

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПММ-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Гораль О.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

ЗАВДАННЯ

АНОТАЦІЯ

Гораль О. Р. Формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2020.

В кваліфікаційній роботі розроблено комплекс маркетингових заходів орієнтованих на формування та підсилення конкурентних переваг в стратегічній перспективі. Запропоновано та обґрунтовано систему заходів щодо оптимізації процесу роботи з організованими споживачами, виділення цільових сегментів ринку, зростання прихильності споживачів до торгової марки, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності мотивування власного персоналу. Обґрунтовано комерційний ефект запропонованих заходів.

Ключові слова: ринок кондитерських виробів, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Horal O. Formation of competitive advantages of an industrial enterprise on the basis of strategic marketing. – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2020.

The qualification work develops a set of marketing activities focused on the formation and strengthening of competitive advantages in the strategic perspective. A system of measures to optimize the process of working with organized consumers, selection of target market segments, increasing consumer commitment to the brand, increasing sales and increasing the effectiveness of motivating its own staff is proposed and substantiated. The commercial effect of the proposed measures is substantiated.

Key words: confectionery market, competitive advantages, competitiveness.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень та абревіатур	6
Вступ	7
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу	11
1.1. Методичні підходи до визначення сутності понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»	11
1.2. Формування конкурентних переваг промислового підприємства	17
1.3. Управління конкурентними перевагами промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу	22
Висновки до розділу 1	28
Розділ 2. Аналіз конкурентних переваг промислового підприємства	29
2.1. Огляд тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів	29
2.2. Характеристика господарської діяльності промислового підприємства	36
2.3. Аналіз ефективності комплексу маркетингу промислового підприємства	41
2.4. Діагностика конкурентних переваг досліджуваного підприємства	48
Висновки до розділу 2	55
Розділ 3. Посилення стратегічної позиції промислового підприємства	57
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	57
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів з формування та підсилення конкурентних переваг на стратегічну перспективу	63
3.3. Обґрунтування комерційного ефекту запропонованих маркетингових заходів в стратегічній перспективі	69
Висновки до розділу 3	73
Розділ 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	76

Висновки до розділу 4

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

КП – конкурентна перевага (конкурентні переваги)

ЖЦКП – життєвий цикл конкурентної переваги

КСП – конкурентна стратегія підприємства

РКВ – ринок кондитерських виробів

КВ – кондитерські вироби

БКВ – борошняні кондитерські вироби

ЦКВ – цукрові кондитерські вироби

КФ – кондитерська фабрика

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасного ринку характерна інтенсифікація процесів глобалізації в економічному просторі, що, в свою чергу, вносить значні корективи в умови господарювання вітчизняних підприємств, відбувається якісна модифікація конкурентних механізмів в розрізі як глобальних, так і національних ринків. Такі зміни мають для вітчизняних підприємств як позитивні, так і негативні наслідки, тобто нові можливості обумовлені доступом до нових ринків збуту, а от жорстка конкуренція вимагає впровадження сучасних ефективних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Враховуючий той факт, що сучасне ринкове середовище є вкрай нестабільним, споживачі вибагливими та обізнаними, а конкурентна боротьба між товаровиробниками інтенсивна і безжальна, питання формування та втримання конкурентних переваг набуває стратегічного значення і потребує систематичного оновлення.

Дослідженню формування конкурентних переваг присвячено чимало наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців, наукові праці даній проблемі присвятили: Г.А. Азоєв, П. Дойль, І.З. Должанський, Ж.-Ж. Ламбен, А.А. Меліхов, М. Портер, А.В. Троян, І.М. Труніна, Р.А. Фатхутдинов, Т.М. Халімон, Ф.О. Хайек, Д.Р. Цьвок, Й. Шумпетер, А.Ю. Юданов.

Актуальність проблеми формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу, її теоретичне і прикладне значення, обумовили вибір теми дослідження, визначили мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи визначено розробку комплексу стратегічних маркетингових заходів формування та підсилення конкурентних переваг для досліджуваного підприємства.

Виходячи з визначеної мети, у роботі сформульовано та вирішено ряд завдань:

- опрацьовано теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг промислового підприємства;
- здійснено огляд тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів;
- проведено аналіз ефективності комплексу маркетингу досліджуваного підприємства; діагностовано конкурентні переваги ПрАТ «ТерА»; визначено стратегічні пріоритетів розвитку підприємства; розроблено комплексу маркетингових заходів з формування та підсилення конкурентних переваг на стратегічну перспективу; обґрунтовано комерційний ефекту запропонованих маркетингових заходів в стратегічній перспективі.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги ПрАТ «ТерА» в стратегічній перспективі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Методи дослідження. Теоретико-методичним підґрунтям проведеного дослідження є методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення (використано при визначенні сутності понять «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність»); метод кабінетних досліджень використано для аналізу вторинної маркетингової інформації щодо моніторингу тенденцій розвитку ринку, аналізу ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства; узагальнення й систематизації щодо визначення потреб споживачів; аналізу та синтезу – для обґрунтування необхідності розробки маркетингових заходів щодо формування та підсилення конкурентних переваг; SPASE-аналіз, для комплексного діагностування ринкової ситуації та визначення вектору розвитку підприємства.

Наукова новизна обґрунтованих здобувачем тверджень і рекомендацій, що представлено на захист, полягає в наступному:

- уточнено сутність поняття «конкуренція», з погляду концепції маркетингу, – це рушійна сила розвитку ринку, що спонукає виробників в боротьбі за споживача до вдосконалення комплексу маркетингу, впровадження

у виробничий процес інноваційних технологій та устаткування, підвищення професіоналізму та неперервного розвитку;

– визначено як джерело формування конкурентних переваг – набуття управлінських компетентностей підприємством, що здатне забезпечити гнучкість та швидкість в реагуванні на зміни ринкового середовища, розробку ефективних маркетингових заходів протидії у конкурентній боротьбі та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– уточнено життєвий цикл конкурентної переваги: зародження ідеї; формування (здобуття); впровадження; динамічне зростання; уповільнення зростання; зрілість; зниження корисної дії; втрата конкурентної переваги.

– розроблено комплексну систему формування та підсилення конкурентних переваг, яка включає: виділення цільових сегментів ринку; підвищення ефективності комунікаційних заходів; маркетингові заходи стимулювання попиту; мотивацію власного персоналу.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів формування та підсилення конкурентних переваг. Практичне значення мають: проведений SPASE-аналіз, за допомогою якого здійснено діагностику ринкової ситуації та визначено вектор розвитку досліджуваного підприємства; сегментування споживачів; розробки підвищення комунікаційної ефективності; вдосконалення упаковки товару; заходи стимулювання збуту продукції; мотивування персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження розглядалися й обговорювалися на конференціях: X Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 8 листопада 2019); XI Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 16 листопада 2020).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 3 публікації загальним обсягом 0,57 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 83 сторінки основного тексту, а також 9 таблиць і 10 рисунків, списку використаних джерел з 86 позицій і 10 додатків (обсягом 10 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Методичні підходи до визначення сутності понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»

Для розуміння сутності поняття «конкурентні переваги» необхідно також зрозуміти сутність таких понять як «конкуренція» та конкурентоспроможність», які є тісно пов'язаними між собою.

Конкуренція є визначальним компонентом ринкової економіки, рушієм розвитку, саме конкуренція спонукає товаровиробників до конкурентної боротьби, до формування конкурентних переваг і тим самим забезпечення конкурентоспроможності. Саме конкуренція є джерелом інновацій, вона спонукає до неперервного покращення діяльності, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації та боротьби за споживача.

Перші спроби визначення сутності і класифікації конкуренції з'явилися у середині XVIII століття, головний внесок в розвиток цього питання належить класичній політичній економії, саме її представники, ґрунтуючись на багаторічних дослідженнях, сформуvalи принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням даної течії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом.

Слід зазначити, що проблемі конкуренцію приділяли увагу багато відомих науковців, таких як, М. Портер, Д. Рікардо, М. Фрідмен, Ю. Рубін, Ф. Найт, Г. Азоєв, Р. Фатхутдінов та інші, для кращого розуміння систематизуємо ці знання в табличній формі (див. Додаток А).

Аналізуючи подані в таблиці визначення, можна зробити висновки, що визначення поняття «конкуренція» еволюціонує і набуває ознак

багатоаспектності та багатовекторності. Це обумовлено змінами суспільного розвитку та практики ведення конкурентної боротьби.

Конкуренція, як економічна категорія, виконує ряд функцій:

- регулююча – виробник (підприємець) має всебічно досліджувати запити споживачів і намагатися максимально якісно задовольнити їх;
- стимулююча – конкуренція для підприємця одночасно виступає і шансом, і ризиком, отже, підприємці, які виробляють якіснішу продукцію і з найменшими витратами, отримують більше прибутку і навпаки;
- функція ціноутворення – визначає виважену ринкову ціну товару;
- розподільча – розподіл доходу поміж суб'єктів господарювання відповідно цінності їхнього внеску, тобто винагорода за результатами;
- контролююча – конкуренція є обмежувальним фактором економічної потужності підприємства;
- інноваційна – досягнення успіху підприємницької діяльності передбачає удосконалення технолог виробництва, впровадження прогресивного устаткування, підвищення професіоналізму.

Найбільш прив'язано до сьогодення, на наш погляд, трактує поняття «конкуренція» М. Портер, «конкуренція – складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замінників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців [52, с. 32-33]» (рис. 1.1).

Відповідно до зазначеної моделі, стан кожної з п'яти сил, їх взаємодія, визначають реальні можливості господарюючого суб'єкта та основні напрямки використання його потенціалу.

Ведення конкурентної боротьби регламентується і законодавчо, відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» – «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти

господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [6, ч. 1 ст. 1].

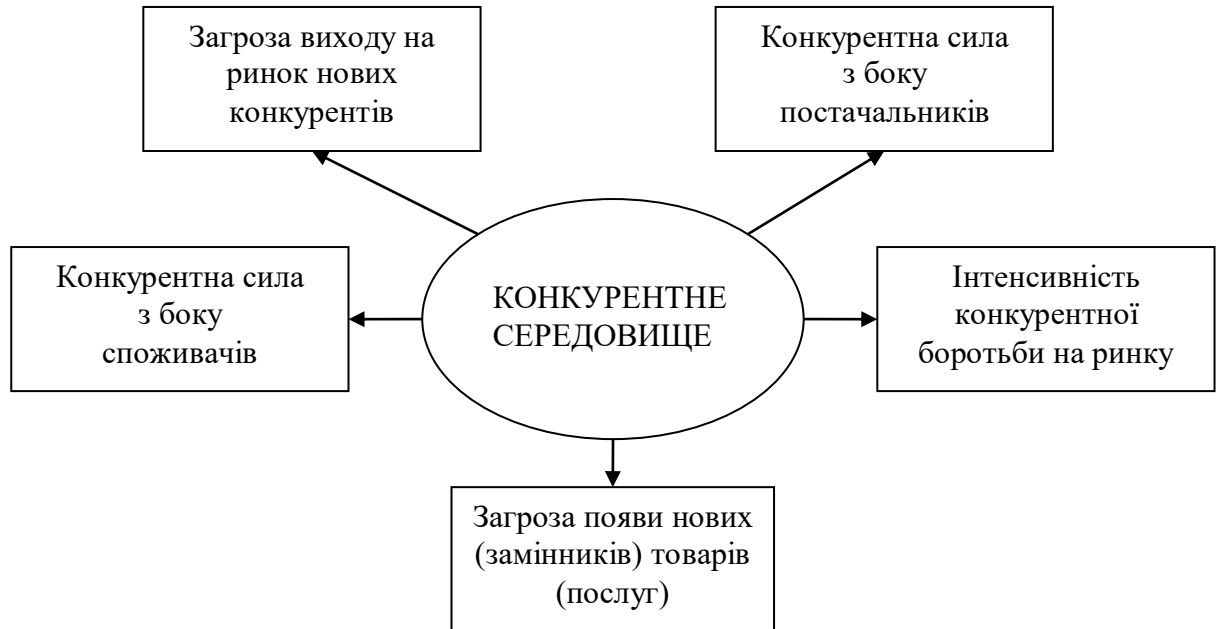


Рис. 1.1. Сили, що визначають стан конкурентної боротьби (за М. Портером) [52, с. 33]

Підсумовуючи опрацьований матеріал, можна зазначити, що конкуренція, з погляду концепції маркетингу, – це рушійна сила розвитку ринку, що спонукає виробників в боротьбі за споживача до вдосконалення комплексу маркетингу, впровадження у виробничий процес інноваційних технологій та устаткування, підвищення професіоналізму та невинного розвитку.

Спроможність підприємства успішно функціонувати в конкурентному середовищі, що забезпечується здатністю ефективно використовувати свої порівняльні переваги щодо виробництва та реалізації товарів (послуг) по відношенню до виробників та постачальників аналогічних товарів (послуг), або їх замінників, визначає його конкурентоспроможність.

На конкурентоспроможність підприємства, в більшій чи меншій мірі, мають вплив безліч факторів макро- і мікроркетингового середовища.

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» в науковій літературі подано в Додатку Б. подані визначення, для кращого сприйняття, можна згрупувати в три групи:

- 1) врахування взаємодії чинників конкурентних відносин;
- 2) здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію;
- 3) здатність задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів.

Для всіх поданих визначень можна виділити два спільні фактори: часовий (динамічний) і порівняльний.

Порівняльний характер конкурентоспроможності пояснюється тим, що підприємство не може бути визначено конкурентоспроможним відірвано від інших, для визначення даного показника необхідно мати об'єкт для порівняння.

Динамічність (часовий характер) конкурентоспроможності підприємства обумовлений тим, що досягнутий в певний проміжок часу рівень конкурентоспроможності не може розглядатися як довгострокова характеристика ринкової позиції досліджуваного підприємства незалежно від ефективності його діяльності. Досягнута позиція конкурентоспроможності може бути доволі швидко втрачена внаслідок протидії інших господарюючих суб'єктів, ефективності їх конкурентних стратегій.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність краще за конкурентів задовольняти потреби споживачів, тобто це може бути наявність кращої сировини або дешевшої, але якісної, кращі умови виробництва, вищий рівень кваліфікації фахівців та інше. Даний показник можна визначити лише у порівнянні і на певний проміжок часу.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно непинно дбати про втримання наявних конкурентних переваг (КП) та формування нових.

Аналіз маркетингової літератури дає підстави для висновків, що для того, щоб КП могли вважатися стратегічними факторами успіху, вони повинні відповідати щонайменше трьом вимогам:

- ґрунтуватися на наявних унікальних ресурсах і можливостях підприємства, які важко, а ще краще, неможливо скопіювати;
- сприяти забезпеченню протягом тривалого періоду оригінальність торгової марки у порівнянні з конкурентними;
- надавати можливість задовольняти специфічні вимоги споживачів (покупців, клієнтів).

