

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Конкурентоспроможність вітчизняних виробників на
зовнішніх ринках»**

(на матеріалах ТОВ «Київська макаронна фабрика», м. Київ)

Студента 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Мельника Владислава
Сергійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Пугачевська
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Серова
Людмила Петрівна

Київ, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	6
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Київська макаронна фабрика».....	6
1.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київська макаронна фабрика».....	13
1.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	24
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	25
2.1. Обґрунтування резервів посилення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках.....	25
2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках.....	34
2.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Активізація глобалізаційних процесів у світовому економічному просторі зумовила загострення конкурентної боротьби на зарубіжних ринках, і, як наслідок, виникає необхідність до урахування усього спектру факторів бізнес середовища діяльності підприємства для протидії новим загрозам та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Конкурентоспроможність є однією із ключових понять сучасної економічної науки, яка має визначальний вплив на успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Формулювання шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А.Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших вчених. Крім того проблематикою забезпечення конкурентоспроможності займаються такі українські науковці: І. Білецька, Н. Богацька, І. Вініченко, Т. Гринько, В. Дикань, Т. Загорна, М. Долишній, Н. Гомольська, М. Єрмолов, Ю. Іванов, В. Оберемчук, І. Піддубний, А. Піддубна, О. Россіхіна, О. Савчук, А. Юданов та інші. Однак, враховуючи фундаментальний внесок наведених вище вчених, існують окремі вагомні аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств, котрі потребують подальших досліджень задля поглибленого вивчення та аналізу їх сутності. Тому практичні аспекти підвищення

конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках залишаються малодослідженими, що й обумовлює актуальність дослідження.

Відтак, метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Київська макаронна фабрика»;
- дослідити зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Київська макаронна фабрика»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках;
- обґрунтувати резерви посилення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика»;
- спрогнозувати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є практичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів його підвищення використовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, метод порівняння, за допомогою якого було порівняно продукцію ТОВ «Київська макаронна фабрика» і його конкурентів, статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, оцінити його рентабельність. Для

отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, які спеціалізуються на виробництві макаронів.

Результати дослідження апробовано у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання, які здобувають ступінь вищої освіти «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацією «Менеджмент ЗЕД».

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основна частина роботи становить 57 сторінок, включає 6 рисунка та 16 таблиць. Список використаних джерел містить 25 найменування

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Київська макаронна фабрика»

ТОВ «Київська макаронна фабрика» спеціалізується виробництві макаронних виробів. Компанія є найпотужнішим підприємством на ринку макаронних виробів України. Протягом багатьох років фабрика є лідером в Україні на ринку макаронних виробів.

На підприємстві сертифікована система управління якістю та безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 14024:2017 та ДСТУ ISO 22000: 2017. Сфера дії системи - виробництво макаронних виробів. Оцінювання макаронних виробів здійснювалося на відповідність вимогам екологічного стандарту СОУ ОЕМ (Стандарт Організації України Original Equipment Manufacturer) 08.002.03.010:2016. Продукція хлібопекарська, макаронна, кондитерська, кулінарна, сухарна та борошняна. Цей стандарт встановлює вимоги до макаронних виробів щодо їх поліпшених характеристик на усіх етапах життєвого циклу.

Для виробництва екологічно сертифікованої продукції використовують сировину високої якості без ГМО. У продукції відсутні ароматизатори, барвники та харчові добавки, які є шкідливими та забороненими згідно вимог СОУ ОЕМ 08.002.03.010:2016. На підприємстві встановлено і експлуатуються швейцарські та італійські автоматичні лінії, фасувальне устаткування італійського, чеського та українського виробництва.

На підприємстві введені в експлуатацію автомати для пакетування фасованої продукції в термоусадочну плівку, автомати для обандеролювання групової упаковки, що дозволило збільшити обсяги фасованої продукції в 2 рази.

Продукція підприємства постачається м. Києву і всім регіонам України, а також в ближнє зарубіжжя: Молдову, Румунію, Болгарію, Білорусію, Словаччину. Підприємство повністю забезпечене високопрофесійними кадрами. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства становить 245 осіб.

Фабрика постійно бере участь у виставках і конкурсах, є переможцем конкурсу якості «100 кращих товарів України» на Всеукраїнському та регіональному рівнях, зокрема «Кращий товар року».

За участь в Українському Національному конкурсі якості отримано сертифікат «Визнання досконалості в Україні». Макаронних виробів «Екстра» присвоєно знак «Київська якість» та «Екологічно чисто та безпечно».

Таблиця 1.1

Динаміка активів та пасивів ТОВ «КМФ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	На 31.12. 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019	Абсолютне відхилення	
						2018/ 2017	2019/ 2018
Всього активи	100 000	110 000	140 000	150 000	130 000	10 000	-20 000
Всього необоротні активи	40 000	45 000	40 000	45 000	40 000	5 000	-5 000
Основні засоби	40 000	45 000	40 000	45 000	40 000	5 000	-5 000
Всього оборотні активи	60 000	65 000	100 000	105 000	90 000	5 000	-15 000
Запаси	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	0	0
Поточні фінансові інвестиції	0	10	45 000	50 000	45 000	5 000	-5 000
Інші оборотні активи	29970	34 950	24 900	24 800	12 000	-100	-12 800
Гроші та їх еквіваленти	30	40	100	200	3000	100	2 800

Продовження табл. 1.1

Показники	На 31.12. 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019	Абсолютне відхилення	
						2018/ 2017	
Всього пасиви	100 000	110 000	140 000	150 000	130 000	10 000	-20 000
Зареєстровани й (пайовий) капітал	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	0	0
Нерозподілен й прибуток (непокритий збиток)	-10 000	-5 000	-10 000	-5 000	-10 000	5 000	-5 000
Всього довгострокові зобов'язання	0	25 000	45 000	49 500	0	4 500	-49 500
Всього поточні зобов'язання	45 000	25 000	40 000	40 500	75 000	500	34 500
Інші поточні зобов'язання	35 000	25 000	30 000	25 500	55 000	-4 500	29 500
Торгова та інша кредиторська заборгованість	10 000	0	10 000	15 000	20 000	5 000	5 000

Джерело: побудовано автором за даними [Додаток Б]

Вартість необоротних активів підприємства мала не дуже стабільну динаміку останні 5 років. У 2015-2019 рр. воно то збільшувалося то зменшувалося і у 2019 повернулося до початкового значення як і в 2015 р. Нематеріальні активи і незавершені капітальні інвестиції були без змін. Сума інших фінансових інвестицій також не змінювалася протягом 2015-2019 рр.

Оборотні активи підприємства у 2018 р у порівнянні з 2015 р. збільшилися на 25%, а 2019 зменшилися на 16%. У структурі оборотних активів за 2017-2019 рр. найбільше зросли поточні фінансові інвестиції за розрахунками з бюджетом, а інші оборотні активи навпаки зменшилися.

Власний капітал підприємства не змінився. Непокритий збиток мав таку ж ситуацію що і з основними засобами підприємства, він то знижувався то збільшувався і на момент 2019 р. став таким же як і був у 2015 р. Вартість

zareestrovano (payovogo) kapitalu ne zminovalasja u doslidzuvanoju periodi ta skladala 65 000 tys. grn.

Dovgostrokovі zobov'язання u 2015-2018 znachno zбільшилися, ale u 2019 voni були повністю виплачені. Поточні zobov'язання u 2019 p. u porivnannі z 2015 zбільшилися na 37%. Stanom na 31.12.2019 p. Підприємство має кредиторську заборгованість u сумі 20 000 tys. grn., що v 2 razи більше, ніж u 2015 p. Інші поточні zobov'язання підприємства u 2019 p. збільшилися u porivnannі z 2015 p. na 34%.

У цілому баланс ТОВ «КМФ» збільшився na 23% і становив na кінець 2019 p. 260 000 tys. grn. проти 200 000 tys. grn u 2015 p.

