей активний період новорічних покупок та забезпечить зростання рівня впізнання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції.

З метою впровадження в дію активного використання рекламних та інтернет технологій підприємству необхідно провести маркетингову стратегію.

Також зараз все частіше можна зустріти на просторах інтернету саме інтернет – крамниці підприємств харчової промисловості (замовлення онлайн). Сюди ж можна віднести покращення інтерфейсу корпоративного сайту ПрАТ «ЗКФ», що неодмінно приверне увагу потенційних покупців продукції кондитерської фабрики.

Суть маркетингової стратегії полягає в проведенні планування та реалізації чітко поставлених цілей і завдань підприємства з виходу на ринок з метою закріплення на ньому своїх позицій, збільшення покупців, прибутковості та загальної привабливості підприємства та його продукції.

У випадку ПрАТ «ЗКФ» доречним буде саме недиференційований маркетинг, який передбачає просування на ринку вузького асортименту продукції, що вже дозволяє економити на маркетингових та виробничих витратах.

Відділу з маркетингу підприємства слід для збільшення кількості споживачів використовувати можливості мережі інтернет, та ввести мало витратні соціальні мережі та проводити агресивну маркетингову політику саме там. Більшість конкурентів ПрАТ «ЗКФ» мають не тільки сайт підприємства, де потенційний споживач має можливість ознайомитися з усіма новинками та особливостями продукції, а також соціальні мережі з таргетованою рекламою.

Тематична таргетингова реклама охоплює форуми і ресурси з тематикою компанії, яка замовляє просування. Геотаргетинг поширює інформацію по контекстній рекламі або тематиці компанії з вибіркою по певному регіону, місту чи країні, яку позначає замовник. Тимчасова таргетингова реклама описує умови розповсюдження, так як вона підноситься цільовій аудиторії в певний час або день тижня за власними

спостереженнями або бажанням замовника. Соціальний таргетинг розглядає соціальні групи людей за певними параметрами — статевої приналежності, вікової категорії, умов життя, рівня доходу. Сюди відноситься таргетингова реклама в соціальних мережах [33, с. 1- 4].

За допомогою таргетованої реклами можна налаштувати цільову аудиторію та віднайти потенційних покупців (веганів, прихильників здорового харчування).

Сюди ж можна додати просування інформації щодо продукції підприємства за допомогою листівок, оголошень у газеті та засобам масової інформації.

Місією підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» є забезпечення та задоволення всіх потреб споживачів високоякісною продукцією доступної цінової категорії для більшості покупців. ПрАТ «ЗКФ» акцентує увагу та залучає покупців цінами на продукцію, відповідаючим принципу «ціна-якість», тому що сьогодні споживачі віддають перевагу продукції високої якості за помірною ціною політикою. В цілому, підприємство буде орієнтуватися на споживачів із середнім рівнем доходу.

Збутова політика підприємства охоплює всі процеси маркетингу і спрямована на розробку заходів щодо збільшення обсягів реалізації продукції та надання послуг, просування товару від виробника до кінцевого споживача.

Канали збуту продукції діляться на три основні форми взаємодії:

- прямі продажі передбачають безпосереднє спілкування виробника продукції зі споживачем;
- співпраця з посередником, засноване на висновку договірних відносин;
- франчайзинг – комбінований спосіб, при якому підприємство-виробник передає право на продаж своєї продукції іншій компанії.

Збут своєї продукції підприємство харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» планує здійснювати як прямим способом, так і через магазини міста.

Також є можливість брати участь у все можливих ярмарках, що проводяться у місті, що також підвищить популярність підприємства.

ПрАТ «ЗКФ» відоме своїм постійним споживачам за гарантовану систему знижок.

Безпосередній контакт зі споживачами допоможе оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції, а також дозволить проводити грамотну політику в області продукції, що виробляється і гнучку політику.

Налагоджена система збуту, з урахуванням вище перерахованих особливостей функціонування ПрАТ «ЗКФ» та найголовніше - висока якість продукції сегменту здорового харчування при оптимальних цінах в поєднанні з агресивною маркетинговою політикою приверне цільову аудиторію та матиме позитивний вплив на розвиток підприємства харчової промисловості. Згрупуємо всі рекомендовані заходи реалізації стратегії у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії

№	Напрямок діяльності	Перелік завдань, які необхідно виконати	Відповідальний сектор/відділ	Терміни впровадження
1	2	3	4	5
	Організація управління	- мотивація і впровадження системи преміювання співробітників	Сектор з кадрової роботи	В процесі виробництва
	Виробничо – збутова діяльність	- виробництво одного певного сегменту продукції з акцентом уваги на здорове харчування; - впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій;	Технічний відділ; Відділ з продажу	В процесі виробництва