КП є результатом:

- низької собівартості товару (послуги), за умови, що це не погіршує якість продукції;
- високого ступеня диференціації продукції;
- оптимального сегментування ринку;
- впровадження у виробничий процес інноваційних технологій та устаткування;
- гнучкого та швидкого реагування на зміну запитів споживачів;
- високий рівень продуктивності праці і професіоналізму персоналу;
- якість та інноваційність продукції;
- ефективна система управління на підприємстві на всіх рівнях.

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, що покликані забезпечити підприємству КП:

- висока якість продукції, що становить підвищену цінність для споживачів через зменшення витрат або підвищення ефективності продукції. Це зовнішня конкурентна перевага, яка здатна підвищити ринкову владу підприємства та підвищити вартість товару для ринку ;
- висока продуктивність праці, що дає можливість підприємству знизити витрати. Це внутрішня конкурентна перевага, яка здатна зробити підприємство більш прибутковим;

– ключові компетенції – це новітні технології чи особливі навички, які формують унікальну цінність продукції для споживача [44, с. 369-373].

Такий перелік КП не є вичерпним. На наш погляд, більш ґрунтовну класифікацію запропонував Р.А. Фатхутдінов. Науковець запропонував групувати КП за ознаками їх відношення до системи (країни, галузі, підприємства тощо), сфери виникнення, сутності фактору переваги, технології її отримання, місця реалізації та тривалості в часі реалізації, а також групування щодо кінцевого результату застосування конкурентної переваги [72, с. 205-210].

Слід зауважити, що і дана класифікація не є повною, основними недоліками є: обмежена кількість ознак; неконкретизована щодо об'єкту.

Класифікація КП запропонована Г.А. Азоєвим та А.П. Челенковим розглядає вже дещо більш повний перелік критеріїв, таких як: характер джерела формування КП; ініціатор формування, період дії, рівень ієрархії, сферу прояву і, саме основне, можливість імітації конкурентами [13, с. 50]. Запропонована класифікація також має певні недосконалості, прокоментовано лише види конкурентних переваг за джерелом виникнення, всі інші види не взято до уваги.

З усіх перелічених, найбільш вдалою, повною, є класифікація запропонована А.В. Войчаком і Р.В. Камишніковим. Автори запропонували розділити КП за джерелами виникнення на внутрішні й зовнішні. До внутрішніх належать внутрішні характеристики діяльності господарюючого суб'єкта, за умови, що вони кращі ніж у конкурентів (рівень продуктивності праці, рівень заробітної плати, ефективність організації процесів, система менеджменту тощо), до зовнішніх – ті переваги, що базуються на пропонуванні більшої цінності для споживача, кращого задоволення споживчих потреб, зниження витрат та зростання продуктивності діяльності. Внутрішні КП визначено базовими. Відповідно до запропонованої класифікації систематизуємо види КП в табличну форму (див. Додаток Д).

Розуміння сутності КП та їх групування за класифікаційними ознаками дає можливість розуміння природи формування, джерела та можливостей втримання КП.

1.2. Формування конкурентних переваг промислового підприємства

Кожне підприємство, що функціонує в ринкових умовах господарювання і знаходиться в постійній конкурентній боротьбі за обмежений платоспроможний попит, прагне досягти переваг над іншими, здобути певні фактори успіху тобто КП.

Опрацювання маркетингової літератури за досліджуваною темою дає можливість узагальнити підходи науковців щодо джерел формування КП промислового підприємства, до таких джерел слід віднести:

- високий рівень кваліфікації працівників;
- сприятливі умови виробництва;
- виведення на ринок товарів-новинок чи інших інновацій;
- можливість зниження собівартості продукції без негативного впливу на якість продукції;
- висока якість продукції /унікальність продукції;
- оптимальний асортимент пропонованої ринку продукції, що максимально задовольняє запити споживачів;
- оптимальне ціноутворення;
- соціальна відповідальність виробника.

В сучасній науковій літературі сформовано три концепції щодо джерел формування КП: інституційна, ринкова та ресурсна.

Сутність інституційної концепції полягає в тому, що джерелом КП визначено інтеграцію підприємства в бізнес-середовище, в його інформаційне середовище та комплекс галузевих і ринкових зв'язків.

Ринкова концепція ґрунтується на твердженні, що джерела КП залежать від специфіки галузі, інтенсивності конкурентної боротьби і ринкової поведінки самого підприємства.

Згідно ресурсної концепції, джерелами КП є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства та виваження управління ними.

Для формування стійких КП підприємству недостатньо здобути лише зовнішні або лише внутрішні переваги, формування КП має бути комплексним, саме така комбінація дозволить розвинути ключові компетенції, що дасть можливість максимально задовольнити потреби споживачів (клієнтів).

В межах ресурсної концепції Р.М. Грант [29] визначив чотири основні характеристики відносно ресурсів і здібностей, які є визначальними чинниками стійкості КП: довговічність; мобільність; відповідність; зрозумілість.

Більшість КП формуються за допомогою організаційно-економічного механізму. Такий механізм є системою організаційних, економічних, технологічних важелів та методів управління, які при взаємодії дають можливість формувати КП, розвивати та утримувати їх, тим самим формуючи стійкість КП.

За твердженням Р. Фатхутдінова, «механізм формування нових КП базується на ефективній взаємодії підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо)» [72, с. 316].

Аналіз маркетингової літератури з досліджуваної теми дає підстави для твердження, що внутрішні КП, які саме і відображають потенціал підприємства щодо досягнення конкурентних позицій, є базовими для формування загальної конкурентної переваги. Зовнішні конкурентні переваги, по-перше, скеровують фірму на формування та використання внутрішніх конкурентних переваг, по-друге, орієнтують на цільове задоволення запитів клієнтів і тим самим забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції. Внутрішні фактори є практично повністю підконтрольними підприємству, тоді як зовнішні, практично не піддаються контролю.

Між факторами, джерелами формування КП та безпосередньо КП відмічається тісний взаємозв'язок, тобто формування КП відбувається в певній послідовності, поетапності: 1) ідеї створення КП; 2) визначення джерела створення даної КП.

Взаємозв'язок чинників та джерел створення КП відображено схематично – рис. 1.2.

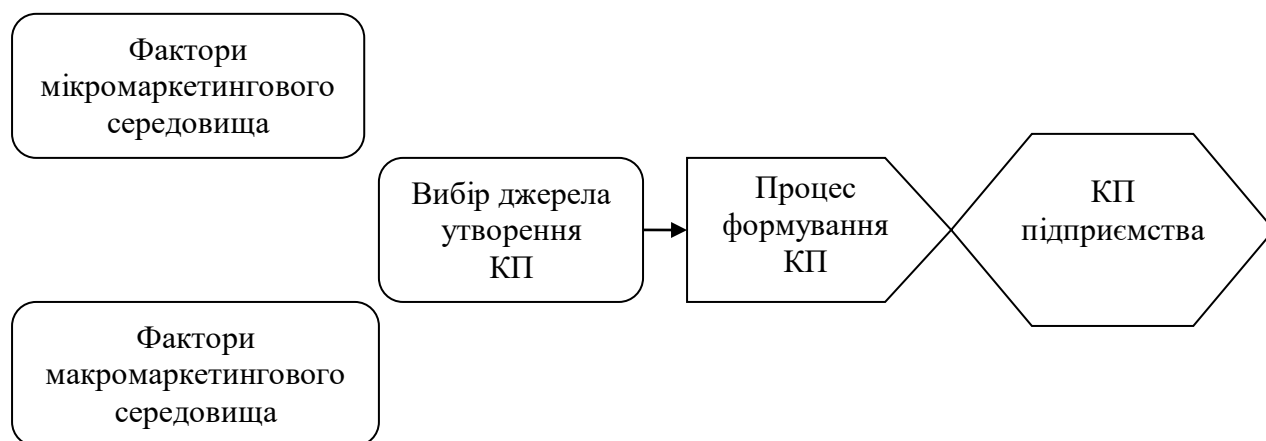


Рис. 1.2. Взаємозв'язок факторів та джерел формування конкурентної переваги підприємства

Згідно запропонованої схеми, після першого етапу, визначення джерела КП, слід ґрунтовано проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори на предмет можливості використання їх впливу на формування КП.

Зовнішні фактори, такі як загальноекономічний стан ринку (сегменту ринку) на якому функціонує досліджуване підприємство; урядова політика стосовно регламентування питань кредитування, фіскальної політики, митних ставок, розвиток інфраструктури можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на формування та утримання КП, враховуючи джерело КП.

В маркетинговій літературі виділяється два підходи формування КП:

- 1) орієнтований на споживача;
- 2) орієнтований на конкурентів.

Основним інструментом досягнення КП за методом, орієнтованим на споживача, є товарна диференціація, яка здійснюється за допомогою позиціонування продукту за рахунок впровадження комплексу заходів маркетингових комунікацій та просування. Носієм КП може виступати елемент або елементи комплексу маркетингу, який є основним інструментом впливу підприємства-виробника на купівельну активність споживача (клієнта).

Щодо підходу формування КП, орієнтованого на конкурентів, то слід зазначити, що даний підхід ґрунтується на розробці й використанні ефективної стратегії та тактики протидії основним конкурентам. За даного підходу КП може бути досягнуто двома способами:

- 1) лідерство за витратами;
- 2) комплекс дій, спрямованих на погіршення якості конкурентного середовища.

Зниження собівартості продукції є традиційним методом досягнення КП. Даний метод є найпростішим і найбільш дослідженим. КП формується за рахунок збільшення різниці (маржі) між собівартістю та ціною продажу продукції. Але дана КП є нестійкою, утримати її доволі складно. Реалізація даного методу формування КП потребує чіткої координації роботи працівників підприємства щодо вдосконалення технології виробництва, науково-дослідної роботи, логістики, підвищення ефективності організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу. При використанні даної концепції підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз та контроль витрат на всіх етапах розробки, виробництва та реалізації продукції.

При використанні методу погіршення конкурентного середовища, підприємства намагаються покращити своє конкурентне становище за рахунок обмеження конкуренції, як інструмент реалізації даного підходу може бути використано лобювання інтересів виробника в органах влади, утворення концернів, трестів, формування природних монополій та асоціацій.

Найбільш прогресивним методом досягнення КП є впровадження інновацій. Інновації можуть стосуватися дизайну продукції, виробничого

процесу, комплексу маркетингу, підвищення професіоналізму фахівців. Слід зауважити, що інновації за масштабом бувають різними, здебільшого підприємства використовують прості, незначні за обсягами інновації, що ґрунтуються на акумулюванні незначних покращень. Рідше інновації є масштабними, що ґрунтуються на масивному технологічному прориві. Перспективними інноваціями є вкладання капіталу в підвищення кваліфікації персоналу, зростання його професіоналізму, мотивація персоналу до продуктивної праці, підвищення репутації торгової марки.

Значну кількість КП, нескладних КП, швидко копіюють конкуренти і вони не приносять очікуваного довготривалого ефекту.

КП підприємства є похідними від КП його продукції, до уваги береться її якість, інноваційність, вартість, цінність для споживача, тобто наскільки повно продукція підприємства задовольняє мінливі запити споживача. Переваги може бути досягнуто за рахунок: якості, низької ціни, логістичної оптимізації, масштабі виробництва.

Для формування та втримання КП підприємству необхідно співставити власні можливості (фінансовий потенціал, ресурсний потенціал, кадровий потенціал) з вимогами споживачів.

Формування КП є складним процесом, який потребує використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, належного рівня кваліфікації фахівців з маркетингу і часу. Для того, щоб дані ресурси було використано ощадливо, необхідно здійснювати прогнозування КП підприємства.

Прогнозування КП передбачає певний алгоритм дій:

- здійснення експертної оцінки значущості впливу факторів, які є вагомими для наявних КП, та визначення таких, які потрібно взяти до уваги на перспективу;
- проведення факторного аналізу (визначення залежності між КП та обраними факторами);
- прогнозування динаміки показників попиту і пропозиції продукції, корегування даних показників;

– прогнозування КП підприємства, продукції з врахуванням співвідношення попиту і пропозиції.

Слід зауважити, що КП можуть бути по-різному сприйняті різними сегментами ринку, одна і та сама продукція може зовсім по-різному сприйматися різними сегментами ринку, тому підприємство, якщо прагне бути успішним на цих сегментах, повинно враховувати різницю в запитах споживачів і підлаштовуватись під їх вимоги.

Отже, при формуванні КП слід чітко планувати на який сегмент ринку вони розраховані, максимально повно дослідити вимоги сегменту і рівень їх задоволення. Такий аналіз дасть можливість сформувати більш повну картину щодо доцільності формування КП, дасть можливість визначити загрози та перспективи розвитку, максимально врахувати вимоги сегменту і тим самим розробити і впровадити конкурентні переваги, які будуть мати цільовий характер та принесуть очікуваний ефект.

1.3. Управління конкурентними перевагами промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу

Мінливість конкурентного середовища вимагає від вітчизняних промислових підприємств виваженого формування, впровадження та управління КП, які покликані забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. За радянських часів запорукою успіху діяльності підприємства були максимізація поточного прибутку та економія на масштабах виробництва. На сьогоднішній день ситуація кардинально змінилася, все вже далеко не так просто, підприємствам необхідно докладати значних маркетингових зусиль для якісного задоволення потреб споживачів та боротьби з конкурентами.

Для сучасних підприємств, які функціонують в епоху панування інформаційних технологій, найбільш перспективним для забезпечення

конкурентоспроможності є формування, розвиток та ефективне використання нематеріальних КП, які покликані забезпечити:

- збереження наявних сегментів ринку;
- формування лояльності споживачів (клієнтів);
- високоефективне забезпечення цільових сегментів та споживачів на них;
- за результатами дослідження потреб сегменту виведення на ринок товарів-новинок;
- виготовлення високоякісної продукції за сприятливою для споживача ціною та доставка її до споживача в оптимальні терміни;
- інтенсивне впровадження інформаційних технологій;
- впровадження на підприємстві маркетингової інформаційної системи, що дасть можливість накопичувати, систематизувати та аналізувати інформацію щодо клієнтської бази, результатів проведених маркетингових досліджень та іншої цінної для підприємства інформації;
- мотивування працівників до підвищення продуктивності праці. Працівник повинен бути матеріально зацікавлений у результатах підприємства, така зацікавленість призведе до більшого докладання зусиль, розуміння стратегії підприємства та праці на результат;

Для підвищення ефективності діяльності підприємству необхідно не лише домогтися якісної ресурсної бази та ефективної роботи всіх структурних підрозділів, а й об'єднати їх зусилля і тим самим досягти синергічного ефекту.