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «КМФ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
						2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)	90 000	95 000	110 000	120 000	110 000	10 000	-10 000
Собівартість реалізованої продукції	82 000	86 000	101 000	110 000	95 000	9 000	-15 000
Валовий прибуток	8000	9000	9000	10000	15000	1 000	5 000
Інші операційні доходи	3 000	4 000	8 000	9 000	18 000	1 000	9 000
Адміністративні витрати	500	1 000	2 600	2 100	1 300	-500	-800
Витрати на збут	2 200	2 800	2 000	2 200	1 500	200	-700
Інші операційні витрати	300	200	400	700	200	-300	-500
Операційний прибуток	0	0	3000	4000	15000	1 000	11 000
Операційний збиток	900	1000	0	0	0	0	0

Продовження табл. 1.2

Збиток до оподаткування	2 000	3 000	3 000	4 000	6 000	1 000	2 000
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Джерело: побудовано автором за даними [Додаток Б]

ТОВ «КМФ» здійснює виробництво і продаж макаронів. Асортимент підприємства налічує широкий асортиментмакаронних виробів, а саме трубчасті вироби - у виді трубок різної довжини і діаметра; ниткоподібні - у виді ниток різні довжини і перетини; стрічкоподібні - у виді стрічок різної довжини і ширини; фігурні - пресовані і штамповані різноманітної форми і малюнку. Але більше всього виробляються саме такі: довгорізані – вермішель, локшина, макарони соломка; короткорізані – ріжки, ріжки особливі, ріжки кручені, ріжки–гребінці, вермішель, локшина-виток, коліщатка, витушки, пера тощо. Компанія має по філії в кожному великому місті в Україні.

Видами діяльності ТОВ «КМФ» за КВЕД є: 10.73 - Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів; 10.71- Виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. У дод. Б наведено результати аналізу фінансової діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. збільшився у порівнянні с 2015 на 33%, але знизився у 2019 р. на 8,3 %; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла у 2018 р. порівняно з 2015 – на 30,2%, але у 2019 році вона зменшилася на 16%. Але це не вплинуло на зменшення валового прибутку, так як у 2019 р. порівняно з 2018 він збільшився на 50% .

Операційного прибутку у 2015-2016 немає через адміністративні витрати, але у 2017-2019 інші операційний прибуток значно збільшився через те, що інші операційні доходи покрили усі витрати. Необхідно зазначити, щопідприємствопротягомдосліджуваногоперіодущорокуотримувалоприбуток, і він збільшувався с кожним роком.

Розрахуємо групу показників, що оцінюють динаміку показників

рентабельності діяльності (табл. 1.3). систему показників фінансової стійкості підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.3

**Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «КМФ»
у 2015-2019 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абс. відхилення, 2019/2015
Рентабельність реалізації продукції	8.88	9.4	8.11	8.33	11.5	2.62
Рентабельність витрат	9.7	10.44	8.9	9.0	15.7	6.0
Загальна рентабельність діяльності	5.66	5.22	8.11	8.33	21.81	16.15

Джерело: побудовано автором за даними [Додаток Б]

Значення коефіцієнту рентабельності продукції показує, що частка виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат, збільшилася з 8,88% у 2015 р. до 11,5% у 2019 р. Значення коефіцієнту рентабельності витрат збільшився з 9,7% у 2015 р. до 15,7% у 2019. Збільшення коефіцієнту загальної рентабельності діяльності свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності ТОВ «КМФ». У таблиці 1.4 наведено динаміку показників ліквідності підприємства.

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «КМФ»
у 2015-2019 рр.**

Показник	На 31.12. 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019	Абс. відхилення, 2019/2015
Загальний коефіцієнт покриття	1.33	2.6	2.50	2.59	1.2	-0.13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0006	0.002	1.128	1.240	0.539	0.5384

Джерело: побудовано автором за даними [Додаток Б]

Загальний коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт збільшився у 2015 р. з 1,33 до 2,59 у 2018 р, але знизився до 1,2 у 2019 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2015-2016 рр. був дуже низьким від нормативного значення, це свідчило, що компанія не могла вчасно погасити борги у випадку коли термін платежів настував незабаром. А у 2017-2019 рр. він був надто високим, що свідчило про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Хоча у 2019 р. показник був значно менше ніж 2017-2018 рр. це все одно не дуже позитивне значення для підприємства. У таблиці 1.5 наведено динаміку показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1.5

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «КМФ» у 2015-2019 рр.

Показник	На 31.12. 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019	Абс. відхилення, 2019/2015
Коефіцієнт фінансової автономії	0.325	0.295	0.232	0.216	0.25	-0.075
Коефіцієнт покриття боргу	1.44	1.36	0.764	0.72	0.86	- 0.58
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	-	0.27	0.289	0.43	-	-

Джерело: побудовано автором за даними [Додаток Б]

Коефіцієнт фінансової автономії у 2015 р. склав 0,325, близьким до нормативного значення, але такий рівень все одно каже про високий рівень фінансових ризиків, а у 2019 цей коефіцієнт став ще нижче. Коефіцієнт покриття боргу свідчить про здатність позичальника обслуговувати залучені позики і в 2015-2016 рр. коефіцієнт становив – 1,44 і 1,36 відповідно, що достатньо для покриття боргу, а 2017-2019 рр. це показник був нижче 1, це говорить про те, що в ті роки коштів було недостатньо для покриття боргу.

Зростання коефіцієнта довгострокових зобов'язань є негативною тенденцією, яка означає, що підприємство починає все сильніше залежати від зовнішніх інвесторів, як наприклад, у 2018. У 2016-2017 коефіцієнт був нормативним, а 2015 і 2019 довгострокові зобов'язання і зовсім були відсутні.

Отже, незважаючи на те що динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності є не досить нормативними на дохід підприємства це не сильно впливало, так як чистий прибуток збільшується на протязі 2018-2019 рр. у порівнянні з 2015-2017 рр.

1.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київська макаронна фабрика».

З метою дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища організації. Однак проведення цього дослідження повинно бути здійснено з урахуванням особливостей зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, а відтак необхідно:

- оцінити ефективність експорту;
- проаналізувати структуру доходів від експорту в країни ближнього зарубіжжя;
- проаналізувати товарну структуру експорту.

Такий аналіз допоможе нам визначити подальшу стратегію розвитку підприємства, а також сприятиме проведенню заходів щодо її майбутньої реалізації. Також для аналізу можна використати такі методичні підходи:

1) Структурний – передбачає оцінку здатності підприємства до конкуренції у навколишньому економічному середовищі за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, а також наявністю бар'єрів для компаній, що виходять на галузевий ринок.

2) Функціональний – більш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товарів,

ефективне управління фінансами.

Один з індикаторів, який відображає конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках є аналіз і оцінка ефективності експорту. Розглянемо це на прикладі ТОВ «Київська макаронна фабрика» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка ефективності експорту ТОВ «Київська макаронна фабрика» за 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість, т.	700,2766	740,881	560,2894	460,405	400,081
Ціна, USD на 1 т	505,62	418,41	398,08	422,46	467,04
Курс валюти, UAH/USD	21,84	25,55	27,15	27,5	25,5
Ціна, UAH на 1 т	11042,92	10690,55	10808,1	11617,7	11909,56
Дохід від експорту, UAH	7733098,52	7920426,34	6055664,90	5348848,34	4764792,65
Накладні витрати на експорт, UAH	28000	29600	22408	18416	16000
% до доходу	0,36	0,37	0,37	0,34	0,33
Витрати на виробництво, UAH	5413168,96	4752255,80	3936182,18	3637216,87	3335354,85
Накладні витрати, UAH	13300	14060	10643,8	8747,6	7600
% до витрат на виробництво	0,24	0,29	0,27	0,24	0,22
Витрати, UAH	5426468,96	4766315,8	3946825,98	3645964,47	3342954,85
Ефективність експорту	1,42	1,66	1,53	1,46	1,42

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оцінюючи ефективність експорту можна побачити, що дохід від експорту покриває витрати на виробництво з великим відривом. Це в першу чергу залежить від низьких накладних витрат. До накладних витрат на експорт відноситься лише сертифікація на кожні 20 т по 800 грн. А до

накладних витрат на виробництво відноситься обслуговування технічних засобів на кожні 20 т по 380 грн. І як можна побачити середнє значення ефективності експорту за 2015-2019 рр. склало 1.49. Далі, щоб зрозуміти, в які країни експортувала ТОВ «Київська макаронна фабрика» треба визначити структуру країн по експорту (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

Географічна структура експорту ТОВ «Київська макаронна фабрика» за 2015-2019 рр., грн.

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. відхил. 2019/2015
Молдова	7523283	7713029,6	5868684,7	5147862,1	4596867,88	-2926415,16
Словачинна	55214,6	85524,4	60525,36	62735,58	57165,88	1951,28
Білорусія	33128,76	32071,65	46474,83	59250,27	34537,72	1408,96
Румунія	44171,68	42762,2	41070,78	48794,34	30964,85	-13206,83
Болгарія	77300,44	47038,42	38909,16	30206,02	45256,32	-32044,12

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи структуру доходів від експорту ТОВ «Київська макаронна фабрика» в країни ближнього зарубіжжя можна зразу побачити що експортна діяльність підприємства в основному зосереджена на ринку макаронних виробів Молдавії. Причини цього в тому, що Молдавія була першою країною з якою встановила зв'язок ТОВ «Київська макаронна фабрика», тому їх економічні та соціальні відносини міцніші за інші. Крім цього, ТОВ «Київська макаронна фабрика» майже не має сильних конкурентів в Молдові, тому практично уся частка експорту досліджуваного підприємства зосереджена в цій країні. Компаративний аналіз географічної структури експорту досліджуваного підприємства відображено на рис. 1.1.