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> - провести заплановану модернізацію та суттєву реконструкцію технологічного обладнання, зокрема, докорінну модернізацію котельної, реконструкцію лінії №2 з виробництву карамелі, утеплення складу готової продукції та обладнання його приміщень системою кондиціонування; - збут своєї продукції підприємство харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» здійснювати як прямим способом, так і через магазини міста. - брати участь у все можливих ярмарках, що проводяться у місті, що також підвищить популярність підприємства; - наявність системи знижок 		
	Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - контроль фінансового стану підприємства; - визначити джерела фінансування на проведення запланованої модернізації та реконструкцію технологічного обладнання 	Фінансовий відділ	Січень 2021 року
	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження вимог та потреб потенційних споживачів; - проектування продукції, що буде користуватися високим попитом; - розрахунок необхідного обсягу виробництва продукції, що зможе забезпечити попит; - активізація комунікаційної політики підприємства: використовувати можливості 	Відділ маркетингу	Січень – березень 2021 року

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
		<p>мережі інтернет, та ввести мало витратні соціальні мережі, проведення ярмарків, дослідження цільової аудиторії споживачів та розробка особливостей зовнішнього виду продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> - оцінка ефективності виробництва; - оцінка ризиків та пошук шляхів їх мінімізації 		

ПрАТ «ЗКФ» наразі користується популярністю серед споживачів Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської областей за рахунок високої якості продукції, що вже насамперед характеризує фабрику як підприємство, що має гарний імідж.

Наукові дослідження довели, що принцип «люди понад усе», тобто турбота про довготривале здоров'я організацій та спільнот, виробництво справді значущих товарів і послуг – найефективніший бізнес-підхід у світі [52].

Тож обраний шлях щодо виготовлення продукції ПрАТ «ЗКФ», опираючись на тенденції правильного харчування, є цілком вірним, бо таким чином підприємство дбає про своїх споживачів.

Розроблений план розвитку є легко здійсненним без використання важко доступних чи високооплачуваних спеціалістів.

Увесь стратегічний план гармонійний та узгоджений, що призведе до великого синергетичного ефекту, адже має низький рівень ризику. Навіть в випадку песимістичного прогнозу все одно є сенс втілення заходів, розраховуючи на комунікативний ефект від проекту. Комплекс запропонованих заходів є гнучким, підприємство може змінювати місця втілення заходів, скоротити або подовжити строки їх застосування. Але

найважливіше, що сформований план розвитку, є економічно привабливим та сумісним з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

Отже, нами було розроблено стратегію розвитку підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ». В ході розробки стратегії розвитку підприємство визначено заходи на реалізацію обраної стратегії сфокусованої диференціації, розроблено заходи щодо проведення маркетингової стратегії, сформовано виробничо - збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які безпосередньо впливають на виробництво продукції кондитерської фабрики та на функціонування, конкурентоспроможність підприємства. При розробці стратегій, були вжиті заходи щодо розвитку сильних сторін ПрАТ «ЗКФ» та зміцненні слабких сторін. Рекомендовані заходи стосуються усіх сфер діяльності фабрики: персоналу, виробничо – збутової діяльності, фінансів та маркетингу. Позитивні зміни у даних сферах діяльності неодмінно сприятимуть розвитку підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ». Даний план розвитку визначено як економічно привабливий та сумісний з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

Висновки до розділу 3

Третій розділ роботи містить напрями розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ».

У першому підрозділі нами було обґрунтовано конкурентну стратегію ПрАТ «ЗКФ» на основі SWOT-аналізу.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу, розвиток підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» у майбутньому повинен відбуватися за рахунок підтримки та вдосконалення таких сильних

сторін, як робітники з високим кваліфікаційним рівнем, позитивний імідж підприємства з відомістю бренду та довірою споживачів, широкий асортимент продукції високої якості завдяки суворого дотримання технологічних процесів. Підприємству необхідно зосередитись на усуненні недоліків, таких як: зростання собівартості реалізованої продукції, застаріле обладнання, нестабільність прибутку, брак технологій, неефективна реклама, застарілий дизайн пакування.

Саме тому підприємство харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ» має акцентувати увагу на пріоритетних напрямках розвитку, а саме: на розвитку сильних сторін для використання існуючих можливостей. Необхідно поліпшувати слабкі сторони підприємства для усунення загроз, що можуть вплинути на діяльність та функціонування ПрАТ «ЗКФ».

Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «ЗКФ» в своєму розвитку буде використовувати стратегію сфокусованої диференціації. Підприємство, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті.

У другому підрозділі було запропоновано практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ», а саме обраної нами стратегії сфокусованої диференціації. Нами було розроблено заходи щодо проведення маркетингової стратегії, сформовано виробничо - збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які безпосередньо впливають на виробництво продукції кондитерської фабрики та на функціонування, конкурентоспроможність підприємства. При розробці стратегій, були вжиті заходи щодо розвитку сильних сторін ПрАТ «ЗКФ» та зміцненні слабких сторін.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розглянуто теоретико – методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості, проведено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ЗКФ», визначено напрями розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства та її види, та визначено підсумкове поняття конкурентної стратегії виробничо-торгівельної фірми, так під нею ми розуміємо довгостроковий пріоритетний комплекс дій, затверджений керівництвом виробничо-торгівельної фірми, щодо напрямів конкурентної боротьби на ринках функціонування, які мають забезпечити максимальне задіяння конкурентного потенціалу фірми, отримання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Охарактеризовано такі методи оцінки конкурентного середовища підприємства як модель п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз та карти стратегічних груп, треба відмітити, що аналіз зовнішнього середовища є вкрай необхідним заходом у процесі розробки конкурентної стратегії. А дані методи якнайбільш повно та глибоко допоможуть проаналізувати становище підприємства на ринку, оцінити рівень конкурентної боротьби, слабкі сторони, своєчасно визначити загрози підприємства та розробити конкурентну стратегію.

Визначено підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах, та, враховуючи сучасне економічне становище українських підприємств харчової промисловості, найбільш прийнятною для реалізації в їх практичній діяльності вважаємо саме ситуаційний підхід, який може бути використаний для конкретної

ситуації, яка обумовлена пандемією COVID-19. Також було розглянуто основні проблеми підприємства харчової промисловості, серед яких є такі: скорочення попиту на продукцію, зменшення сировинної бази, проблеми з логістичними поставками, скорочення співробітників, відсутність досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації.

Проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ЗКФ». Було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін можна віднести: позитивний імідж підприємства, робітники з високим кваліфікаційним рівнем, суворе дотримання й постійне вдосконалювання технологічних процесів, широкий асортимент товару, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потребі ринку й уміле впровадження ринкових механізмів керування. Все це обумовлює організаційну структуру підприємства, адже ПрАТ «ЗКФ» в своїй організаційній структурі має відділи щодо розробки продукції, її якості, виробництва. До слабких відносяться: зменшення чистого доходу від реалізації продукції, зростання собівартості реалізованої продукції, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Оцінено конкурентне середовище ПрАТ «ЗКФ» за допомогою моделі Портера. За результатами проведеного аналізу, можна зазначити, що найбільший вплив на ПрАТ «ЗКФ» здійснюють потенційні конкуренти, та постачальники, а конкуренція всередині галузі є надвисокою. Також були виявлені слабкі сторони ПрАТ «ЗКФ» порівняно з конкурентами, а саме щодо: асортименту кондитерських виробів, неможливості розширення асортименту продукції (внаслідок обмеженої торгівельної площі), частота оновлення асортименту (через брак нових технологій). Задля залучення більшого кола споживачів підприємству необхідно крім акценту на якість продукції також враховувати смакові властивості та добре продумувати

дизайн пакування своїх виробів, адже на сьогодні ринок кондитерських виробів є висококонцентрованим.

Проаналізовано стратегічні групи конкурентів ПрАТ «ЗКФ». За результатами аналізу встановлено, що по всіх 6-ти параметрах диференціації підприємств, основними конкурентами для ПрАТ «ЗКФ» є Львівська кондитерська фабрика «Світоч», Конті та Вацак, які можуть посунути ПрАТ «ЗКФ» та зайняти позиції лідера. Тож необхідно дотримуватися зайнятої позиції, а також робити акцент на налагодження зв'язку зі споживачами саме через соціальні мережі та проводити більш ефективну рекламу своєї продукції. Розробка нової продукції компанії, пакування продукції відіграє дуже важливу роль у привертанні уваги нових споживачів, та утримання своїх позицій серед конкурентів, тож ПрАТ «ЗКФ» необхідно також попрацювати над вдосконалення зовнішнього виду своєї продукції.