Можливість формування та утримання КП залежить в першу чергу від джерела їх формування.

При здійсненні системного аналізу джерел формування КП слід брати до уваги такі фактори, як:

- специфіка ринку функціонування підприємства, враховуючи мінливість ринкового середовища та диференціацію запитів споживачів;
- можливість впровадження технологічних інновацій з врахуванням специфічних вимог споживачів;

- можливість виходу на нові ринку збуту, в тому числі й закордонні.

Як вже зазначалось у попередньому питанні, в маркетинговій літературі прийнято виділяти три підходи до дослідження можливостей формування КП, це інституційний, ринковий та ресурсний. Об'єднання ресурсного, ринкового та інституційного підходів забезпечує кращий результат, вони ефективно доповнюють один одного.

Ключовими ознаками інституційного підходу є довготермінові відносини із споживачами, стратегічне партнерство, інтеграція суб'єктів господарювання.

Успіх ринкової діяльності підприємства в стратегічній перспективі залежить від вміння систематично відслідковувати та аналізувати релевантні зміни бізнес-середовища та базі отриманих знань розвивати власні ключові компетентності.

На наш погляд, слід виділити ще одне джерело формування КП – набуття управлінських компетентностей підприємством, що дасть можливість забезпечити гнучкість та швидкість в реагуванні на зміни ринкового середовища, розробку ефективних маркетингових заходів протидії у конкурентній боротьбі та забезпечення конкурентоспроможності власного підприємства.

До основних компетентностей підприємства (здібності, навички, вміння) можна віднести:

- індивідуальні управлінські можливості;
- професійні знання;
- обізнаність щодо бізнес-процесів;
- культура виробництва;
- культура колективних стосунків на підприємства (психологічна атмосфера на підприємстві, доброзичливість стосунків, взаємоповага);
- конкурентна поведінка.

Всі перелічені компетентності слід віднести до нематеріальних активів. Акумуляування компетентностей підприємством забезпечує йому платформу до формування стійких КП.

Зазначені компетентності недосяжні безпосередньому сприйняттю споживачем і мають непрямий вплив на підвищення корисності кінцевого продукту

Більш вагомими КП, є КП побудовані на неціновій конкуренції. При цьому роль ціни не знижується, але важіль уваги переходить на: унікальність, якість та функціональність продукції, що виробляється; компетентності підприємства.

Тутунджан А.К. в своїй науковій праці «Реструктуризація підприємств в умовах переходу до ринкової економіки. Проблеми теорії і практики» інтерпретувавши сформульовані М. Портером стратегії конкуренції, що ґрунтувалися на формуванні та застосуванні ключових КП, визначив умови комплексного формування та впровадження КП за допомогою різних базових стратегій забезпечення конкурентного статусу підприємства [71, с. 94]. Для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства його стратегічна конкурентна платформа повинна об'єднати виробничі ресурси, управлінські та базові компетентності.

За сучасних умов розвитку основною функцією управління КП є адаптація системи управління до мінливого конкурентного середовища, що дасть можливість оперативно і точно визначати вектор підвищення конкурентоспроможності.

Управління КП в розрізі підприємства має охоплювати такі складові: продуктову; виробничо-технологічну, ринкову та компетентістну. Продуктова складова охоплює конкурентоздатність як окремих видів продукції підприємства, так і загалом товарного асортименту. Виробничо-технологічна складова передбачає повноту та інтенсивність використання виробничих ресурсів. Ринкова складова розглядає сталість ринкової позиції підприємства та привабливість бізнес-середовища.

Слід акцентувати увагу на тому, що стійкі конкурентні позиції підприємства забезпечує не використання окремо взятої КП, а їх комплексне застосування. Також слід звернути увагу на те, що для забезпечення стійких

конкурентних позицій підприємство повинно генерувати нові КП з такою швидкістю, з якою конкуренти здатні їх копіювати.

Окрему увагу слід звернути на мінливість ринкового середовища, зміна забезпечення умов конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно динамічною, і навіть найвдаліша конкурентна стратегія відносно за незначний проміжок часу може стати згубною для підприємства, тому підприємство повинно систематично коригувати свої КП і маркетингові стратегії у відповідності до змін бізнес-середовища.

КП, як і будь-що інше, мають свій життєвий цикл, який складається з послідовності етапів. Пропонуємо наступну послідовність етапів життєвого циклу конкурентної переваги (ЖЦКП): 1) зародження ідеї; 2) формування (здобуття); 3) впровадження; 4) розвиток (динамічне зростання); 7) уповільнення зростання; 6) зрілість; 7) зниження корисної дії; 8) втрата.

На етапах розвиток – зрілість КП приносить підприємству найвищий корисний ефект (рис. 1.3).

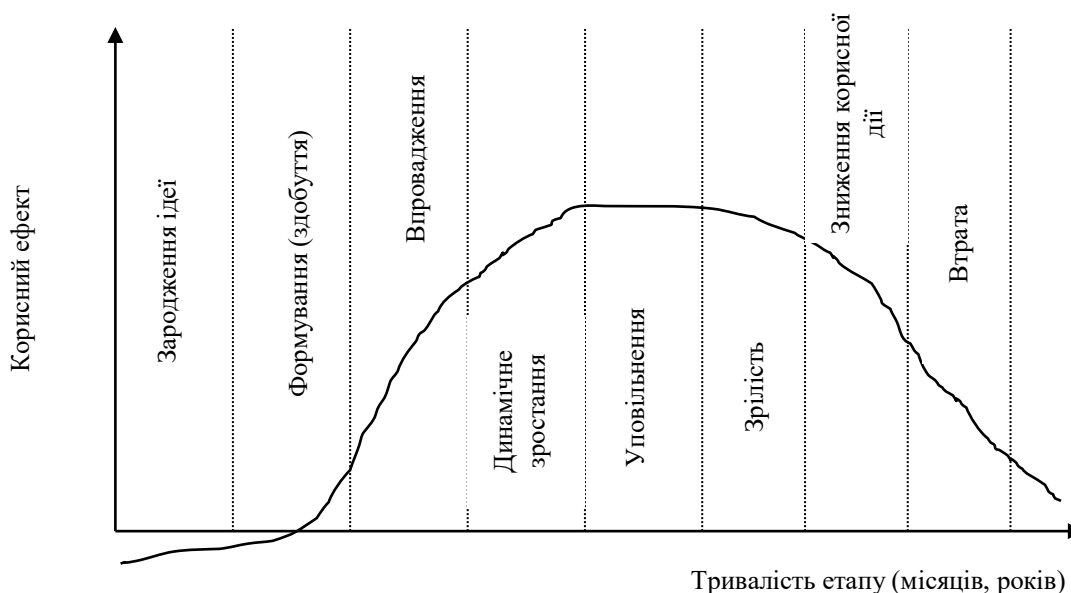


Рис. 1.3. Життєвий цикл конкурентної переваги промислового підприємства

КП слід розрізняти за джерелами походження, обсягом інвестованого капіталу, рівнем відтворюваності, цінністю для підприємства (рівнем корисного ефекту), видом цінності отриманої для підприємства та тривалістю.

Для забезпечення ефективного управління КП необхідною умовою є єдність внутрішнього середовища підприємства та чинників зовнішнього середовища, які мають вплив на функціонування підприємства. В силу того, що фактори внутрішнього середовища підприємства найбільше піддаються його регулюванню, ефективне управління цими факторами має вирішальне значення для генерування КП та формування міцних конкурентних позицій промислового підприємства.

Чинники КП за плановим періодом тривалості поділяються на тактичні і стратегічні. Процес «обслуговування» КП включає не лише формування і впровадження, а й систематичне підсилення КП на різних етапах ЖЦКП.

Важливою складовою формування і розвитку КП є конкурентна стратегія підприємства (КСП). Формування КСП є доволі складним і творчим процесом, який потребує високої кваліфікації розробників та виконавців. Розроблена і впроваджена КСП потребує систематичного коригування відповідно до факторів бізнес-середовища. Узагальнюючі всі КСП можна поділити на дві категорії: наступальні, оборонні та коопераційні. Найбільш результативними в досягненні КП є наступальні КСП.

В маркетинговій літературі розрізняють шість базових типів наступальної стратегії:

- спрямування стратегії на протистояння сильним сторонам конкурента або на їх перевершення. Метою оборонної стратегії може бути: зниження ймовірності бути атакованими; пом'якшення наслідків атаки; здійснення тиску на атакуючих з метою переорієнтації їх на боротьбу з іншим підприємством;
- спрямування стратегії на використання слабкостей конкурента;
- стратегія, спрямована фронтальний наступ;
- стратегія захоплення ринкової ніши;
- «партизанська» стратегія;

- спрямування стратегії на випереджувальні удари.

Висновки до розділу 1

Вітчизняним підприємствам за сучасних умов розвитку доводиться функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища представленого напруженою конкурентною боротьбою, вибагливими і освіченими покупцями, недосконалою законодавчою базою, значним податковим навантаженням, загальносвітовою економічною кризою та багатьма іншими ускладнюючими факторами. А, отже, для «виживання» вкрай важливо систематично оновлювати набір КП, які забезпечать можливість конкурентоспроможності як на національному, так і на зарубіжному ринках.

Для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємствам слід приділити особливу увагу формуванню унікальних КП, які важко копіюються конкурентами і спроможні на довготривалий корисний ефект, в поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку.

При формуванні та розвитку КП підприємствам слід враховувати такі принципи:

- КП будуть мати довгостроковий ефект за умови розробки та впровадження ефективного комплексу стратегічного управління, який би передбачав систематичне підсилення та оновлення КП;
- промислове підприємство повинно мати стратегічну програму розвитку, як спроможна гнучко адаптуватися до мінливих ринкових умов;
- на довгострокову перспективу успіх підприємству можуть забезпечити лише КП високого рангу, які базуються на інноваціях та результатах високоінтелектуальної праці фахівців;
- інновації та професіоналізм, невинне підвищення кваліфікації є джерелом економічного зростання промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Огляд тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів

Ринок кондитерських виробів (РКВ) України сформувався доволі давно, на сучасному етапі розвитку він зазнав суттєвих змін під дією економічної кризи, а ще більше під дією кризи, викликаной пандемією, навіть ключові гравці поступилися в позиціях, а споживачі, у зв'язку з необхідністю заощаджувати, суттєво урізали свій бюджет щодо споживання кондитерських виробів (КВ).

За офіційною статистикою житель Західної або Центральної Європи споживає в рік 6 кг шоколаду, в Україні цей показник значно нижчий – близько 1,3-1,4 кг [60]. Така ситуація обумовлена не низькою популярністю шоколаду в Україні, а низьким рівнем платоспроможного попиту, зниженням рівня доходів населення. Хоча з іншого боку, українці входять в десятку поціновувачів КВ, в середньому за рік споживається на душу населення 6,5 кг вафель і льодяників, 6 кг булочок і пирогів, 2,5 кг цукерок [61].

Аналіз обсягів виробництва КВ (рис. 2.1) дає підстави для висновків, про значні темпи зниження показника, так виробництво КВ з цукру за 2011-2018 рр. (за 2019 р. показники подано лише за січень-травень) знизилась на 42,4 тис. т або на 18,4%; виробництво шоколадних виробів за досліджуваний період зменшилось на 140,4 тис. т або на 40,8%; виробництво хлібобулочних виробів скоротилось на 281,4 тис. т або на 15,96% [розраховано автором за [37].

Шоколад не вважається продуктом першої необхідності, солодощі найчастіше купують до приходу гостей, найбільше покупок до дня Святого Валентина, на 8 Березня, на новорічні та пасхальні свята. Шоколадну продукцію часто купують коли потрібно швиденько перекусити, для підняття настрою, тобто це здебільшого емоційні покупки, тому при рекламі товару робиться акцент на емоційну складову прийняття рішення про покупку.

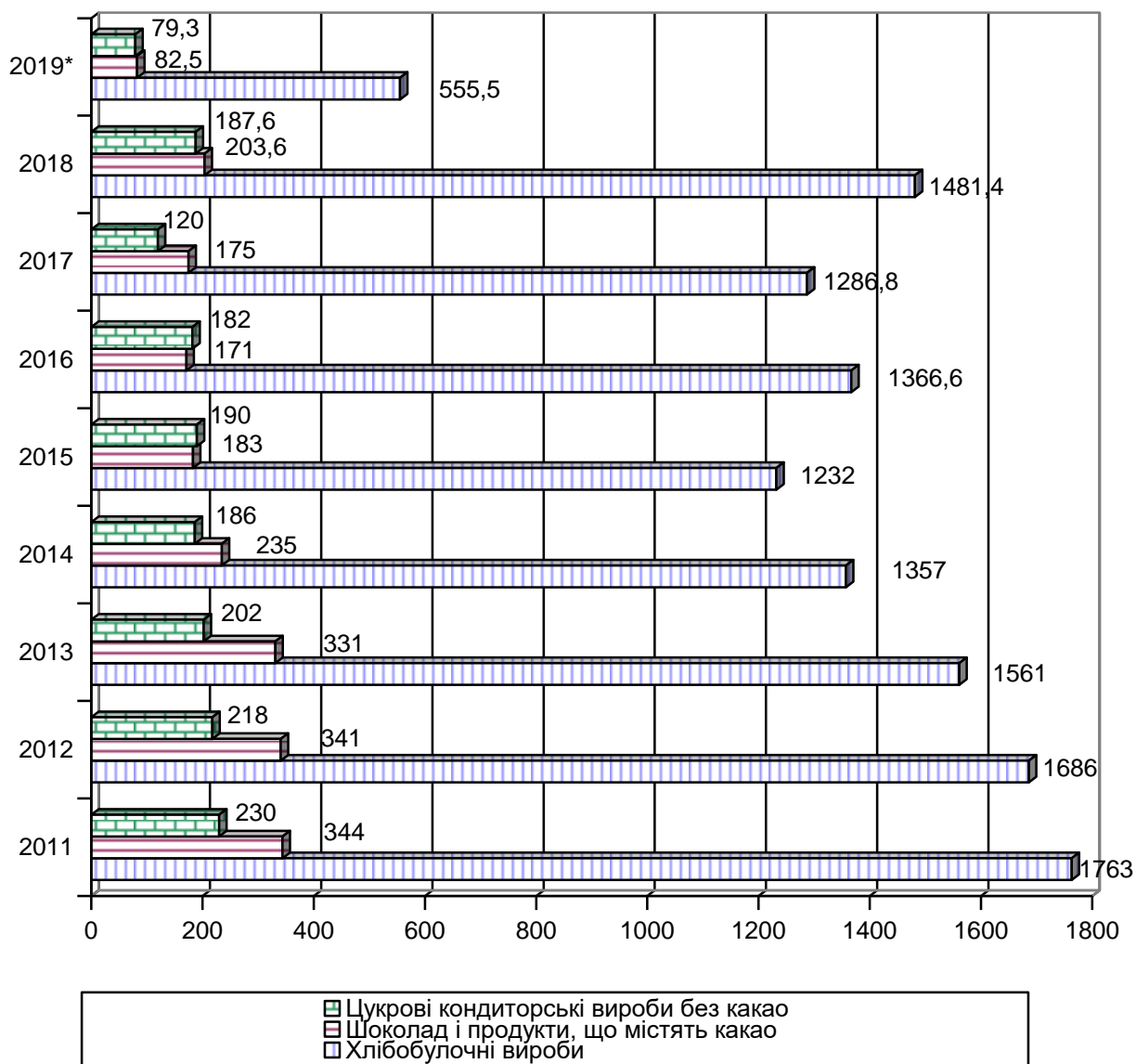


Рис. 2.1. Обсяги виробництва КВ, Україна, тис. т (дані за 2019 р. подано за січень-травень) [37]

При виборі КВ велику роль відіграє країна-виробник, покупець надає перевагу українському виробнику. Популярність українських КВ пояснюється такими фактами:

- доступніша ціна, ніж у імпортованій продукції;
- широкий асортимент гарної якості;

– патріотичне налаштування – з 2013 р. популяризується тренд Made in Ukraine.