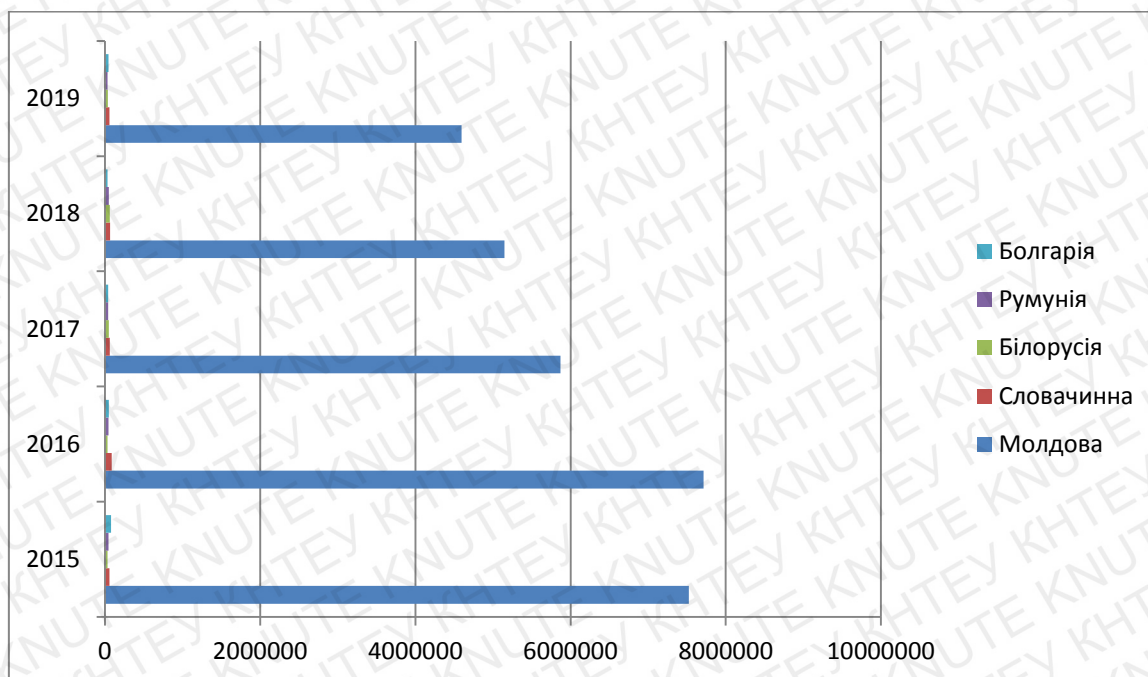


Рис. 1.1. Динаміка доходів від експорту ТОВ «Київська макаронна фабрика» за 2015-2019 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, як можна побачити по доходах від експорту на 1 місці Молдова з великим відривом, на 2 – Словаччина, на 3 – Болгарія, на 4 – Білорусія і на останньому – Румунія. Далі, щоб побачити, що саме експортується треба відобразити товарну структуру експорту досліджуваного підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Товарна структура експорту ТОВ «Київська макаронна фабрика» за 2015-2019 рр., грн.

Товарна позиція	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. відхил. 2019/2015
Вермішель	1277268	990887	1214978	1265711	515817	-761451
Витушки	2014416	324457	262775	297772	196614	-1817802
Листочки	-	-	90741	139899	169232	169232
Локшина	645765	318520	278975	392055	182264	-463501

Продовження табл. 1.8

Макарони соломка	142878	-	177665	165329	126077	-16801
Пера	642041	554107	420334	493269	272661	-369380
Равлики	225381	276234	111461	239596	141654	-83727
Ріжки	1832869	4593914	2855447	1529795	2711538	878669
Спіраль	553451	587210	470091	529593	288869	-264582
Черепашки	399030	275097	173198	295829	160067	-238963

Джерело: складено автором за даними підприємства

Серед більшості макаронних виробів які експортуються найбільш популярними є вермішель завдяки її високим показникам у 2015-2018 рр., у 2019 році дохід впав більше ніж на половину. Причиною цього могло бути зниження популярності, яка на відміну від ріжків досягла ще більших висот. Так як дохід від експорту сумарно перевищив вермішель на 8 208 902 грн, за 2015-2019 рр.

Отже, як можна побачити ринок Молдови є основним джерелом доходів по експорту для підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика». Це відбулося завдяки міцним зв'язкам між ними, так як Молдова була першою країною з якою ТОВ «Київська макаронна фабрика» встановила зовнішньоекономічну діяльність.

1.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках.

Якість продукції тісно пов'язана з її конкурентноздатністю, що характеризується відповідністю споживчих і вартісних показників товару показникам товару-аналога конкурента.

Отже, конкурентноздатність визначається шляхом порівняння товарів однорідної властивості, що задовольняють ту саму потребу. Факторами, що впливають на конкурентноздатність товару, вважаються: корисність, надійність, упакування, ціна тощо.

У нинішніх умовах вирішальне значення у твердженні конкурентних позицій на ринку має концепція продукції. Вона торкається інтересів як виробника, так і торгового підприємства і включає сучасні вимоги до якості товарів; стратегію відновлення продукції; виявлення позицій конкурентів; управління якістю на етапах виробництва і доведення товарів до споживачів; систему показників оцінки якості товарів.

Сировиною для макаронного виробництва служить пшеничне борошно вищого чи 1-го сорту, отримане макаронним помелом із твердої пшениці (дурум) чи з м'якої високо-скловидної пшениці. Макаронне борошно повинне містити значну кількість клейковини (30% і більш). Допускається вироблення виробів із хлібопекарського пшеничного борошна, у якому кількість клейковини відповідної якості повинно бути не менше 28%.

У зв'язку з недостатньою кількістю високоякісної сировини (макаронного борошна з твердої пшениці) розробляють нові технології, що дозволяють робити із середньо- і низькоякісної сировини вироби високої якості.

У залежності від якості і сорту борошна макаронні вироби підрозділяють на групи - А, Б, В та класи 1-й і 2-й. Виробу групи А - з борошна з твердої пшениці (дурум); групи Б - з борошна з м'якої пшениці; групи В - із хлібопекарського пшеничного борошна; 1-й клас - вироби з борошна вищого сорту і 2-й клас - вироби з борошна 1-го сорту.

При внесенні смакових добавок чи збагачувачів групу і клас виробів доповнюють назвою добавки чи збагачувача, наприклад група А 1-й клас яєчний, група А 2-й клас томатний.

Макаронні вироби всіх груп і класів підрозділяють на чотири типи: трубчасті вироби - у виді трубок різної довжини і діаметра; ниткоподібні - у виді ниток різної довжини і перетини; стрічкоподібні - у виді стрічок різної довжини і ширини; фігурні - пресовані і штамповані різноманітної форми і малюнка.

Оцінка конкурентоспроможності включає такі етапи:

1. Аналіз ринку і вибір найбільш конкурентоспроможного товару — зразка.
2. Визначення набору порівнювальних параметрів спільних товарів. В цьому випадку виходять з того, що частина параметрів характеризує споживчі властивості (якості) товару (його споживача вартість), а інша частина — то його економічні властивості (вартість).

Практично всі макаронні вироби, які виготовляються в Україні, не можуть конкурувати за якістю з елітними (переважно італійськими) макаронами, виготовленими з борошна-крупки, змеленого з пшениці твердих сортів. Нині її засівають заледве 10 тис. га в степовій зоні на Правобережжі, де є необхідні кліматичні умови. Але якщо порівнювати ТОВ "Київська макаронна фабрика" з підприємствами на ближньому зарубіжжі то це інша справа.

Про достатню конкурентоспроможність ТОВ "Київська макаронна фабрика" на зовнішньому ринку свідчать підсумкові показники складеної за відомою процедурою матриці конкурентного профілю (табл. 1.9). Рейтинг проводиться за 5-бальною шкалою: 1 – дуже негативний, 2 – негативний, 3 – середній, 4 – позитивний і 5 – дуже позитивний. Ваговий коефіцієнт установлений через опитування працівників ТОВ "Київська макаронна фабрика", його загальна оцінка дорівнює 1. Опитавши менеджерів підприємства стало зрозуміло, що ціна і якість головні фактори, тому їх ваговий коефіцієнт – 0,3, а всі інші по 0,1.

Таблиця 1.9

Матриця конкурентного профілю деяких виробників хлібобулочних і борошняних виробів в Молдові за 2015-2019 рр.