Обґрунтовано конкурентну стратегію ПрАТ «ЗКФ» на основі SWOT-аналізу. Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «ЗКФ» в своєму розвитку буде використовувати стратегію сфокусованої диференціації. Підприємство, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті.

Запропоновано практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ», а саме обраної нами стратегії сфокусованої диференціації. Нами було розроблено заходи щодо проведення маркетингової стратегії, сформовано виробничо - збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які безпосередньо впливають на виробництво продукції кондитерської фабрики та на функціонування, конкурентоспроможність підприємства. При розробці стратегій, були вжиті заходи щодо розвитку сильних сторін ПрАТ «ЗКФ» та зміцненні слабких сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік, С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 40–44.

2. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.

3. Безус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення 01.09.2022).

4. Васильців Н. М., Большеченко А. С. Аналізування ринку кондитерських виробів України в період пандемії: *Причорноморські економічні студії*, вип. 71, 2021. С. 88 – 93.

5. Воронин, А. В. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі України. *Вісник соціально-економічних дослідженьдосліджень*: зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверякова (глав. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. №2-3 (70-71). С. 198-207.

6. Вплив пандемії на соціально-економічні процеси в Україні та світі. Матеріали вузівської наукової студентської інтернет-конференції, м. Чернівці, 14 квітня 2022 р. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. 101 с.

7. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3027> (дата звернення 10.10.2022).

8. Галушко О. С. Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та особливості трансформації у системі цінностей його учасників. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С.15-21.

9. Гудима О.В., Стан та проблеми розвитку кондитерської галузі України, 2015. С. 1- 4.

10. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.

11. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

12. Загричанська А. В, Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України // *Актуальні проблеми економіки та управління*. №15 (2021). URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> 28 (дата звернення 23.09.2022).

13. Іванюта Т.М, Аналіз стану кондитерської галузі та виявлення чинників економічної безпеки, 2014. С. 1-12.

14. Ізюмцева Н.В., Кирко А.Ю. Конкурентоспроможність компанії Coca-cola Beverages Ukraine на ринку України, випуск 25. 2018. С. 1-6

15. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. № 11, 2018. С. 29-43.

16. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.

17. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний

університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

18. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Опрыск О. І. Обґрунтування стратегічних рішень виробників кондитерських виробів на підставі дослідження ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2020. № 2(8), С. 1 – 12.

19. Крайнюченко О. Ф. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку борошняних кондитерських виробів України, 2022. С. 236–240.

20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : *Видавництво ЛКА*, 2016. 484 с.

21. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ, 2019. №2. С. 121-125 URL : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160> (дата звернення 20.11.22).

22. Михальчук, Л. В., Батуріна, І. В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2014 (3(69), 152–156.

23. Опис бізнесу Приватного акціонерного товариства «ЗКФ»: веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/112705/156/templ> (дата звернення 15.10.22).

24. Офіційний сайт «Вацак»: веб-сайт. URL: <https://vatsak.com.ua/about/> (дата звернення 04.10.22).

25. Офіційний сайт «Світоч»: веб-сайт.
URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch> (дата звернення 04.10.22).

26. Офіційний сайт «Конті»: веб-сайт. URL: <https://konti.ua/company> (дата звернення 04.12.22).

27. Офіційний сайт «АВК»: веб-сайт. URL: <https://avk.ua/ua/uk> (дата звернення 04.12.22).

28. Офіційний сайт «Рошен»: веб-сайт.

URL:https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk_gbj4ojcjdy6ifcwlmsg5zactbs4_atby22qlkbcq (дата звернення 04.12.22).

29. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. [пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський]. К. : Основа, 1997. 390 с.

30. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 715 с.

31. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

32. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. С. 152-159.

33. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах. *Вісник Хмельницького національного університету* № 5, 2019. С. 4 – 4.

34. Селютіна Г.А., Гапонцева О.В. Вибір виду пакування та розробка дизайну етикетки для нових продуктів переробки. *Таврійський науковий вісник* № 97, 2016. С. 1 – 6.

35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

36. Сучасні тенденції виробництва борошняних кондитерських виробів. Матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції Вінниця: ВТЕК КНТЕУ, ТОВ «Вінницька міська друкарня», 2019. 108 с.

37. Тесленок І.М. Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

38. Тесленок І. М., Коцур Р.А. Підходи до розробки конкурентної

стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах. *Світ наукових досліджень. Випуск 14* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет конференції, м. Тернопіль, 24-25 листопада 2022 р. / Тернопіль, 2022. С. 93 - 94.