Ринок борошняних кондитерських виробів (БКВ) на 95% представлений вітчизняним виробником. Слід звернути увагу на той факт, що кондитерська галузь складає 15% від в структурі харчової промисловості.

В загальному для ринку КВ України характерні такі негативні риси:

- зростання собівартості продукції;
- падіння платоспроможного попиту;
- падіння обсягів виробництва в цілому по галузі;
- скорочення обсягів споживання продукції «преміум» класу;
- відставання технологій виробництва та устаткування від міжнародних стандартів.

Зростання курсу валют негативно позначилось на вартості імпортової сировини, що використовується для виробництва БКВ, що спричинило надання споживачем переваги дешевшій продукції: крекери, пряники, вафлі. Зрозуміло, що виробляти дешеву, доступну для споживача, продукцію з дорогої сировини нереально, тому виробники переорієнтувались на використання вітчизняної сировини або на використання в рецептурі недорогих субститутів.

Якщо проаналізувати структуру виробництва БКВ, то відповідно більшою часткою відзначаються дешевші товарні групи (див. Додаток Е). Дані, подані в діаграмі свідчать, що найбільшу частку БКВ займає категорія «солодке печиво, без використання шоколаду або какао» – 39,4%; наступну позицію займають «торти» – 23%; а такі категорії, як «пряники» 7,2% і «солодке печиво та вафлі, з використання у рецептурі шоколаду або какао» 7,6% мають найменшу частку. Загалом за останні три роки реалізація БКВ зменшилась на 15%. А виробництво солодоців високого цінового сегменту, таких як шоколадні вироби та вироби з какао мають показник реалізації за досліджуваний період в рази менший, ніж БКВ. Отже існує стійка тенденція до зменшення споживання, а, відповідно, і виробництва продукції з шоколаду та какао.

Структуру виробництва цукрових КВ подано в Додатку Ж, аналіз поданих матеріалів, свідчить найменшу частку в загальному обсязі виробництва цієї категорії займають «КВ з цукру у вигляді пресованих таблеток» – 0,6%; на «КВ, покриті цукром, включаючи мигдаль зацукрований» припадає 2,1%; «цукерки варені» – 13,2%; «гумки, фруктове желе та фруктові пасти (крім жувальної гумки) – 23,8%; «карамелі, тофі (ірис) та аналогічні солодощі» – 44,8% [38, с. 36].

Найбільшими «гравцями» на ринку КВ, за оцінками аналітиків, є: Roshen, Конті, АВК, Грона, Бісквіт-Коколад, КФ Ярич, КФ Лагода.

Трійка найпотужніших виробників, Roshen, Конті, АВК, входить до ТОП 100 світових виробників БКВ. За рейтингом Candy Industry товарообіг українських лідерів-виробників КВ:

- Roshen – 22 місце – обіг 800 млн. доларів;
- Konti Group – 38 місце – обіг 473 млн. доларів;
- «АВК» – 62 місце – обіг 269 млн. доларів [65].

Загалом на РКВ України діє близько 30 спеціалізованих кондитерських підприємств та близько 600 дрібних виробників КВ (включаючи хлібозаводи, що виробляють здебільшого БКВ), які виготовляють диференційований асортимент КВ. Але, попри наявність на РКВ значної кількості виробників, він є помірно сконцентрованим, так як п'ять найбільших виробників галузі виробляє 55% продукції [38, с.37].

Для РКВ України характерно незначне представлення імпортової продукції, здебільшого ринок насичений виробами вітчизняних підприємств. Так у 2018 р. частка імпорту становила 4,4%, а у 2018 р. – 5,8% [14] (рис. 2.2).

Попри кризову ситуацію на ринку є і позитивні тенденції:

- зростають вимоги до якості продукції;
- орієнтація споживача на здоровий спосіб життя, а відповідно і на здорову продукцію;

– переорієнтація на експорт – все більше виробників визначають за пріоритетний напрям розвитку – вихід на міжнародний ринок, особливо це притаманне для продукції високого і преміум сегментів.

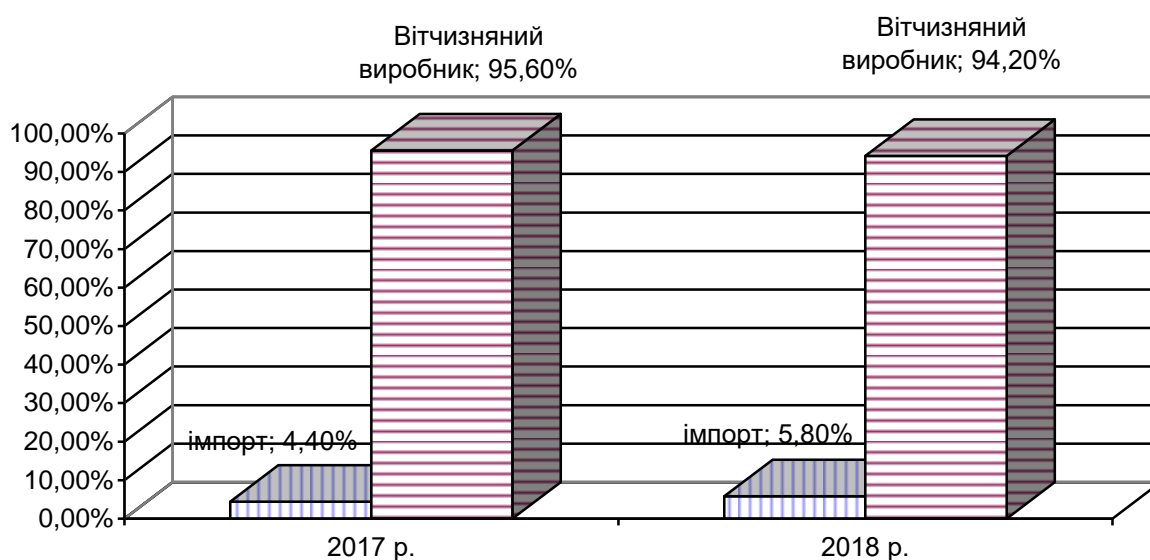


Рис. 2.2. Частка національної та імпортованої продукції в структурі РКВ України (без урахування тіньової економіки) в натуральному вираженні, % [14]

На експорт продукції, окрім перспективи розширення ринків збуту, компанії також стимулює той факт, що в Європейському Союзі відсутній митний збір на солодощі. Українські виробники КВ активно експортують продукцію до Білорусі, Казахстану, Туркменістану, Азербайджану, Молдови, Румунії, Литви та Польщі. Загалом з 2013 р. експорт продукції РКВ до країн колишнього СНД зріс на 120%, а до країн ЄС – на 60%. Також збільшується збут продукції РКВ до США, Іраку та Монголії.

На сучасному етапі розвитку поміж виробників РКВ відмічається напружена конкуренція за місцевий ринок, що обумовлено скороченням обсягів експорту. Щодо методів ведення конкурентної боротьби, то вони, на превеликий жаль, здебільшого примітивні, і представлені в більшій мірі ціновою конкуренцією. Загальноекономічна криза призвела не лише до

зменшення обсягів експорту, зменшилися і обсяги імпорту, що дало вітчизняним виробникам більше простору для розвитку на місцевому ринку.

Економічна і політична ситуація є головними причинами зменшення обсягів виробництва КВ, бо зниження показників виробництва розпочалось саме з 2014 р., з початком конфлікту на Сході України. РКВ України є доволі сильно експортозалежним, близько 30% продукції відвантажується на експорт. Українські виробники КВ та крохмалопродуктів забезпечують значний потік валютних надходжень до країни, експорт продукції здійснюється більше ніж в 50 країн світу.

Так, у 2019 р. Roshen забезпечило третину експорту шоколадної продукції і більше половини КВ, а БКВ найбільше експортувало ПрАТ «Монделіс Україна».

Розглянемо лідерів-експортерів.

Експорт шоколадних виробів:

- 1) Roshen – 34,4%;
- 2) ПрАТ «Монделіс Україна» – 13,2%;
- 3) ТОВ «АВК Конфекшнері» – 10,8%;
- 4) ТОВ «Розподільчий центр Плюс» – 10,7%;
- 5) ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – 4,8%.

Хлібобулочні вироби:

- 1) ПрАТ «Монделіс Україна» – 15,7%;
- 2) ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – 10,3%;
- 3) Roshen – 8,9%;
- 4) ТОВ «Грона» – 8,3%;
- 5) ТОВ «Розподільчий центр Плюс» – 3,7%;
- 6) ПП ВТК «Лукас» – 3,2%.

Кондитерські вироби:

- 1) Roshen – 51,2%;
- 2) ТОВ «Розподільчий центр Плюс» – 20,6%;
- 3) ПрАТ «Монделіс Україна» – 7,2%;

- 4) «Три стар» – 3,2%;
- 5) ТОВ «КФ «Дружківська» – 3,2%;
- 6) ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – 1,2% [67].

Слід зауважити, що суттєвих змін зазначала географія експорту, це пов'язано із змінами політичної ситуації, військовим конфліктом на Сході України. Якщо до 2013 р. головним вектором експорту була Росія, то сьогодні це здебільшого країни СНД, частка експорту до цих країн становить 64,74%, імпорту – 12,87%. Перспективним фактом є те, що Україна має позитивне сальдо в торгівлі КВ з країнами СНД.

Продукція РКВ має свою специфіку, вона інтенсивно-сировинний характер, частка сировини становить 60-75% від собівартості продукції. Більшість сировини, така як, борошно, цукор, вершкове масло і молоко – вітчизняного походження, а імпортуються – какао-боби, екзотичні масла і суміші, горіхи.

Отже, підсумовуючи огляд РКВ України, можна зазначити, що даний ринок:

- є добре сформованим;
- ринок представлений 30 потужними «гравцями» і поперх 600 дрібних підприємств;
- ринок характеризується напруженою конкурентною боротьбою;
- має позитивне зовнішньоекономічне сальдо, що є здебільшого виключенням для нашої економіки;
- продукція має інтенсивно-сировинний характер;
- основна частина сировини виготовляється на місцевому ринку, імпортують здебільшого лише екзотичну сировину;
- має сприятливі для розвитку кондитерства традиції споживання, що забезпечує попит продукції;
- відносно легко може змінювати рецептуру і виготовляти продукцію за собівартість відповідно до платоспроможного попиту; не дивлячись на труднощі, що виникли у зв'язку із напруженою економічною і політичною

ситуацією РКВ має значні перспективи розвитку, як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному.

2.2. Характеристика господарської діяльності промислового підприємства

Досліджуване підприємство засноване ще у 1945 р. як «Артіль Харчокомбінат», на той момент до його складу входили кондитерський та безалкогольний цехи та 3 млини. На сьогоднішній день – це кондитерська фабрика (КФ), яка добре відома в Тернопільській області та за її межами якісною продукцією та доволі широким асортиментом.

Загальна площа території, на якій розміщено виробничі потужності та об'єкти спеціального побутового призначення займає 0,8 га.

За формою організації – приватне акціонерне товариство (ПрАТ) від 29.22.2017 р. за рішенням Позачергових Загальних зборів акціонерів, вищий орган управління – Загальні збори акціонерів, керівні обов'язки між зборами покладено на Правління на чолі з Головою Правління.

Керівник підприємства (директор) – Мамай Олександр Васильович. Здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю підприємства, представляє його інтереси в усіх установах, організаціях, підприємствах та інших органах, затверджує поточні плани діяльності підприємства.

Статутний капітал товариства поділено на 6998546 акцій, загальною номінальною вартістю 1749636, 5 грн., вартість однієї акції 0,25 грн.

Основні види діяльності ПрАТ «ТерА» відповідно до класифікатора КВЕД:

- «виробництво сухарів і сухого печива; виробництво БКВ, тістечок тривалого зберігання;
- виробництво какао, шоколаду та ЦКВ [10].

Всього асортимент продукції досліджуваного промислового підприємства налічує 77 позицій.

Виробничі потужності досліджуваного підприємства знаходяться у м. Тернополі, віддалений склад – м. Хмельницький, філія – м. Київ (від 22.06.2005 р.). Функціями Київської філії ПрАТ «ТерА» є: оптова торгівля КВ та БКВ; роздрібна торгівля продукцією підприємства в спеціалізованих магазинах; забезпечення вантажних перевезень продукції.

Відповідно до впровадженої системи управління безпечністю харчових продуктів ПрАТ «ТерА» взяло на себе наступні зобов'язання: виробляти і постачати споживачам якісну продукцію; дбати щоб продукція відповідала очікуванням споживачів; дотримуватися вимог чинного законодавства щодо безпеки харчових продуктів; забезпечити обізнаність персоналу щодо безпеки харчових продуктів; систематично вдосконалювати систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO22000 [9].

Організаційна структура досліджуваного підприємства:

– перша ланка – адміністрація (керівники підрозділів та фахівці комерційного відділу, технічного, технологічного та фінансово-економічного відділів;

– друга ланка – виробничі підрозділи – бригади по виготовленню вафель, пряників, зефірного цеху, печива та сушки тощо;

– третя ланка – допоміжні підрозділи – бригади вантажників, водії, механічна та енергетична служби, їдальня, охорона, прибиральники.