Фактор успіху	Ваг. коефіцієнт	ТОВ «Київська макаронна фабрика»		ПрАТ «Концерн Хлібпром»		ТОВ «Шериф»		SC «Cvin-Com»	
		рейт.	оц.	рейт.	оц.	рейт.	оц.	рейт.	оц.

Продовження табл. 1.9

Якість продукції	0,3	4	1,2	5	1,5	3	0,9	3	0,9
Ціна товару	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Тривалість зберігання	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Асортимент	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Швидкість доставки	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Місце знаходження	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Загальна оцінка	1,0	—	4,2	—	3,8	—	2,9	—	2,7

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, ключову конкурентну позицію в Молдові, у порівнянні з іншими підприємствами займає ТОВ "Київськамакаронна фабрика", тому що воно є лідером по ціні і швидкості доставки в регіоні. Її оцінка досягла 4,2 балів.

Ключовими факторами успіху, що забезпечують підприємству ПрАТ «Концерн Хлібпром» конкурентні переваги є якість продукції, тривалість зберігання та швидкість доставки.

Перелік українських компаній, що випускають щорік не менше тисячі тонн макаронних виробів, досить обмежений і налічує 10-12 підприємств, які забезпечують близько 60% виробництва. Частка іноземного капіталу у вітчизняному макаронному бізнесі досить низька. До істотної втрати домінуючих позицій в боротьбі з імпортерами додається слабка інтегрованість ринку. На ній присутнє лише одне крупне об'єднання - «Українські макарони», виступаюче дистриб'ютором продукції «Хмельницькою МФ», «Чернігівською МФ» і луцькою «Боніта СТ». До того ж певну частку ринку віднімають у виробників торговельні мережі, випускаючи продукцію private label. Наприклад, «Київська МФ» виготовляє макаронні вироби для мережі «Велика Кишеня» під ТМ «Хіт-продукт». Замислюються власники макаронних підприємств і про модернізацію

виробничих потужностей, до чого їх підштовхує зростання цін на сировину і енергоносії. Інші гравці ринку мають намір збільшити обсяг виробництва за рахунок установки раніше придбаних сучасних виробничих ліній.

На момент 2017 року ТОВ "Київська макаронна фабрика" входила в топ-2 кращих на ринку макаронних виробів в Україні, що говорить про те, що конкурентні можливості підприємства не знижуються, а лише підвищуються з кожним роком. Про це також каже подія, яка відбулася незабаром, а саме коли КМДА за підтримки Київської торгово-промислової палати визначила столичні підприємства, які стали кращими експортерами 2017 року. Це свідчить про те що ТОВ "Київська макаронна фабрика" конкурентоспроможне не тільки на ринку макаронних виробів, а із ринками інших галузей. Так, за результатами зовнішньоекономічної діяльності у 2017 році кращими експортерами року визначено підприємства, які можна побачити в додатку А. уважно з нумерацією, бо на початку я писала що А – це баланс підприємства.

Якщо брати ТОВ «Київська МФ» за еталон як вказано у табл. 1.9, то можна побачити рівень конкурентоздатності інших підприємств на ринку хлібобулочних і борошняних виробів. Аналіз конкурентоспроможності було проведено для ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Шериф», SC «Cvin-Com».

За функціональними параметрами найбільш конкурентоспроможною є продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» – 3,8, потім йде ТОВ «Шериф» – 2,9 та SC «Cvin-Com» – 2,7. За ціною, місцем знаходженням та асортиментом ТОВ «Шериф» на одному рівні з ПрАТ «Концерн Хлібпром», а SC «Cvin-Com» лише за місцем знаходження на одному з ними рівня.

Далі можна оцінити вплив факторів конкурентного середовища. Для цього використаємо модель п'яти конкурентних сил М. Портера, застосувавши методику експортного оцінювання за 3-ох бальною шкалою: 1 – слабкий вплив; 2 – помірний; 3 – сильний вплив (табл. 1.10). Серед конкурентних сил виділяють проникнення нових конкурентів, поява товарів-

замінників, конкурентна сила покупців, конкурентна сила постачальників та конкуренція між існуючими на ринку фірмами.

Таблиця 1.10

Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера) в Молдові за 2015-2019 рр.

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		X	
		Високий рівень фінансових інвестицій		X	
		Низький ступінь диференціації продукції		X	
		Консерватизм існуючих систем поставок	X		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Необхідність залучення постійних покупців		X	
		Відсутність активної маркетингової політики	X		
		Низька інноваційна активність управління персоналом	X		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	X		
Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк)			1,5		
2.Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		X	
		Тенденції до реалізації дешевого і менш якісного товару	X		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
		Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	X		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			1,5		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів			X
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			X
		Високий ступінь стандартизації продукції		X	
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			X
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості споживачів про товар			X
		Висока цінова еластичність товару		X	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2,6		

Продовження табл. 1.10

4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників		X	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		X	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	X		
		Нестача складських приміщень	X		
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,6		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	X		
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		X	
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		X	
		Незначний приріст попиту на товар підприємства			X
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми			X
		Відсутність дослідження конкурентів	X		
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		X	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ік)			2,0		

Джерело: складено за джерелом [13]

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Київська макаронна фабрика»:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot I_{\text{нк}} + 0,2 \cdot I_{\text{тз}} + 0,3 \cdot I_{\text{пок}} + 0,1 \cdot I_{\text{пост}} + 0,2 \cdot I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot 1,5 + 0,2 \cdot 1,5 + 0,3 \cdot 2,6 + 0,1 \cdot 1,6 + 0,2 \cdot 2,0 = 1.94$$

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішньому ринку дозволив виявити високу конкурентоспроможність (цінову та якісну) макаронних виробів порівняно з аналогічними товарами найближчих конкурентів (ТОВ «Шериф», SC «Cvin-Com») на ринку Молдови. Це дає змогу стверджувати про те, що ТОВ «Київська макаронна фабрика» займає стійкі лідерські позиції за продажем досліджуваного товару, однак не займає топ-позиції на ринку, тому що підприємство має сильних конкурентів на ринку хлібобулочних і борошняних виробів в Молдові. Таким чином, можна зробити висновки про

необхідність розробки напрямів подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на зовнішньому ринку з метою зростання присутності підприємства на зовнішніх ринках, у тому числі молдавському.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

ТОВ «Макаронна Фабрика» знаходиться в Києві і виробляє макарони з 1914 року. Нині її виробнича потужність становить 20 тисяч тонн на рік.

Нині підприємство реалізовує продукції як у м. Київ, так і по регіонах України, а також експортує макаронні вироби до таких країн, як Молдова, Румунія, Болгарія, Білорусія та Словаччина.

Управлінська структура є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонує 4 підрозділи, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи. Виходячи з даних, отриманих після аналізу структури витрат та результатів фінансової діяльності ТОВ «Київська МФ», можна зробити висновок про наявну позитивну тенденцію серед ключових показників фінансових результатів. Хоча за 2019 рік дохід менший, ніж за 2017 і 2018 рр., собівартість реалізації товару також знизилась, тому валовий прибуток як і чистий прибуток не тільки знизився, але і підвищився.

Різкий стрибок вартості активів з 2016 по 2017 роки говорить про те, що підприємство досягло періоду накопичення ресурсів для більш кращого технічного оснащення, що є позитивним наслідком, але єдиним негативним наслідком зростання активів також стало скорочення персоналу через кризу в країні.

Конкурентоспроможність підприємства може бути розглянуто як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка виражає ступінь переваги сукупності показників його діяльності, котрі визначають успішність підприємства на певному ринку за певний проміжок часу у порівнянні із сукупністю показників конкурентів.

Після проведення дослідження зовнішнього середовища, було виявлено, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Київська МФ» має спадну тенденцію у 2018-му році порівняно із 2017, проте показник все одно тримається на достатньо високому рівні.

РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКА МАКАРОННА ФАБРИКА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Обґрунтування резервів посилення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на зовнішніх ринках.