39. Тесленок І. М., Коцур Р.А. Розробка конкурентної стратегії виробничо торгівельної фірми. *Тиждень науки - 2022* : тези доп. щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих вчених, аспірантів та студентів НУ «Запорізька політехніка», 18–22 квітня 2022 р. / Запоріжжя, 2022. С. 953 – 955.

40. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

41. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 24. С. 165–171.

42. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник]. – 4-е изд., испр. и доп. / Р. Фатхутдинов. М.: Эскмо, 2013. 423 с.

43. Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «ЗКФ», 2018. Веб-сайт.

URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/24883 (дата звернення 04.10.22).

44. Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «ЗКФ», 2019-2020 роки: веб-сайт. URL:

https://zvitnist.com/00382094_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYS_TVO_ZAPORIZKA_KONDYTERS (дата звернення 04.10.22).

45. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.

46. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/109-120.pdf> (дата звернення 14.09.2022).

47. Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Edward L., Luca M. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America* (23 July 2020), 2020. Vol. 117 (30), Pp. 176-178. DOI: 10.1073/PNAS.2006991117. 71

48. Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D. Consumer Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968. 321 p.

49. Food and Agriculture Organization of the United Nations. COVID-19 in Ukraine: Impact on Households and Businesses. URL: https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eca/attachments/publications/2020/11/covid19%20in%20ukraine_impact%20on%20households%20and%20businesses-min.pdf?la=en&vs=626 (дата звернення: 15.10.2022 р.).

50. Hussey D. The corporate appraisal: assessing company strengths and weaknesses. *Long Range Planning* 1(2): December, 1968, p. 368

51. Lambin J.J., Schuilling I., Market-driven management. Red Globe Press: 3rd edition, 2012. 624 p.

52. Peters T. Excellence Now: Extreme Humanism. Networlding Publishing. 2021. 307

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А. 1

Аналіз можливостей підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

			Можливості з боку зовнішнього середовища				
			№	1	2	3	4
			Опис можливостей	Збільшення попиту на продукцію з чорного шоколаду, зі зменшеного к-	продукція для веганів, енергетичні батончики,	ексклюзивна корисна продукція для дітей (багату на мікро- й	Розвиток рекламних та інтернет технологій
Сильні сторони		Опис сильних та слабких сторін	Оцінка впливу	+9	+9	+9	+9
	1	Позитивний імідж підприємства	+9	18	18	18	18
	2	Робітники з високим кваліфікаційним рівнем	+9	18	18	18	18
	3	Суворе дотримання технологічних процесів	+9	18	18	18	18
	4	Висока якість продукції (сертифікат ISO)	+9	18	18	18	18
	5	150 найменувань кондитерських виробів	+9	18	18	18	18
	6	Відомість та сила бренду	+9	18	18	18	18
	7	Великий досвід роботи	+9	18	18	18	18

Продовження табл. А.1

Сильні сторони		Всього					504
	1	Зростання собівартості реалізованої продукції	6	3	3	3	3
	2	Застаріле обладнання	6	3	3	3	3
	3	Нестабільність прибутку	-9	0	0	0	0
	4	Брак технологій	-4	5	5	5	5
	5	Неефективна реклама	-4	5	5	5	5
	6	Застарілий дизайн пакування	-4	5	5	5	5
		Всього					84

ДОДАТКИ

Таблиця А. 2

Аналіз загроз підприємства харчової промисловості ПрАТ «ЗКФ»

			Загрози з боку зовнішнього середовища							
			№	1	2	3	4	5	6	7
			Опис загроз	Зростанням цін на сировину та тарифи (природний газ та електроенергія)	Несприятливі економічні умови	Політична нестабільність	Зміна споживчих уподобань	Рівень безробіття	Агресивна маркетингова політика інших виробників	Перебої з постачанням сировини
Сильні сторони			Оцінка впливу	-9	-4	-4	-6	-6	-9	-9
	1	Позитивний імідж підприємства	+9	18	5	5	3	3	18	18
	2	Робітники з високим кваліфікаційним рівнем	+9	18	5	5	3	3	18	18
	3	Суворе дотримання технологічних процесів	+9	18	5	5	3	3	18	18
	4	Висока якість продукції (сертифікат ISO)	+9	18	5	5	3	3	18	18
	5	150 найменувань кондитерських виробів	+9	18	5	5	3	3	18	18
	6	Відомість та сила бренду	+9	18	5	5	3	3	18	18
	7	Великий досвід роботи	+9	18	5	5	3	3	18	18