Відповідно до звіту про господарську та фінансову діяльність підприємства, на початок 2019 р. підприємство мало на своєму балансі основних засобів виробничого призначення 3088 тис. грн., до таких засобів входять будівлі і споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, земельні ділянки. На кінець звітної періоду кредиторська заборгованість досліджуваного підприємства становила 3513 тис. грн., заборгованість з оплати праці – 392 тис. грн.

На ПрАТ «ТерА» відбувається скорочення, що зумовлено економічною кризою і вимогою заощадження коштів. Так на початок 2017 р. на підприємстві працювало 196 осіб, 2018 р. – 190 осіб, 2019 р. – 182 особи.

На досліджуваному підприємстві розроблено кадрову програму, яка спрямована на систематичне підвищення кваліфікації працівників.

Досліджуване підприємство до 2016 р. не здійснювало експорту продукції. Вихід на міжнародний ринок для ПрАТ «ГерА» визначено як перспективний напрям розвитку, продукція підприємства виготовляється згідно встановлених державних стандартів якості і технічних норм виробництва КВ, збережено традиційну рецептуру. Попри вірність традиціям кондитерства КФ виводить на ринок нову продукцію у відповідності до уподобань споживачів з використанням нових виробничих технологій. Досліджуване підприємство почало опановувати ринки країн СНД, так в Естонію щомісяця відправляється близько 45 т продукції. Кондитерська галузь є доволі перспективним напрямом розвитку, так як солодощі полюбляють майже всі як на вітчизняному ринку, так і на зарубіжних. Навіть за умов економічної кризи споживачі купують продукцію кондитерства, звісно дещо в менших обсягах, більшість орієнтується на дешевшу продукцію, бо суттєво знизився платоспроможний попит, але все рівно купують. За існуючої економічної ситуації ускладненої загальноекономічною кризою, політичною кризою, та кризою спричиненою пандемією, перед керівництвом досліджуваного підприємства стоїть непросте завдання: зберегти існуючі ринкові позиції, винайти можливості розширення ринків збуту, зберегти наявні конкурентні переваги, розробити комплекс маркетингових заходів з формування нових конкурентних переваг, впровадження таких переваг та систематичне підсилення. Як один напрямів вирішення даного питання є покращення якісних характеристик пропонованої продукції та розширення асортименту. Окрім підвищення якості та розширення асортименту продукції, важливим питанням є аналіз сприятливих чинників до зростання попиту на продукції. Виробництво КВ є інтенсивно-сировинним, тобто основну частку в собівартості готової продукції становить сировина. До неї належить цукор, борошно, молоко, масло, какао та інше. В силу економічної кризи ціни на сировину суттєво зросли, отже це негативно позначилось на собівартості продукції. Окрім того, основним компонентом шоколадних

виробів є какао-боби, які не ростуть в Україні і, відповідно, імпортуються. Щодо сезонності попиту на КВ, то погляди фахівців з цього питання мають значні розбіжності, одні стверджують, що попит на КВ має сезонний характер, що найбільше КВ споживається у жовтні, а найменше – в червні, різниця в коливанні попиту сягає 35-40%, інші дослідники вважають, що КВ не притаманна сезонність попиту.

РКВ характеризується значною напруженістю конкурентної боротьби, продукція підприємств є здебільшого типовою, тому необхідно конкурувати представляючи ринку більш якісний продукт в широкому асортименті. На РКВ присутні 30 крупних виробників КВ та поперек 600 дрібних. РКВ насичений продукцією, схожою до асортименту «ТерА», яка виготовляється дрібними кондитерськими цехами. Продукція таких цехів є більш привабливою за ціною, вона дешевша, проте здебільшого має неналежну якість та гірші смакові властивості. На діяльність КФ мають вплив фактори маркетингового середовища, здебільшого вони справляють негативний вплив: загальноекономічна криза; криза, ускладнена пандемією; недосконалість законодавча база, що ускладнює господарську діяльність, та відлякує інвесторів; значне фіскальне навантаження; валютні коливання; зростання вартості сільськогосподарської сировини, що, відповідно, збільшує собівартість продукції «ТерА». До факторів мікроркетингового середовища, що мають негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства слід віднести: високій ступінь зносу засобів виробництва; недостатність коштів для модернізації виробництва; недостатній рівень кваліфікації персоналу; зміни в уподобаннях споживачів; зниження платоспроможного попиту.

За даними, поданими в фінансовій звітності підприємства за 2014-2019 рр. розраховано, що коефіцієнт структури капіталу становив 0,77 (оптимальний варіант $\geq 0,5$), коефіцієнт залученого капіталу – 0,24.

Такий бюджет потребує збалансування, яке можна здійснити за рахунок залучення короткострокових кредитів. Також фахівцям «ТерА» необхідно розробити комплекс заходів з оптимізації поточних доходів та витрат.

Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець звітного періоду становив 1,26, середньорічний коефіцієнт миттєвої ліквідності – 0,82 (тобто на 1 грн. поточних зобов'язань «ТерА» припадає 0,82 грн. високоліквідних активів, які спроможні покрити ці зобов'язання. Але, якщо брати середньогалузеве значення таких показників, то становище «ТерА» не є критичним.

Останніми роками КФ не спроможна запланувати капітальних витрат на модернізацію або реконструкцію основних засобів, наявні кошти витрачаються на підтримання основних засобів в робочому стані, здійснення поточних ремонтів, це безумовно дуже негативний факт.

Аналіз фінансової звітності свідчить про здатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями (див. Додаток И).

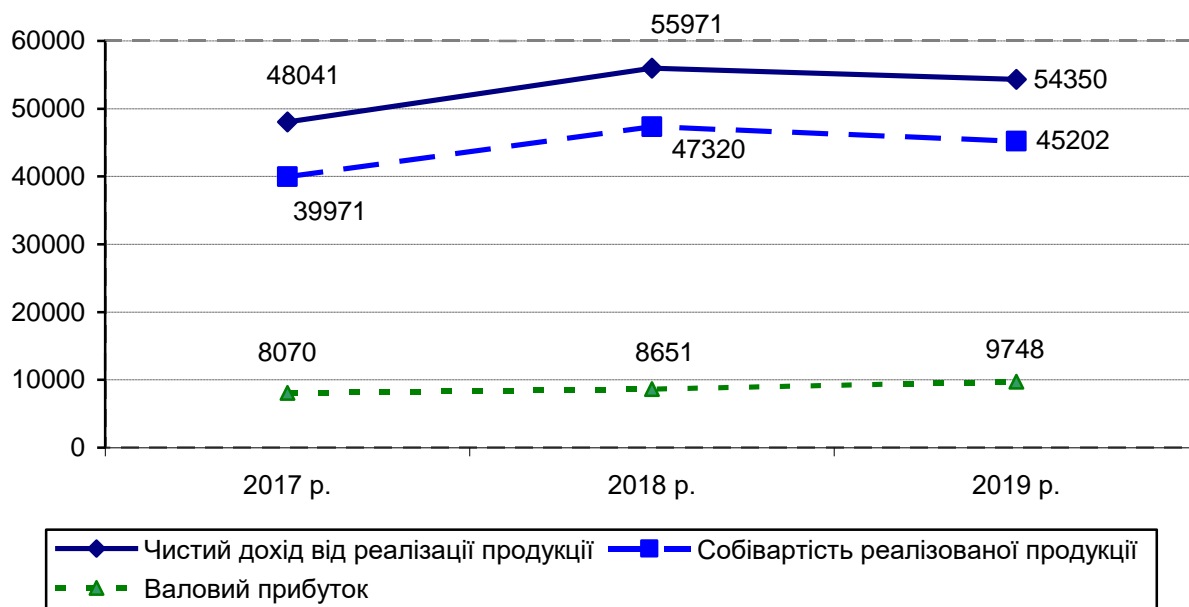


Рис. 2.3. Результати фінансової діяльності ПрАТ «ТерА», тис. грн. [9]

Аналіз наведених показників (рис. 2.3) свідчить за досліджуваний період свідчить незначне погіршення фінансових показників, що пояснюється кризовою ситуацією, відповідно зниженням платоспроможного попиту, зміну акценту в уподобаннях споживачів на продукцію нижчого цінового сегменту ну і, відповідно, значним падінням попиту на продукцію преміум-класу.

Фахівці досліджуваного підприємства працюють над розробкою комплексу заходів з забезпечення таких питань: безбитковість діяльності

фабри на найближчу перспективу; збереження кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня заробітної плати.

Організація маркетингової та збутової політики на досліджуваному підприємстві покладено на відділ постачання та збуту. Також до повноваження даного відділу належить рекламна діяльність та проведення маркетингових досліджень.

На території КФ, як безбалансовий структурний підрозділ, працює гуртово-роздрібний магазин ПрАТ «ТерА», основним завданням якого є вивчення попиту і уподобань споживачів, популяризація поміж споживачів продукції досліджуваного підприємства, оптимізація складської логістики.

Досвід діяльності підприємства переконливо свідчить, що набути сталих темпів розвитку, розширити ринки збуту, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та покращити фінансові показники діяльності неможливо без збереження наявних, формування нових та систематичного підсилення КП. Відповідно до зазначено, підприємству необхідно значну увагу приділяти вивченню споживчого попиту, уподобань споживачів, здійсненню детальної сегментації ринку, формування товарного асортименту у відповідності до запитів виділених сегментів, розробці ефективного комплексу маркетингу для активного просування продукції на ринку.

2.3. Аналіз ефективності комплексу маркетингу промислового підприємства

Обов'язки проведення маркетингової діяльності на підприємстві покладено на відділ постачання і збуту. Маркетингова діяльність підприємства передбачає: формування оптимального товарного асортименту продукції з врахуванням зміни запитів споживачів та платоспроможності попиту; формування оптимальної цінової політики; ефективне використання наявної збутової мережі та розробку маркетингових заходів з метою розширення ринків збуту; інтенсифікація комплексу просування продукції.

Товарна політика досліджуваного підприємства включає такі основні складові:

- формування асортименту КВ з огляду на смаки та потреби споживачів, з дотриманням вимог чинного законодавства, відповідно до вимог Державних стандартів якості, та інших актів, відповідаючи правилам професійної етики та чесної конкуренції;

- виведення на ринок товарів-новинок. До участі в аналізі оптимальності структури товарного асортименту, вирішення питань випуску нової продукції залучається широке коло співробітників КФ, а також додатково сторонніх фахівців з метою об'єктивності суджень, пошуку нових, «свіжих» ідей та прийняття найбільш оптимального та економічно вигідного рішення;

- вивчення рівня та структури попиту на продукцію підприємства. для формування оптимальної структури товарного асортименту фахівцям маркетингової служби необхідно систематично вивчати рівень попиту для розуміння його динаміки та перспектив розвитку, відстежувати неперспективні позиції в товарному асортименті, виявляти незадоволений попит;

- налагодження зворотного зв'язку. КФ намагається підтримувати тісний зворотній зв'язок з дистриб'юторами, роздрібними продавцями, споживачами, працівниками підприємства для отримання інформації, що може бути корисною для вдосконалення маркетингової політики підприємства.

ПрАТ «ТерА» має власний товарний знак, вся продукція підприємства підлягає маркуванню, що сприяє формуванню довіри споживача до рівня якості, впізнаваності товарної марки, рекламі та запобігає недобросовісній конкуренції.

Для КВ характерна інтенсивно-сировинна залежність, тобто левову частку собівартості продукції складає сировина (орієнтовно 65%), ще близько 23% – витрати на енергоносії. З огляду на зазначене для досліджуваного підприємства надзвичайно важливе вигідне географічне розташування – наближеність до сировинних ресурсів, Західна України є регіоном з аграрною спеціалізацією, отже досліджуване підприємство максимально наближене до

сировинної бази (цукор, борошно, молочні продукти, жири, фрукти тощо) за виключенням екзотичної сировини, яка імпортується.

Фахівці підприємства повинні грамотно визначати потребу в сировині для формування необхідних запасів для безперебійного виробництва. Відповідно планування сировинних запасів в недостатньому обсязі призведе до простою виробництва, порушення ритмічності виробництва, надмірне – призведе до формування надмірних запасів та погіршення фінансового тану підприємства.

Зростання вартості на сировину спричиняє зростання ціни на продукцію досліджуваного підприємства, що, в свою чергу, призводить до зменшення обсягів попиту.

Значне зростання вартості енергоресурсів теж призводить до підвищення ціни на продукцію підприємства.

Також негативно на якість і собівартість продукції впливає застаріле обладнання. ПрАТ «ТерА», як і більшість кондитерських підприємств країни потребує оновлення застарілого обладнання. Керівництво підприємства на перспективу планує заміну фізично і морально застарілого обладнання, в першу чергу такі новації передбачаються щодо заміни тістомісильної та борошнопросіювальної машин.

Товарний асортимент досліджуваного підприємства представлений такими позиціями, як:

– зефір (налічує 8 найменувань): 1) зефір біло-рожевий з двох частинок в цукровій пудрі з ароматом ванілі та полуниці; 2) зефір класичний глазуrowаний з ароматом ванілі та полуниці; 3) їжачок – білий зефір обсипаний вафельною крихтою; 4) зефірні гриби «Лісовичок»; 5) зефір Спокуса з ароматом ванілі та глазуrowаним дном; 6) Зефірні гриби Лісовичок (в картонній упаковці, 500г); 7) Зефір біло-рожевий (корекс прозорий в повітронепроникній плівці); 8) Зефір класичний (корекс прозорий в повітронепроникній плівці);

– печиво вівсяне (4 найменування): 1) «вівсяне Тернопільське» з додавання яблучного повидла; 2) «вівсяне з родзинками»; 3) «вівсяне з арахісом», 4) «вівсяне Нове» з додаванням концентрату квасного суслу;

– печиво сандвіч (7 позицій): 1) «Олімпія глазурована»; 2) «ТерА фруктове глазуроване»; 3) «Файне»; 4) «Фортуна»; 5) «ТерА Мулатка»; 6) «Карамеліта»; 7) «ТерА іриска»;

– пряники (9 позицій): 1) «Житомирські» на вагу; 2) «Шоколадні» на вагу; 3) «Північні» на вагу; 4) «Смак з Тернополя /пісні» на вагу; 5) «З какао /пісні» на вагу; 6) «Кільце з глазурованим дном» на вагу; 7) Смак з Тернополя /пісні» фасовані; 8) «Житомирські» фасовані; 9) «Шоколадні» фасовані;

– мармелад (7 позицій): 1) «Тришаровий в кокосі»; 2) «Желейно-формовий»; 3) «Екзотичний»; 4) «Равличок» на вагу; 5) «Візерунки»; 6) «Апельсинові і лимонні дольки»; 7) «Равличок» фасований;

– вафлі (8 позицій): 1) «Артек» на вагу; 2) «Артек дев'ятишарові»; 3) «Ажур Вершкові»; 4) «Лимонні»; 5) «Ажур кава-вершки»; 6) «Фест веселка»; 7) «Артек» в упаковці; 8) «До кави»;

– цукерки (21 позиція): 1) «Шкільні» на вагу; 2) «Ананасові» на вагу; 3) «Факел» на вагу; 4) «Метеорчик» відкритий ящик; 5) «Метеорчик плюс» відкрита упаковка; 6) «Чорнослив в шоколаді» на вагу; 7) «Абрикос в шоколаді» на вагу; 8) «Суфле персик» на вагу; 9) «Аркадія» на вагу; 10) «Ромашка» на вагу; 11) «Прем'єра» на вагу; 12) «Пташине молоко» на вагу; 13) «Вітання з Тернополя» подарункова упаковка; 14) «Пташине молоко» подарункова упаковка; 15) набір «Смачний подарунок» (чорнослив в шоколаді, абрикос в шоколаді, мете орчик, мете орчик плюс); 17) «Чорнослив в шоколаді» подарункова упаковка; 18) набір «З любов'ю! Для Вас!» (мармелад «Равличок», зефір «Біло-рожевий», зефір «Класичний», печиво «Мальва», печиво «Брюнетка»; 19) «Для тебе»; 20) набір цукерок «Абрикос + чорнослив» відкритий ящик; 21) набір цукерок «Феєрія».