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ТОВ «Київська макаронна фабрика» застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролю за системою витрат та фінансів підприємств набуває все більшого значення. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване через зростання цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції (рис. 2.1). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств. Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

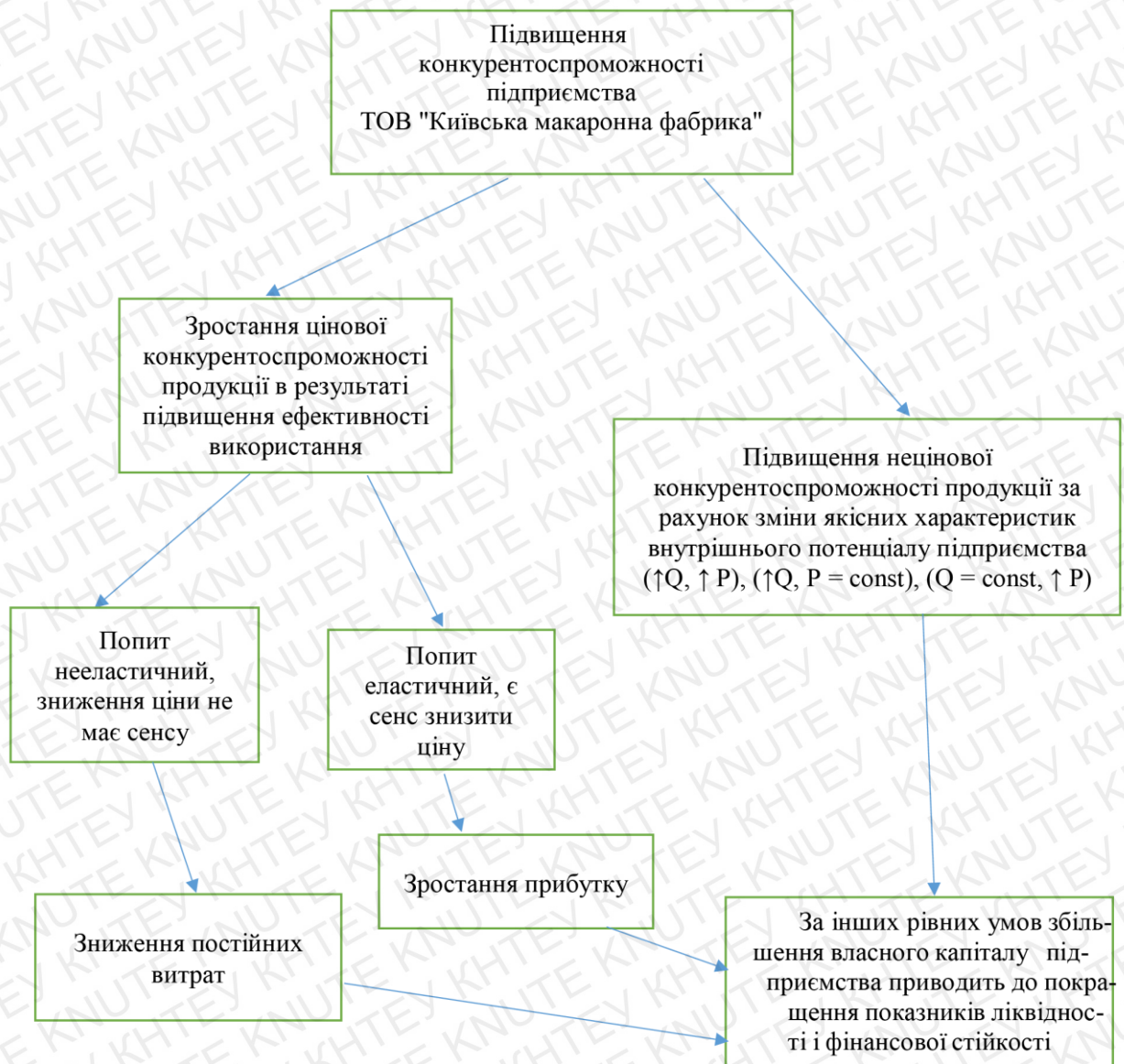


Рис. 2.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на ліквідність і фінансову стійкість

Джерело: складено автором за даними [15]

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств особлива увага повина бути надана вирішенню наступних завдань:

- удосконалення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;
- системний аналіз має стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги;
- оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися на основі нормування відповідних показників;
- стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;
- оновлення асортименту макаронних виробів підприємства.

На корпоративному рівні в аналізі конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває застосування логістичного підходу. Зміст його зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами. Цей підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції. Концентрація зусиль на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад, на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення.

Одночасний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на ринку макаронних виробів. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від витрат і якості до конкурентних витрат і якості та своєчасного реагування. З цієї позиції,

конкурентоспроможність може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку.

Враховуючи усі дані, отримані при аналізі структури фінансового стану для ТОВ «Київська макаронна фабрика» доцільним кроком було би впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності). Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Прогнозні етапи формування системи управлінського обліку

№	Сутність	Рішення
I етап	Формування управлінського рішення облікового завдання	Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення. Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу. Постановка цілей та визначення відповідальних осіб.
II етап	Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою	Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським. Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ.
III етап	Впровадження управлінського обліку	Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних. Розробка посадових інструкцій для виконавців

Джерело: складено автором за даними [16]

Якщо ототожнювати управлінський облік запасів з ефективним управлінням ними, то методична спрямованість цього визначення, в першу чергу, полягає в потребах якісного та професійного управління їх рухом. Удосконалення руху запасів в управлінському обліку на сучасному етапі

полягає в поєднанні таких функцій, як планування, облік, контроль та аналіз. Результатом такого поєднання є система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, яку обслуговує управлінський облік. Управлінська інформація дає можливість керівництву підприємства приймати більш ефективні рішення.

Ще однією нагальною проблемою для ТОВ «Київська макаронна фабрика» є усунення проблем із заборгованістю покупців. Протягом двох останніх років погашення кредиторської заборгованості підвищився, особливо у 2018 році – на 50% та ще 50% у 2019 році відповідно, що є негативним явищем для підприємства. Це означає, що дані заборгованості гасяться повільніше. Однак строк погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів. Саме тому для ефективнішого грошового обігу доцільно розірвати угоди із покупцями, що не виконують умов співпраці належним чином. Альтернативним рішенням є встановити відсоток, який сплачуватимуть контрагенти у разі прострочення виплат по товарній заборгованості.

Окрім цього, актуальним рішенням для підвищення економічної ефективності ТОВ «Київська макаронна фабрика» є проведення диверсифікації товарного асортименту продукції.

Серед найбільш широко розповсюджених методів, що використовуються для оцінки якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії є матричний аналіз її господарського портфеля. В кінцевому вигляді дана матриця представлена таблицею, у якій зіставляються стратегічні позиції кожного структурного підрозділу компанії.

Модель «Shell» - DPM поєднує в собі оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій. Відповідно до пріоритетів, які ставить перед собою організація, ця модель дає можливість вибрати певну стратегію: орієнтація на життєвий цикл певного виду продукції чи грошового потоку. До переваг цієї моделі відноситься її актуальність в будь-якій фазі життєвого циклу товару. Для побудови цієї матриці (рис. 2.2) спочатку необхідно скласти таблицю з

відповідними показниками (табл. 2.2). Для цього було проведено анкетування серед менеджерів підприємства. Максимальна кількість балів за кожною групою показників — 10 балів. Від 1 до 3 — низький рівень, від 4 до 6 — середній рівень, від 7 до 10 — високий рівень.

Таблиця 2.2.

Показники оцінки перспектив розвитку ТОВ «Київська макаронна фабрика» та її конкурентоспроможності в Молдові на 2021 рік

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	5
2. Кон'юнктурні тенденції	6
2.1. Стабільність прибутковості	8
2.2. Прихильність покупців	6
2.3. Відношення покупців до торгової марки	6
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5. Технологічні обмеження	5
3. Пропозиція на ринку	6
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	5
1.1. Частка ринку	3
1.2. Збутова мережа	7
2. Виробничі можливості	6
2.1. Економічні показники виробництва	6
2.2. Доступність сировинних ресурсів	6
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	5
3. Інжиніринг і допоміжні послуги для покращення виробничої діяльності	5
3.1. Послуги з керування підприємствами, стосовно організації виробництва та збуту	5
3.2. Потенціал виробничих інновацій	5
3.3. Покращення якості продукції	6

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами підрахунку, середній показник перспектив розвитку галузі склав 5,66 балів, а середній показник конкурентоспроможності — 5,33. На основі результатів, отриманих після проведення дослідження, можна зробити висновок, що для ТОВ «Київська макаронна фабрика» раціональним

рішенням буде обрати стратегію «обережне продовження» на ринку, так як частка ринку підприємства низька в галузі, то ця стратегія найбільш актуальна, оскільки рівень конкурентоспроможності і галузі середній.



Рис. 2.2. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність»

Джерело: складено автором за джерелом [17]

Ще одним можливим шляхом оптимізації витрат на підприємстві є оптимізація логістичної діяльності на підприємстві. Оскільки ТОВ «Київська макаронна фабрика» є дистриб'ютором на ринку, то одним із основних джерел її витрат можна вважати транспортні витрати. Використовуючи один із методів лінійного програмування - метод потенціалів – можна прийти до висновку, що деякі з маршрутів, обрані для торгівельно-логістичних операцій компанії, були складені не з максимально можливою економічною ефективністю. Використання подібних методів оптимізації повинно позитивно вплинути на: зменшення витрат та збільшення продуктивності, що в цілому приведе до підвищення рентабельності підприємства. Споживачі також можуть отримати від цього позитивний економічний ефект (додаткові

витрати включаються до собівартості, а їх від сутність може покращити якість продукції або збільшити її асортимент).