– Драже (10 позицій): 1) «Арахіс в какао-порошку» ваговий; 2) «Арахіс в цукрі» ваговий; 3) «Морські камінці» ваговий; 4) «Соняшник в какао-порошку» ваговий; 5) «Арахіс в цукрі» прозорий тубус; 6) «Арахіс в какао-порошку» прозорий тубус; 7) «Соняшник в какао-порошку» прозорий тубус»

8) «Кольоровий горішок» прозорий тубус; 9) «Морські камінці з ізіюмом» прозорий тубус; 10) «Кольоровий горошок» вагові;

– Сушка (3 позиції): 1) «Bublını Класичні»; 2) «Bublını з маком»; 3) «Bublını з кунжутом» [9].

У зв'язку з нерентабельністю виробництва з товарного асортименту вилучено хлібобулочні і макаронні вироби, торти.

Вся продукція КФ маркується спеціальним товарним знаком що має розпізнавальну функцію, інформуючи. Таке маркування сприяє формуванню лояльності споживача, формуванню довіри до товарної марки, запобіганню нечесної конкуренції (фальсифікації продукції).

Аналіз товарного асортименту підприємства свідчить про його насиченість. Проводиться регулярний аналіз рівня попиту на пожену позицію, визначається доцільність (рентабельність) її виробництва, досліджуються запити споживачів.

Окрім насичено асортименту продукція ПрАТ «ТерА» характеризується ще і доступною ціною, розрахованою на споживача з середнім і нижче середнього рівнем достатку.

Щодо цінової політики, то на продукцію досліджуваної КФ встановлено два ціни: роздрібні ціни – для кінцевих споживачів; оптові ціни – для продажу дистриб'юторам.

Портрет цільової аудиторії

Продукцію ПрАТ «ТерА» купують здебільшого жінки, 40% з яких – це домогосподарки, які не мають постійного місця роботи. Щодо вікової структури, то близько 21% становлять жінки віком 45-55 років, решта вікових груп більш-менш рівномірно розподілена. Дорожчу продукцію купують здебільшого для гостей або на свято. Головний критерій вибору – свіжість і якість.

Чоловіки купують КВ здебільшого щоб швидко перекусити на роботі або в дорозі, перевагу надають печиву, вафлям або пряникам без начинки.

Жінки часто купують продукцію КФ для зняття стресу або як джерело насолоди, тому здебільшого обирають КВ з начинкою, з шоколаду, глазуrowані. Ну і, безумовно, жінки найчастіше купують продукцію для дітей і так самого орієнтуються здебільшого на шоколадну продукцію, глазуrowану, з різноманітними наповнювачами.

Досліджуване підприємство має доволі розгалужену збутову мережу. Дистриб'ютори ПрАТ «ТерА»:

- 1) ТОВ «ТерА-Ів» – м. Івано-Франківськ
- 2) ТОВ «Класік» – м. Чернівці
- 3) віддалений склад ПрАТ «ТерА» – м. Хмельницький
- 4) ПП «ТВК «Вікторія» – м. Вінниця
- 5) філія ПрАТ «ТерА» – м. Київ [9].

Досліджуване підприємство до 2016 р. не здійснювало експорту продукції. Вихід на міжнародний ринок для ПрАТ «ТерА» визначено як перспективний напрям розвитку, продукція підприємства виготовляється згідно встановлених державних стандартів якості і технічних норм виробництва КВ, збережено традиційну рецептуру. Попри вірність традиціям кондитерства КФ виводить на ринок нову продукцію у відповідності до уподобань споживачів з використанням нових виробничих технологій. Досліджуване підприємство почало опановувати ринки країн СНД, так в Естонію щомісяця відправляється близько 45 т продукції.

Згідно звіту про фінансові результати досліджуваного підприємства витрат на збут продукції протягом 2017-2019 рр. збільшилися на 2673 тис. грн. або на 41,36% (рис. 2.4), але це швидше свідчить про зростання цін на енергоресурси та вихід на міжнародні ринки (ринки країн СНД).

Основними ринками збуту для продукції досліджуваного підприємства є м. Тернопіль та Тернопільська область, тут реалізується лівова частка продукції, Західний регіон України та Київська область, Одеса. КФ реалізує продукцію: кінцевим споживачам, гуртовням, гуртово-роздрібним посередникам, приватним особам (підприємцям).

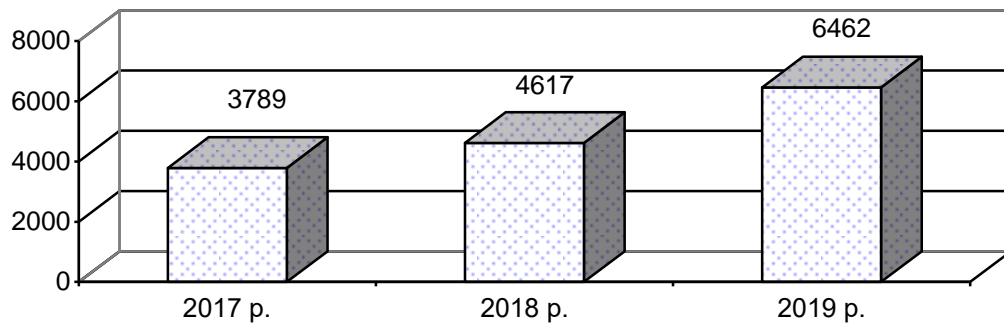


Рис. 2.4. Витрати на збут продукції ПрАТ «ТерА» [10]

До завдань комунікаційної політики досліджуваного підприємства належить наступне:

- сповіщення споживачів про діяльність підприємства та асортимент його продукції, виведення на ринок товарів-новинок; переваги продукції; цінову політику тощо;
- формуванні і підтримання популярності продукції КФ;
- інформування про досягнення колективу досліджуваного підприємства;
- інформування про знижки та акції;
- формуванні впізнаваності торгової марки; формування лояльності споживачів; формування прихильності до торгової марки; сприяння забезпеченню виконання планів збуту продукції.

Комунікаційна політика КФ складається з реклами, PR та заходів з стимулювання збуту, які проводяться несистематично, залежно від потреб підприємства та виділеного бюджету. Орієнтовний кошторис на комунікаційну політику, тобто її бюджет, щорічно затверджується генеральним директором. Рекламу досліджуване підприємство подає в друкованих засобах інформації, в незначних обсягах – реклама на телебаченні та радіо; зовнішню рекламу підприємство практично не використовує, виключення становить автотранспорт підприємства, який доставляє продукцію, використовується реклама в місцях продажу.

Підприємство має розроблений web-сайт, який є доволі інформативним щодо асортименту продукції, а от щодо інших питань, то подана інформація є здебільшого неповною і застарілою.

2.4. Діагностика конкурентних переваг досліджуваного підприємства

КФ «ТерА» діє на ринку для якого характерне: представленість продукції здебільшого вітчизняними товаровиробниками; напруженість конкурентної боротьби за частку ринку; сировинна залежність при виготовленні продукції (близько 65% собівартості продукції становить сировина, ще орієнтовно 23% витрати енергоресурсів); сталі традиції споживання КВ. Розрахуємо місткість ринку досліджуваного підприємства. Розрахунок здійснимо опираючись на основні норми споживання КВ на 1 людину (n) та чисельність населення областей де реалізується продукція досліджуваного підприємства ($Ч_{\text{заг}}$).

$$M = n \times Ч_{\text{заг}}; \quad (2.1)$$

Більшість дослідників схиляються до думки, що для споживання КВ характерна певна сезонність, встановлено такі сезонні особливості норми споживання КВ на душу населення: весна, осінь – 4 кг на чол.; зима – 5 кг на чол.; літо – 3 кг на чол.

Каналами розподілу продукції досліджуваного підприємства охоплено такі області, дані щодо чисельності населення взято станом на 01.01.2020 р. [64]:

Тернопільська область – 1 038 695 чол.

Львівська область – 2 512 084 чол.

Івано-Франківська область – 1 368 097 чол.

Чернівецька область – 901 632 чол.

Закарпатська область – 1 253 791 чол.

Рівненська область – 1 152 961 чол.

Волинська область – 1 031 421 чол.

Хмельницька область – 1 254 702 чол.

Одеська область – 2 377 230 чол.

м. Київ – 2 967 360 чол.

$$M = (4 + 4 + 5 + 3) \times (1\,038\,695 + 2\,512\,084 + 1\,368\,097 + 901\,632 + 1\,253\,791 + 1\,152\,961 + 1\,031\,421 + 1\,254\,702 + 2\,377\,230 + 2\,967\,360) = 16 \times 12\,307\,194 = 196\,915\,104 \text{ (кг)}$$

Проведені розрахунки свідчать про доволі значну місткість ринків охоплених збутовими каналами досліджуваного підприємства, також не слід забувати про інші області України як перспективу для розширення ринків збуту, також доцільно (і дуже перспективно освоювати ринки зарубіжних країн, як країн СНД, так і країн ЄС). Продукція досліджуваної КФ характеризується доволі харною якістю, використанням в рецептурі здебільшого натуральних і якісних складників і доступною ціною, з чого можна зробити висновки, що вона повинна знайти свого покупця на нових ринках збуту.

Отже, основними конкурентними переваги досліджуваного підприємства визначено належну якість продукції (використання натуральної і якісної сировини), доволі насичений асортимент продукції та доступну ціну.

Для діагностики конкурентних переваг досліджуваного підприємства доцільно здійснити діагностику конкурентного середовища, тому що саме у порівнянні з конкурентами можна визначити свої конкурентні переваги.

Для діагностики конкурентного середовища пропонуємо застосувати модель М. Портера «п'ять сил конкуренції». Загальний вплив конкурентного середовища оцінимо експертним шляхом, для оцінки впливу окремих чинників конкурентного середовища скористаємось 3-х бальною шкалою (за пропонованою шкалою: 1 бал – слабкий вплив; 2 бала – помірний (середній); 3 бали – сильний. Наприкінці проведеного оцінювання впливу факторів розрахуємо середній показник (див. Додаток Л).

За результатами проведеного дослідження та здійснених розрахунків визначено:

- 1) Середнє значення впливу появи нових конкурентів ($I_{нк}$) = 2,13
- 2) Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$) = 1,75
- 3) Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$) = 2,17
- 4) Середнє значення впливу постачальників ($I_{пост}$) = 2,0
- 5) Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами ($I_{к}$) = 2,43

Знайдено середнє значення впливу конкурентного середовища ($I_{кс}$) = 2,096

Проведені розрахунки свідчать про те, що відмічається вище середнього вплив конкурентного середовища.

Для визначення впливу на діяльність підприємства факторів маркетингового середовища (макрорекетингове середовище, мікросередовище і внутрішнє середовище підприємства) здійснимо PEST-аналіз (див. Додаток М).

Визначення КП досліджуваного підприємства можна провести лише у порівнянні з аналогічним підприємством. Аналіз діяльності конкурентів засвідчив наступні дані: КФ «Українські ласощі» (м. Рогатин) – в стані припинення господарської діяльності, в судовому порядку визнано банкрутом; Чернівецька кондитерська фабрика «Буковинка» спеціалізується на виробництві цукерок; Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл» – в стані припинення господарської діяльності; решта кондитерських підприємств або надто дрібні і не становлять суттєвої конкурентної загрози «ТерА» або надто великі, національні КФ, і безглуздо порівнювати наше підприємство з ними.

Для порівняння нами обрано ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика», асортимент продукції дано підприємства є схожим на асортимент ПрАТ «ТерА», але обсяги виробництва кондитерської продукції значно менші.

Для визначення конкурентоспроможності необхідно сформулювати таблицю показників, яким дано порівняльну оцінку в балах, визначено вагу кожного показника і розраховану узагальнений коефіцієнт (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння показників конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»
(одиниця виміру – бали)

Показники	Вагомість показника	ПрАТ «ТерА»	ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика»
1. Якість товару (смакові властивості, натуральність інгредієнтів)	9	8	6
2. Асортимент продукції	7	7	4
3. Цінова політика підприємства	9	7	6
4. Розгалуженість та ефективність каналів розподілу	8	6	5
5. Імідж підприємства	7	6	5
6. Ставлення споживачів до продукції підприємства	8	8	7
7. Ринкова частка	9	4	3
8. Матеріально-технічне забезпечення	10	4	7
9. Активність та ефективність рекламної політики	7	4	4
10. Пакування товару (зручність, обсяг, вид)	6	6	6
11. Кадрова політика	10	5	7
12. Прибутковість діяльності підприємства	10	4	6

Розрахуємо одиничні показники конкурентоспроможності за кожним параметром:

$$Q_i = P_i \div P_{i6} \quad (2.2)$$

$$Q_1 = P_{11} \div P_{61} = 8 \div 6 = 1,33$$

$$Q_2 = P_{12} \div P_{62} = 7 \div 4 = 1,75$$

$$Q_3 = P_{13} \div P_{63} = 7 \div 6 = 1,17$$

$$Q_4 = P_{14} \div P_{64} = 6 \div 5 = 1,2$$

$$Q_5 = P_{15} \div P_{65} = 6 \div 5 = 1,2$$

$$Q_6 = P_{16} \div P_{66} = 8 \div 7 = 1,14$$

$$Q_7 = P_{i7} \div P_{67} = 4 \div 3 = 1,33$$

$$Q_8 = P_{i8} \div P_{68} = 4 \div 7 = 0,57$$

$$Q_9 = P_{i9} \div P_{69} = 4 \div 4 = 1,0$$

$$Q_{10} = P_{i10} \div P_{610} = 6 \div 6 = 1,0$$

$$Q_{11} = P_{i11} \div P_{611} = 5 \div 7 = 0,71$$

$$Q_{12} = P_{i12} \div P_{612} = 4 \div 6 = 0,67$$

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки, що ПрАТ «ТерА» має значно кращі конкурентні позиції, значно більше конкурентних переваг, ніж обрано ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика».

Для визначення конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» по відношенню до ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика» побудуємо радар конкурентоспроможності (рис. 2.5) та розрахуємо площу утворених багатокутників, що дасть нам можливість визначити рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

Для побудови радару візьмемо показники наведені в табл. 2.1.

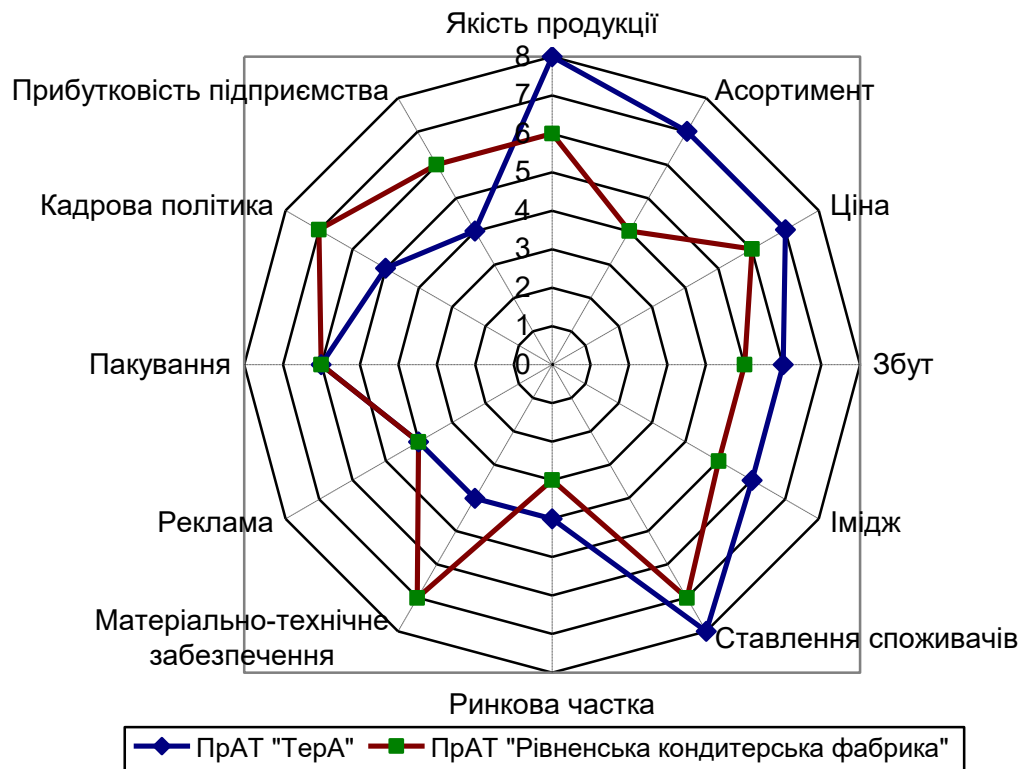


Рис. 2.5. Радар конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Після нанесення значень показників по двох підприємствах на радар, знаходимо площі фігур, що утворились в результаті з'єднання ліній. Площу усієї фігури отримуємо після сумування площ усіх трикутників, що утворились у кожному сегменті.

Площу трикутника обраховуємо за формулою:

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 12 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 30; \quad (2.3)$$

Підставляємо дані прочитані з радару в формулу 5.4, та обраховуємо площі фігур для окремо для ПрАТ «ТерА» та ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика». Знаходимо площі трикутників та сумуємо отримані значення.

ПрАТ «ТерА»	ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика»
$S_1 = \frac{1}{2} \times 8 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18$	$S_1 = \frac{1}{2} \times 6 \times 9 \times \frac{1}{2} = 13,5$
$S_2 = \frac{1}{2} \times 7 \times 7 \times \frac{1}{2} = 12,25$	$S_2 = \frac{1}{2} \times 4 \times 7 \times \frac{1}{2} = 7,0$
$S_3 = \frac{1}{2} \times 7 \times 9 \times \frac{1}{2} = 14,75$	$S_3 = \frac{1}{2} \times 6 \times 9 \times \frac{1}{2} = 13,5$
$S_4 = \frac{1}{2} \times 8 \times 6 \times \frac{1}{2} = 12,0$	$S_4 = \frac{1}{2} \times 8 \times 5 \times \frac{1}{2} = 10,0$
$S_5 = \frac{1}{2} \times 7 \times 6 \times \frac{1}{2} = 10,5$	$S_5 = \frac{1}{2} \times 7 \times 5 \times \frac{1}{2} = 8,75$
$S_6 = \frac{1}{2} \times 8 \times 8 \times \frac{1}{2} = 16,0$	$S_6 = \frac{1}{2} \times 8 \times 7 \times \frac{1}{2} = 14,0$
$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 4 \times \frac{1}{2} = 9,0$	$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 7 \times \frac{1}{2} = 6,75$
$S_8 = \frac{1}{2} \times 10 \times 4 \times \frac{1}{2} = 10,0$	$S_8 = \frac{1}{2} \times 10 \times 7 \times \frac{1}{2} = 17,5$
$S_9 = \frac{1}{2} \times 7 \times 4 \times \frac{1}{2} = 7,0$	$S_9 = \frac{1}{2} \times 7 \times 4 \times \frac{1}{2} = 7,0$
$S_{10} = \frac{1}{2} \times 6 \times 6 \times \frac{1}{2} = 9,0$	$S_{10} = \frac{1}{2} \times 6 \times 6 \times \frac{1}{2} = 9,0$
$S_{11} = \frac{1}{2} \times 10 \times 5 \times \frac{1}{2} = 12,5$	$S_{11} = \frac{1}{2} \times 10 \times 6 \times \frac{1}{2} = 15,0$
$S_{12} = \frac{1}{2} \times 10 \times 4 \times \frac{1}{2} = 10,0$	$S_{12} = \frac{1}{2} \times 10 \times 6 \times \frac{1}{2} = 15,0$
$\Sigma S_{\text{баз.}} = 141,0$	$\Sigma S_{\text{досл.}} = 137,0$

Далі визначаємо площу кола (формула 4.4) на якому побудовано радари.

$$S_{\text{коло.}} = \Pi \times r^2 \quad (2.4)$$

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

Конкурентоспроможність кожного підприємства, визначаємо підставивши площу фігури, що відображає показники фірми, до площі кола.

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 137,0 \div 314 = 0,44$$

$$I_{\text{досл.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 141,0 \div 314 = 0,45$$

Для отримання остаточного результату про конкурентоспроможність ПрАТ «ГерА»» по відношенню до ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика», скористаємось наступною формулою:

$$K = I_{\text{досл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (5.5)$$

$$K = 0,45 \div 0,44 = 1,02$$

Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності досліджуваної КФ вище, ніж у ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика», але різниця незначна.

За результатами проведених розрахунків визначено, що найбільш слабкими місцями досліджуваного підприємства є матеріально-технічне забезпечення, прибутковість діяльності та кадрова політика. Слід зауважити, що це дуже вагомні недоліки.

До основних можливостей розвитку КП підприємства можна віднести:

- вихід на нові ринки збуту, особливо перспективними, з точки зору платоспроможності попиту, є вихід на закордонні ринки;
- розширення наявних ринків збуту;
- зростання рівня безробіття і значна кількість фахівців з вищою освітою на біржі праці;

- при розширенні ринків збуту – дозавантаження виробничих потужностей і економія на масштабах виробництва;

- багато підприємств на РКВ у зв'язку з економічною кризою та пандемією збанкрутували, що виводить з ринку конкурентів і дає більший простір для розвитку.

До основних загроз діяльності підприємства слід віднести:

- економічна і політична криза в країні;
- значне фіскальне навантаження;
- криза, спричинена пандемією;
- зростання цін на сировину, що тягне за собою значне зростання собівартості продукції;
- зростання цін на енергоносії, що також збільшує собівартість продукції;
- падіння платоспроможного попиту;
- неналежна мотивація працівників до підвищення продуктивності праці (через брак фінансових ресурсів);
- недостатньо високий рівень кваліфікації персоналу;
- значний фізичний та моральний знос устаткування.

Висновки до розділу 2

Для РКВ України характерно представлення ринку здебільшого вітчизняними виробниками, частка імпорту продукції менше 10%, в структурі ринку 30 потужних підприємств-виробників КВ, таких як корпорація «Roshen», КФ «Конті», КФ «АВК» та близько 600 дрібних підприємств. Ринок є помірно сконцентрованим – 55% продукції виробляє п'ять найбільш потужних підприємств. Ринок КВ характеризується напруженою конкуренцією, 65% собівартості продукції КВ складає сировина.

ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві вафель, печива, цукерок, зефіру, драже, мармеладу. Всього асортимент продукції КФ налічує 77 позицій.

Продукція підприємства виробляється з натуральної сировини і реалізується за прийнятною ціною, тобто використовується дуже вигідне співвідношення для споживача «ціна-якість», що є безумовною КП підприємства.

Підприємство має доволі розгалужену збутову мережу, продукція КФ реалізується в Тернопільській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській, Рівненській, Волинській, Хмельницькій, Одеській областях та в м. Києві. Торгівля також здійснюється через два без балансові фірмові магазини в м. Тернопіль та м. Київ.

Рекламній діяльності підприємство приділяє недостатньо уваги, що є припустимо на ринку Тернопільської області, так як «ТерА» та її продукція добре відомі місцевим мешканцям і згубним на ринках інших областей.

В роботі проведено оцінку конкурентоспроможності досліджуваної КФ у порівнянні з ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика», за проведеними розрахунками визначено вищий показник конкурентоспроможності для «ТерА», конкурентними перевагами є висока якість продукції, натуральність сировини, доступні ціни. Основними проблемами визначено застаріла матеріально-технічна база, низька прибутковість, недостатня мотивація кадрів до продуктивної праці та підвищення кваліфікації, необхідність поглиблення наявних та освоєння нових ринків збуту.

Підприємству доцільно поглиблювати наявні ринки збуту та виходити на нові ринки, це можуть бути інші області України, також доцільно (і дуже перспективно) освоювати ринки зарубіжних країн, як країн СНД, так і країн ЄС). Продукція досліджуваної КФ характеризується доволі гарною якістю, використанням в рецептурі здебільшого натуральних і якісних складників і доступною ціною, з чого можна зробити висновки, що вона повинна знайти свого покупця на нових ринках збуту.

Отже, основними конкурентними перевагами досліджуваного підприємства визначено належну якість продукції (використання натуральної і якісної сировини), доволі насичений асортимент продукції та доступну ціну.

РОЗДІЛ 3

ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку «ТерА» скористаємося SPASE-аналізом, який призначений для комплексного діагностування ринкової ситуації та визначенню найбільш прийнятної напрямку розвитку для підприємства. Даний метод дає можливість визначити рівень привабливості бізнесу, рівень конкурентоспроможності підприємства та стратегічну позицію фірми, дати оцінку дій компанії.

Стратегічна позиція підприємства визначається на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. До уваги береться чотири групи факторів, які визначають:

- фінансовий стан підприємства;
- КП підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність бізнес-середовища.

Вага кожного фактора оцінюється за шкалою від 0 до 6 балів.

Результати оцінювання факторів подано в табл. 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

Фінансове становище «ТерА» (FS)

Фактор	Оцінка (бали)								
	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Прибутковість акцій КФ	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рентабельність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень задоволення потреб в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Складність виходу з ринку	важко	0	1	2	3	4	5	6	легко
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Оборотність запасів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Таблиця 3.2

Конкурентні переваги «ТерА» (СА)

Фактор	Оцінка (бали)								
		0	1	2	3	4	5	6	
Частка ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	висока
Якість продукції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Насиченість товарного асортименту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	низька
Рівень використання виробничих потужностей	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ціна продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Кваліфікація персоналу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Ефективність маркетингової діяльності	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Таблиця 3.3

Привабливість галузі (IS)

Фактор	Оцінка (бали)								
		0	1	2	3	4	5	6	
Перспективи зростання	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Потенційна прибутковість	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень напруження конкурентної боротьби	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Капіталомісткість виробництва	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Легкість входження на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Можливість експорту продукції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Таблиця 3.4

Стабільність бізнес-середовища (ES)

Фактор	Оцінка (бали)								
		0	1	2	3	4	5	6	
Темпи інфляції	високі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Валютний курс	зростання	0	1	2	3	4	5	6	зниження
Цінова еластичність попиту	нееластичний	0	1	2	3	4	5	6	еластичний
Платоспроможність попиту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Податкове навантаження	високе	0	1	2	3	4	5	6	низьке

Оцінка факторів (середнє значення):

1) Фінансове становище «ТерА»

$$1 + 3 + 1 + 5 + 5 + 4 = 19$$

$$19 \div 6 = 3,17$$

2) КП «ТерА»

$$3 + 5 + 4 + 5 + 2 + 5 + 3 + 3 = 30$$

$$(30 \div 8) - 6 = 3,75 - 6 = - 2,25$$

3) Привабливість галузі

$$4 + 4 + 2 + 2 + 4 + 4 = 20$$

$$20 \div 6 = 3,33$$

4) Стабільність бізнес-середовища

$$1 + 4 + 5 + 2 + 1 + 1 = 14$$

$$(14 \div 6) - 6 = 2,33 - 6 = - 3,67$$

Отримані показники відобразимо на координатах SPASE-матриці. Найбільш віддалена від центру точка вказує вектор розвитку для ПрАТ «ТерА».

Відповідно до матриці можливі такі варіанти спрямування конкурентної стратегії підприємства:

1) якщо найбільш віддалена є сторона FS – IS – підприємство перебуває в агресивному стані;

2) IS – ES – в конкурентному стратегічному стані;

3) CA – FS – в консервативному стані;

4) CA – ES – в оборонному стані.

Отже, маємо наступні показники для побудови матриці:

$$FS = 3,17$$

$$CA = - 2,25$$

$$IS = 3,33$$

$$ES = - 3,67$$

Відкладення показників на осях матриці і побудова вектора розвитку дають підстави для висновків, що ПрАТ «ТерА» перебуває в конкурентному стратегічному стані (рис. 3.1).