Ще одним альтернативним рішенням оптимізації витрат, яке позитивно може вплинути на збільшення збуту підприємства, є реалізація експортного потенціалу підприємства внаслідок участі у виставкових, ярмаркових заходах. Завдяки виставковим заходам можна досягти першочергові цілі, комунікативні, ціноутворюючі та цілі розподілу, основними з яких є:

- 1) знайомство з новими ринками;
- 2) перевірка конкурентоздатності продукції;
- 3) розширення мережі збуту;
- 4) дискусія з покупцями про побажання і вимоги до товару;
- 5) отримання інформації про можливості експорту товарів;
- 6) обмін досвідом;
- 7) участь у спеціалізованих заходах (семінари, форуми);
- 8) вивчення тенденцій розвитку товарного ринку;
- 9) розширення кола контактів;
- 10) знайомство з новими групами покупців і заповнення картотеки покупців;
- 11) пошук торгових представників/агентів;
- 12) налагодження роботи з пресою, визначення впливу реклами на продукцію, що експонується;
- 13) підтримка вже існуючих ділових відносин;
- 14) збір нової ринкової інформації.

Отже, розглядаючи посилення конкурентоспроможності можна зробити висновок, що підприємство має розглядати усі сфери діяльності для покращення ефективності продажів своєї продукції, а саме на те що більше привертає увагу споживача. Для цього потрібно постійно оновлювати асортимент, зробити унікальну пропозицію, яка більш підходить ринку, в якому більше споживачів та отримувати більше доходів від інших заходів для покриття витрат.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на ринку макаронів.

Нині ТОВ «Київська макаронна фабрика» перебуває в секції швидкого зростання, але підприємству потрібно продовжувати покращувати свою позицію на ринку. Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для організації, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Для ТОВ «Київська макаронна фабрика» доцільною є стратегія концентрації на сегменті. Особливістю стратегії концентрації на сегменті є високий рівень задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому сегменті ринку. Виходячи з цього для компанії характерний невисокий стабільних прибуток та повільні темпи зростання об'єму ринку (стратегія відходу від конкуренції). Крім цього для компанії характерні швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє якісно задовольняти потреби споживачів, на відміну від компаній-лідерів.

До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;
- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

У результаті проведення діагностики середовища та аналізу стратегії, підприємство має декілька шляхів подальшого ведення діяльності: прийняття стратегії у дію, коригування або відмова від неї. Також для того, щоб

зрозуміти яка що ця стратегія підходить більше треба дослідити вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства на ринку хлібобулочних і борошняних виробів в Молдові (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Прогнозна оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність підприємств на ринку хлібобулочних і борошняних виробів Молдови

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1. Політичні фактори	1. Рівень правової стабільності	Високий рівень правової стабільності здійснює позитивний вплив на господарську діяльність підприємств	Мінімальні ризики негативного впливу на ринок хлібобулочних і борошняних виробів	Можливість коротко- та середньотермінового стратегічного планування, врахування ризиків
2. Економічні фактори	1. Стан економіки	Розвинена економічна система, її зростання	Розвинена ринкова інфраструктура, зокрема у сфері машинобудування	Можливість розвитку підприємства, збільшення виробленої та реалізованої продукції
	2. Вільні економічні зони	Наявність 3 вільних економічних бізнес зон, 1 вільний порт і 1 вільний аеропорт	Відсутність мита, вигідні умови для експорту та імпорту продукції	Зменшення транспортних витрат завдяки зменшенню митних зборів та платежів, збільшення експорту продукції
	3. Експортна політика	Молдова є загальноувизнаним виробником в галузі харчової промисловості	Можливість зайняти певну частку ринку, висока конкурентна боротьба	Підвищення якості продукції, зумовлене конкурентною боротьбою. Середня кількість споживачів
3. Соціально-культурні фактори	1. Чисельність населення	Малонаселена країна	Середня кількість потенційних споживачів	Збільшення частки ринку завдяки великій кількості потенційних споживачів та зростанню попиту на продукцію завдяки зростанню рівня народжуваності
	2. Рівень життя	Рівень життя є високим, це зумовлено розвинутою системою соціального захисту	Наявність у населення доходів, здатність придбати хлібобулочні і борошняні вироби	Високий попит на хлібобулочні і борошняні вироби зумовлює зростання обсягів продажу та отриманню високих прибутків
4. Технологічні фактори	1. Інновації та винаходи	Середня-висока інноваційна здатність економіки	Розробка нових видів обладнання, зростання обсягів збуту, зниження витрат виробництва	Можливість економії ресурсів та сировини у виробництві, зменшення собівартості продукції
5. Екологічні фактори	1. Екологія	В Молдові серйозні проблеми у сфері технологій захисту природи та екології	Висуваються не високі вимоги до діяльності виробничих підприємств стосовно охорони екології на навколишнього середовища країни	Запровадження нових вимог до виробничого процесу
6. Інформаційні фактори	1. Маркетинг	В Молдові широко розповсюджені засоби масової інформації, які регулюють усі сфери діяльності в країні	Оптимізація контролю за збутом, можливість контролю за цінами, пристосування до споживчих потреб	Зростання цінової конкуренції

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. Тому дослідження методичних основ розробки програм підвищення конкурентоспроможності є актуальним для ефективного функціонування вітчизняних підприємств.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв; строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято розуміти певним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та (або) підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Іншими словами, підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни

торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту. Це викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу "виходу" і "входу" організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності необхідно застосовувати наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, учасників програми.

Серед засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- оновлення асортименту
- організаційний розвиток;
- економічні засоби: оптимізація операційних витрат;
- маркетингова діяльність

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» можна підвищити за рахунок наступних заходів (рис.2.3):

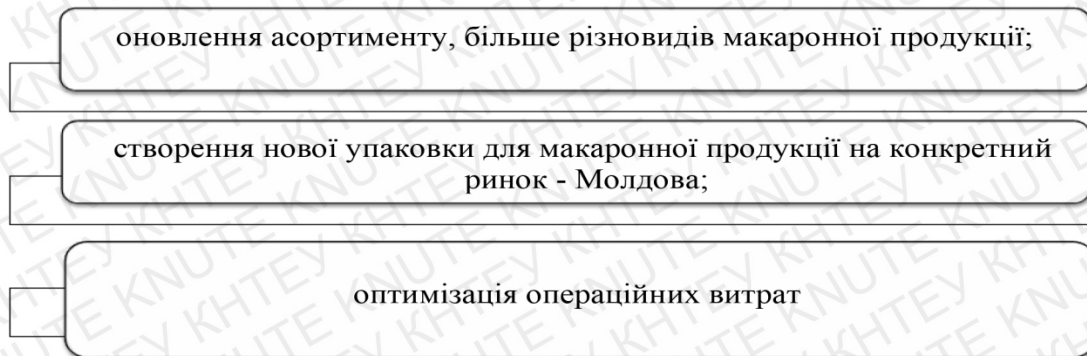


Рис. 2.3. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київська макаронна фабрика» на ринку макаронів.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що уможливить управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, що характеризує - корисний ефект даного об'єкта та об'єктів конкурентів за нормативний строк їх служби та сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів. Корисний ефект - це віддача об'єкта, інтегральний показник, що розраховується на підставі окремих; об'єктивних показників якості об'єкта котрі задовольняють ту чи ту конкретну потребу. Його можна вимірювати в натуральних одиницях, грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Отже, варто зазначити, що створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є основним інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства, а її реалізація дозволить вітчизняним підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому та світовому ринках і це дає змогу підприємству досягти високих результатів у коротко та довгостроковому періодах.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка альтернативних заходів задля посилення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» включає в себе економічну та соціальну ефективність підприємства. Найбільш ефективні засоби для посилення конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) Диверсифікація діяльності підприємства, зокрема, оновлення асортименту, більше різновидів макаронної продукції.
- 2) Новий маркетинговий хід. Створення нової упаковки для макаронної продукції на конкретний ринок – Молдова.
- 3) Оптимізація операційних витрат шляхом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості.

Введення нових різновидів макаронної продукції, може привернути увагу споживачів у якості новизни та більш екологічно чистої продукції (вироблена з кращого сорту борошна) Здебільшого це може значно вплинути на дохід від експорту.

Опитавши працівників-менеджерів про можливий випуск нових макаронних виробів, було створено (рис. 2.4), у якій інформація про нові різновиди макаронної продукції підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика».

Номенклатура макаронних виробів
Кільця
Зірки
Ріжки-гребінці
Ріжки-кручені
Ріжки-особливі

Рис. 2.4. Оновлений асортимент підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2021-2022 рр.

Узгоджуючи дані про ці макаронні вироби, можна встановити прогнозну динаміку ефекту від розширення діяльності. Через працівників підприємства було встановлено прогноз на загальний дохід від експорту та витрати на експорт по цьому асортименту за 2020-2021 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Прогнозна динаміка ефекту від розширення діяльності підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2021-2022 рр.

Показник	План	Прогноз		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Дохід від експорту, тис. грн.	1263	1311	1362	3,8	3,89
Витрати на експорт, тис. грн.	783	793	815	1,27	2,77
Ефект експорту, тис. грн.	480	518	547	7,91	5,59
Ефективність експорту	1,61	1,65	1,67	2,48	1,21

Джерело: складено автором на даних підприємства

Отже, враховуючи планові показники витрат і доходу ТОВ «Київська макаронна фабрика» та прогнозні результати впровадження експортної операції, можна зробити висновок, що в середньостроковому періоді

підприємство може збільшити дохід на 7,83 %, а ефективність експорту на 3,7%.

Наступний захід для посилення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» це введення нової упаковки макаронних виробів на конкретний ринок, а саме на молдовський. Цей маркетинговий хід дозволить споживачу краще сприймати продукцію, особливо якщо це товар з оновленого асортименту. Різні проблеми упаковки останнім часом все більше привертають увагу громадськості у провідних країнах світу. До основних проблем необхідно віднести такі:

- висока вартість упаковки;
- неправдива інформація на упаковці й у маркуванні (невідповідність у зазначених розмірах і формах упаковки; термінах зберігання і придатності продукції; наявність неправдивої інформації);
- забруднення навколишнього середовища (близько 40% усіх твердих відходів у США становить викинута упаковка, яка створює проблему утилізації відходів. В Україні ця цифра становить близько 20%);
- використання дефіцитних ресурсів (упаковка часто виготовляється із матеріалів, в яких відчувається нестача з необґрунтованою витратою енергоресурсів в умовах постійного зростання їх вартості).

Нагальність вирішення зазначених проблем зумовлює необхідність застосування системи інноваційного маркетингу, яка у пакувальній справі передбачає наявність трьох складових: екологічної інновації – тобто створення нової упаковки із використанням максимально безпечних матеріалів як для людини, так і для навколишнього середовища; комунікативної інновації – використання принципово нових інструментів маркетингових комунікацій з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів у самому продукті; та інноваційного ресурсозбереження – мінімізації використання первинних пакувальних матеріалів виробниками, що врешті-решт позначиться на заощадженні всіх видів світових ресурсів.

Опитавши персонал підприємства було досліджено така цінова вартість упаковки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Прогнозна вартість заміни упаковки для ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2021-2023 рр.

Упаковка	Прогнозні роки		
	2021	2022	2023
Виробнича потужність, кВт год. на 1 тону	40	36	33
Ціна на шт., грн.	5,63	5,72	5,86
Кількість, тис. шт.	400	410	417
Вартість за весь період, тис. грн..	2252	2345,2	2443,62

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, розглядаючи витрати можна побачити, що на початку розробки упаковки, виробнича потужність була вищою, але з кожним вона падає. Це загалом залежить від початкових витрат на реалізацію цього заходу (більше змін форми при розробці), але згодом витрати на це зменшаться. Вартість товару, зокрема упаковки буде зростати з кожним роком у зв'язку з ціною конкурентоспроможністю на ринку Молдови, у 2021 р вартість досягне 2252 тис. грн., у 2022 – 2345,2 тис. грн., у 2023 – 2443,62 тис. грн.

Останнім заходом для підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «Київська макаронна фабрика» буде оптимізація операційних витрат. Для цього, проведемо аналіз структури витрат, оновленої з урахуванням відображення впливу нововведень на структуру витрат підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Прогнозна оцінка структури витрат ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2020-2022 рр., тис. грн

Тип витрат	Факт.	План.	Прогноз		Абс. відхилен. %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Адміністративні витрати	1 300	1 500	1 400	1 250	200	- 100	-150
Витрати на збут	1 500	1 800	1 600	1 400	300	- 200	- 200
Інші операційні витрати	200	300	200	150	100	- 100	- 50
Разом	3 000	3 600	3 200	2 800	600	- 400	- 400

Джерело: створено автором на даних підприємства

Проаналізувавши прогнозну оцінку структури витрат ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2020-2022 рр., слід відмітити наступну тенденцію змін:

- 1) Загальна сума витрат у 2020 році підвищиться у порівнянні з попереднім роком (на 20%). Якщо підвищиться збутова діяльність підприємства сума витрат у 2021-2022 рр. зменшиться приблизно на 10-20 %.
- 2) Витрати на збут починаючи з 2020 почнуть падати по 11% в 2021-2022 рр. Наразі вони є найбільш вагомою частиною витрат підприємства, їх частка в більшості випадків складає близько половини усіх витратів. Витрати на збут – головна складова витрат ТОВ «Київська макаронна фабрика», яка менш за все незначно впаде у прогнозованому році порівняно із фактичним роком. Це може бути пов'язано із пріоритетними завданнями підприємства - зростанням обсягу реалізації продукції та захопленням нових ринків збуту. Також у значній мірі це може бути пов'язано із витратами на маркетингову діяльність.
- 3) Всі інші статті витрат ТОВ «Київська макаронна фабрика» у фактичному році порівняно із плановим збільшуються, проте у прогнозованому скоріш за

все зменшаться, враховуючи значні зміни в структурі діяльності ТОВ «Київська макаронна фабрика», які почнуться наприкінці 2020 року. Але зростання витрат не обов'язково є поганою тенденцією, адже така динаміка може бути наслідком запровадження системи управлінського обліку на підприємстві, оптимізації логістичної діяльності та вирішення проблем із торговельною заборгованістю. Загалом, запровадження нововведень повинно суттєво допомогти ТОВ «Київська макаронна фабрика» зберегти стабільний економічний ефект від діяльності, а також зміцнити та посилити конкурентні позиції на ринку макаронних виробів. Результати розрахунків та їх аналізу можна відобразити на відповідному графіку (рис. 2.5.)

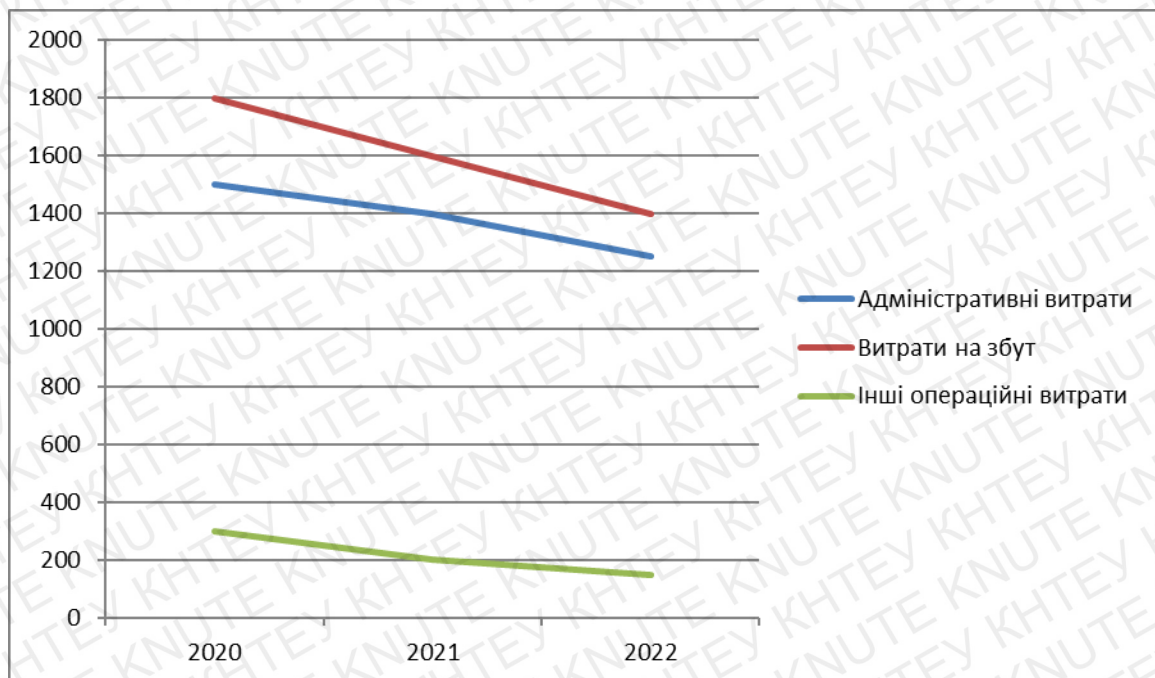


Рис. 2.5. Динаміка прогнозованої зміни витрат ТОВ «Київська макаронна фабрика» у 2020 - 2022 рр., тис. грн

Враховуючи результати отриманих даних, можна сказати, що політика організації, спрямована на оптимізацію витрат, позитивно відобразилася на скороченні їх обсягу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ТОВ «Київська макаронна фабрика» застосування найновішого інструментарію для

виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролю за системою витрат та фінансів підприємств набуває все більшого значення.

Нині ТОВ «Київська макаронна фабрика» перебуває в секції швидкого зростання, але підприємству потрібно продовжувати покращувати свою позицію на ринку. Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для організації, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Для ТОВ «Київська макаронна фабрика» є стратегія концентрації на сегменті. До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;
- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

Оцінка альтернативних заходів задля посилення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» включає в себе економічну та соціальну ефективність підприємства. Найбільш ефективні засоби для посилення конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) Диверсифікація діяльності підприємства, зокрема, оновлення асортименту, більше різновидів макаронної продукції.
- 2) Новий маркетинговий хід. Створення нової упаковки для макаронної продукції на конкретний ринок – Молдова.
- 3) Оптимізація операційних витрат шляхом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості.

Введення нових різновидів макаронної продукції, може привернути увагу споживачів у якості новизни та більш екологічно чистої продукції (вироблена з кращого сорту борошна) Здебільшого це може значно вплинути на дохід від експорту. При оновленні асортименту макаронних виробів підприємство ТОВ «Київська макаронна фабрика» матиме позитивні результати завдяки правильному плануванню використання ресурсів підприємства та налагоджень зв'язків з новими партнерами, а також можливістю підкорити нові сегменти ринку і покращити збутову систему.

Загалом, запровадження нововведень повинно суттєво допомогти ТОВ «Київська макаронна фабрика» зберегти стабільний економічний ефект від діяльності, а також зміцнити та посилити конкурентні позиції на ринку макаронних виробів.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Особливістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

ТОВ «Київська макаронна фабрика» спеціалізується виробництві макаронних виробів. Компанія є найпотужнішим підприємством на ринку макаронних виробів України. Протягом багатьох років фабрика є лідером в Україні на ринку макаронних виробів.

Продукція підприємства постачається м. Києву і всім регіонам України, а також в ближнє зарубіжжя: Молдову, Румунію, Болгарію, Білорусію, Словаччину. Підприємство повністю забезпечене високопрофесійними кадрами. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства становить 245 осіб. Управлінська структура є лінійно-функціональною.

На підприємстві функціонує 4 підрозділи, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи. Виходячи з даних, отриманих після аналізу структури витрат та результатів фінансової діяльності ТОВ «Київська МФ», можна зробити висновок про наявну позитивну тенденцію серед ключових показників фінансових результатів. Хоча за 2019 рік дохід менший, ніж за 2017 і 2018 рр., собівартість реалізації товару також знизилась, тому валовий прибуток як і чистий прибуток не тільки знизився, але і підвищився.

Різкий стрибок вартості активів з 2016 по 2017 роки говорить про те, що підприємство досягло періоду накопичення ресурсів для більш кращого технічного оснащення, що є позитивним наслідком, але єдиним негативним

наслідком зростання активів також стало скорочення персоналу через кризу в країні.

Після проведення дослідження зовнішнього середовища, було виявлено, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Київська МФ» має спадну тенденцію у 2018-му році порівняно із 2017, проте показник все одно тримається на достатньо високому рівні. На сьогоднішній день ТОВ «Київська макаронна фабрика» перебуває в секції швидкого зростання, але підприємству потрібно продовжувати покращувати свою позицію на ринку. Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для організації, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Для ТОВ «Київська макаронна фабрика» є стратегія концентрації на сегменті. До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;
- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

Оцінка альтернативних заходів задля посилення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київська макаронна фабрика» включає в себе економічну та соціальну ефективність підприємства. Найбільш ефективні засоби для посилення конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) диверсифікація діяльності підприємства, зокрема, оновлення асортименту, більше різновидів макаронної продукції.
- 2) новий маркетинговий хід. Створення нової упаковки для макаронної продукції на конкретний ринок – Молдова.

3) оптимізація операційних витрат шляхом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості.

Загалом, запровадження нововведень повинно суттєво допомогти ТОВ «Київська макаронна фабрика» зберегти стабільний економічний ефект від діяльності, а також зміцнити та посилити конкурентні позиції на ринку макаронних виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ «Київська макаронна фабрика» [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40479089/.
2. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Г.М. Колісник // Економічний вісник університету. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний ун-т ім. Г. Сковороди». — 2011. — Вип. 17/2. — С. 66–69. — Режим доступу до ресурсу <http://www.uk.xpdf.ru/5ekonomika/1711469-1-udk-65-336-kolisnik-kandidat-ekonomichnih nauk-docent-kafedri-obliku-audituzakarpatskogo-derzhavnogouniversitetu.php>.
4. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська // матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. — Режим доступу до ресурсу: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>.
5. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.
6. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.
7. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>.
8. Державна служба статистики [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Електронний журнал «Ефективна економіка». — 2012. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>.

10. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
11. М. Юдін «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М. Юдін // Економіст – 2010 - №6 – с.40 – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf.
12. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – бауш 440 с.
13. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2008. - 367с. Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М.Портера) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2398454/page:7/>
14. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] // Ефективна економіка № 2. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>.
15. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
16. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. - К.: Кондор, 2009. - 470с
17. Ефективна економіка № 2, 2017 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
18. Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М.Портера) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2398454/page:7/>
19. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України [Електронний ресурс] // Інтелект XXI № 1. – 2017. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.

20. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf.
21. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць.. – 2012. – Режим доступу: http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_zn_achennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.
22. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
23. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.net/73404088-Sutnist-ta-rolkonkurenciyi-v-rinkoviy-ekonomici.html>.
24. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
25. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2016. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.

ДОДАТКИ**Додаток А****«Кращий експортер року» за 2017 рік**

№	Назва підприємства	Номінація
1.	ТОВ «УКРПРОДПРОМПОСТАЧ»	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів серед малих підприємств
2.	ТОВ «Київська макаронна фабрика»	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів серед середніх підприємств.
3.	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів серед великих підприємств.
4.	ТОВ «Київський фурнітурний завод»	Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів серед малих підприємств.
5.	ТОВ «РІФ-1»	Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів серед великих підприємств.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Активи	Код рядка	На 31.12 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0
Основні засоби	1010	40 000	45 000	40 000	45 000	40 000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	40 000	45 000	40 000	45 000	40 000
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	1135	0	0	0	0	0
Дебіторська торгова заборгованість	1137	0	0	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	10	45 000	50 000	45 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	30	40	100	200	3000
Інші оборотні активи	1190	29970	34 950	24 900	24 800	12 000
Усього за розділом II	1195	60 000	65 000	100 000	105 000	90 000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс	1300	100 000	111 000	140 000	150 000	130 000
Пасиви	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10 000	-5 000	-10 000	-5 000	-10 000
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7
Інший капітал (резерви)	1435	0	0	0	0	0
Усього за розділом І	1495	55 000	60 000	55 000	60 000	55 000
ІІ. Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	25 000	45 000	49 500	0
Усього за розділом ІІ	1595	0	25 000	45 000	49 500	0
ІІІ. Поточні зобов'язання						
Торгова заборгованість	1615	10 000	0	10 000	15 000	20 000
Короткострокові кредити банків	1620	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	35 000	25 000	30 000	25 500	55 000
Усього за розділом ІІІ	1695	45 000	25 000	40 000	40 500	75 000
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	100 000	110 000	140 000	150 000	130 000

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації	2000	90 000	95 000	110 000	120 000	110 000
Собівартість реалізованої продукції	2050	82 000	86 000	101 000	110 000	95 000
Прибуток від страхових внесків	2075	0	0	0	0	0
Збитки за страховими виплатами	2080	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	8000	9000	9000	10000	15000
Інші операційні доходи	2120	3 000	4 000	8 000	9 000	18 000
Адміністратив ні витрати	2130	500	1 000	2 600	2 100	1 300
Витрати на збут	2150	2 200	2 800	2 000	2 200	1 500
Інші операційні витрати	2180	300	200	400	700	200
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0	3000	4000	15000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2195	900	1000	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0	0
Інші фінансові витрати	2230	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	2 000	3 000	3 000	4 000	6 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	2 000	3 000	3 000	4 000	6 000