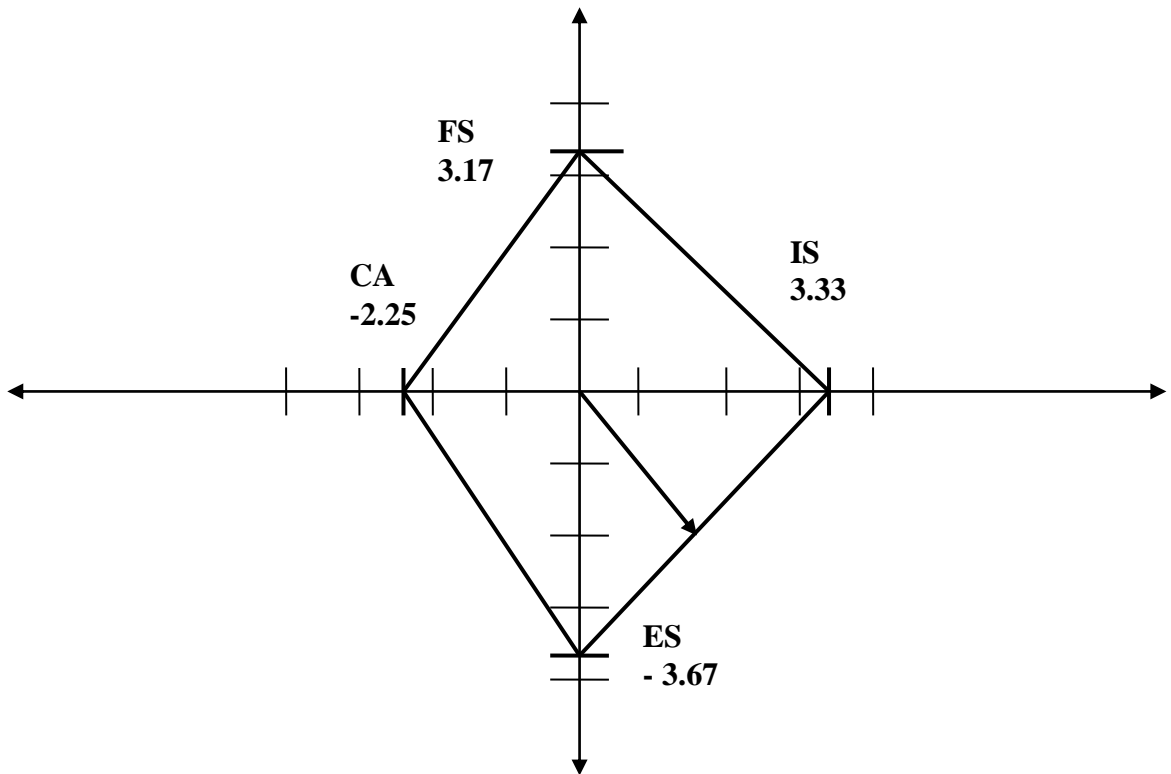


Рис. 3.1. SPASE-матриця і вектор розвитку ПрАТ «ТерА»

Інструментарій конкурентної стратегії слід спрямувати на:

- 1) оптимальну насиченість товарного асортименту, виведення нерентабельних позицій;
- 2) ведення цінової війни з конкурентами;
- 3) поглиблення наявних ринків збуту;
- 4) вихід на нові ринки збуту;
- 5) просування бренду.

Рекомендована стратегія для досліджуваного підприємства – стратегія посилення ринкових позицій. Дана стратегія полягає в активізації маркетингової діяльності для просування наявної продукції на наявних ринках. Мета – стабілізація і поглиблення ринків збуту.

Основними конкурентними перевагами досліджуваної КФ є гарна якість продукції, продукція виготовляється з використанням в рецептурі натуральних інгредієнтів. У зв'язку з економічною кризою, зростанням курсу валют,

значним зростанням цін на сировину та падінням платоспроможного попиту доцільно більше розвивати асортимент продукції, що оснований на використанні вітчизняної сировини, вона, відповідно, є дешевшою ніж імпортна сировина. Вже зазначалося, що близько 65% собівартості продукції складає її сировина, ще близько 23% витрати на енергоресурси (електроенергія, газ, пальне для автотранспорту). Отже необхідно так побудувати роботу логістичної системи, що забезпечити оптимальність товарних запасів і найбільш ощадно використовувати автотранспортні засоби.

Другою визначальною конкурентною перевагою досліджуваного підприємства є ціна продукції. Цінова політика досліджуваної КФ орієнтована на середній ціновий сегмент і нижче середнього. Підприємство орієнтується на привабливе для споживача поєднання «висока якість за доступною ціною». Підприємству і надалі слід дотримуватись такої цінової стратегії. КВ не є продуктами першої необхідності і відповідно цінова еластичність на нього дуже висока, споживач зараз орієнтований здебільшого на продукцію низького цінового діапазону.

Основними проблемами в діяльності підприємства, які відповідно знижують рівень конкурентоспроможності, погіршують стратегічні позиції підприємства і певною мірою ставлять під загрозу прибутковість, визначено наступні:

- фізичне і моральне старіння устаткування, яке потребує часткової заміни і модернізації, що суттєво покращило би якість продукції і на перспективу знизило собівартість продукції;
- виробничі потужності суттєво недовикористовуються, відповідно необхідно розширювати ринки збуту, вживати заходів до збільшення обсягів реалізації;
- останніми роками, у зв'язку з економічною і політичною кризою, а ще більше у зв'язку з пандемією, яка триває вже майже рік, погіршилися показники прибутковості підприємства, що тягне за собою ряд негативних наслідків і ставить під загрозу діяльність підприємства загалом;

– на підприємстві відмічається недостатня мотивація персоналу до підвищення продуктивності праці та підвищення кваліфікації, це безумовно обумовлено браком вільних коштів, але питання в будь-якому випадку слід вирішувати, тому що, як відомо, кадри вирішують все;

– недостатньо уваги приділяється рекламній діяльності, підприємство майже не використовує рекламу та засоби стимулювання збуту, що з огляду на критичну ситуацію на ринку КВ та в економіці загалом, є неприпустимим.

Основними перспективними напрямками формування конкурентних переваг визначено:

– поглиблення існуючих ринків збуту за існуючого товару. Тобто підприємству необхідно розробити комплекс маркетингових заходів спрямований на зростання попиту на продукцію підприємства. ринок Тернопільської області добре обізнаний щодо діяльності підприємства та його продукції, асортименту та якості, тернополян лояльно налаштовані, знають про високу якість КВ доступні ціни. А от споживачів, як реальних, так і потенційних інших регіонів України слід інформувати, для цього необхідно розробити рекламну кампанію, яка була максимально ощадною і ефективною, розробити комплекс заходів стимулювання збуту;

– розширення ринків збуту, тобто розширення збутових каналів в напрямку неохоплених областей України та міжнародний ринок. Підприємство вже експортує продукцію до Естонії, тобто має досвід міжнародної співпраці. Перспективними є ринки країн СНД та країн ЄС, тим більше, що митний збір на КВ до країн ЄС не встановлено;

– кадрова політика, необхідно регулярно проводити збори трудового колективу і інформувати працівників стратегічних напрямів розвитку підприємства, стану справ, тобто інформування за принципом («що маємо, що потрібно зробити, що отримаємо» (оптимістичний і песимістичний прогнози)). Працівники повинні усвідомлювати, що якщо зараз, за скрутних умов для підприємства і країни в цілому, вони докладуть максимум зусиль, підвищать продуктивність праці і рівень свого професіоналізму, то на перспективу вони

можуть збільшити розмір своєї заробітної плати, отримати премії, мати матеріальне і матеріальне заохочення до покращення результатів.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів з формування та підсилення конкурентних переваг на стратегічну перспективу

В попередніх пунктах нами визначено стан РКВ, основні проблеми та перспективи розвитку, здійснено аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ТерА», проведено аналіз фінансових показників діяльності підприємства, проаналізовано товарний асортимент, досліджену цінову, побутову та політику просування продукції підприємства. Виділено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості розвитку. Для діагностування КП «ТерА» здійснено розрахунок конкурентоспроможності у порівнянні з ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика». Сформовано основні напрями посилення конкурентних позицій підприємства в напрямку формування та підсилення КП.

Насамперед слід зазначити, що підприємство використовує концепцію масового маркетингу, тобто недеференціює свою продукцію, не здійснює сегментування ринку. Тому насамперед, пропонуємо здійснити сегментування споживачів КВ. Сегментування можна провести за такими критеріями:

- географічний – враховує територіальну приналежність ринків збуту підприємства. «ТерА» реалізує левову частку продукції в Тернопільській області, а також охоплені всі області Західної України, м. Київ та Одеська область, міжнародний ринок (Естонія);
- демографічний – в даному випадку доцільно розглядати вікову категорію споживачів, тобто розподіл на дитячу цільову аудиторію (діти дошкільного віку і школярі початкових класів), підліткова аудиторія, молодь, зрілий вік та перед пенсійний і пенсійний вік;
- психографічний – стиль життя, знову ж такі школярі, студенти, ділові люди, домогосподарки, одинаки, пенсіонери. Тут слід звернути увагу на емоційну складову покупки;

– поведінковий – КВ купуються для чаювання з гостями, для «заїдання» стресу; для «швидкого перекусу», для гарний емоцій (наприклад, формування гарного настрою під час споживання шоколадної продукції) і т.д.

Реалізація продукції «ТерА» здійснюється як оптом посередницьким організаціям та і в роздріб кінцевим споживачам.

Узагальнений варіант сегментування подано на рис. 3.2. До уваги прийнято такі основні критерії: орієнтація споживачів на якість, насиченість асортименту, ціну, та, для оптових посередників, на гнучкість і сервіс обслуговування.

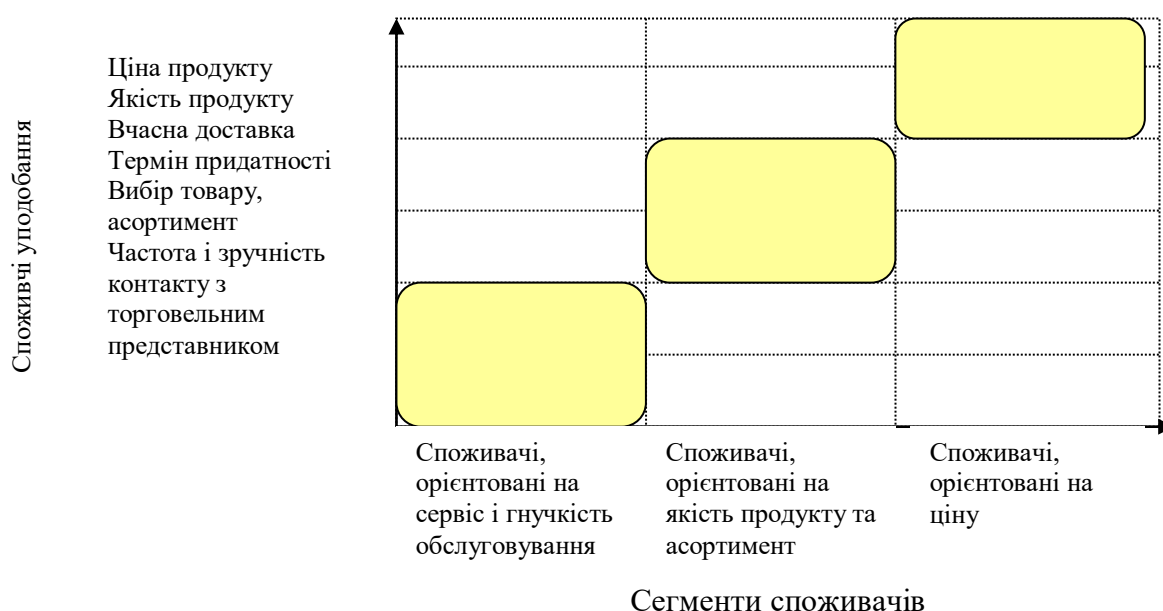


Рис. 3.2. Сегментування споживачів ПрАТ «ТерА»

Пропонуємо в окремий сегмент виділити: 1) діти дошкільного віку та школярі молодших класів; 2) школі старших класів та студентство; 3) ділові люди (здебільшого працюючі в офісах); 4) домогосподарки; 5) вікова категорія «передпенсійний-пенсійний» вік. Отже, ми взяли до уваги два критерії – демографічний і психографічний, розділили вікові категорії і стиль життя. В цих категоріях спосіб споживання і обсяги споживання будуть відрізнятися. Тобто акцент слід робити на місткості упаковки, її зручності (компактна, щоб не розсипалися крихти) і оформленні упаковки (табл. 3.5).

Сегментування споживачів ТерА
за демографічним та психографічним критеріями

Категорія споживачів	Призначення	Вимоги споживачів	Пропоновані варіанти вирішення
Діти дошкільного та молодшого шкільного віку	Для швидкого перекусу, поповнення запасу енергії	Якість. Асортимент Ціна. Компактність і зручність упаковки: щоб займала мало місця, не розсипалися крихти, споживання можна було розділити на 2-3 рази при цьому щоразу герметично закриваючи упаковку	Упакування – компактне і герметичне – ТерА вже використовує таку упаковку для драже (див. Додаток М рис. А), прозорий тубус, в таку упаковку можна вмістити і інші продукти: печиво, печиво-сандвіч, цукерки, мармелад, асорті. Товарний знак компанії слід розміщувати на кришці, а ось на корпусі розмістити картинки мультяшних та казкових героїв з орієнтацією на вікову категорію
Старший шкільний вік та студентство	Для швидкого перекусу, поповнення запасу енергії	Якість. Асортимент Ціна. Компактність і зручність упаковки: щоб займала мало місця, не розсипалися крихти, споживання можна було розділити на 2-3 рази при цьому щоразу герметично закриваючи упаковку	Упакування – прозорий тубус, в таку упаковку можна вмістити і інші продукти: печиво, печиво-сандвіч, цукерки, мармелад, асорті. В середину упаковки можна вкладати капсули з «передбаченнями» на день, наприклад, «Уважніше ставтеся до знаків долі» або «Зовсім скоро ви зустрінете своє кохання» і т.д.
Ділові люди (здебільшого працівників офісів)	Для швидкого перекусу, поповнення запасу енергії; чаювання з колегами під час обідньої перерви	Якість. Асортимент Ціна. Упаковки розраховані на одноособове споживання і на колективне.	Варіанти упаковки: Прозорий тубус Картонна упаковка (див. Додаток М рис. Б)
Домогосподарки	До родинно столу до чаювання або до споживання з гостями	Якість. Асортимент Ціна. Розмір і привабливість упаковки	Кілограмові упаковки по позиціям товарного асортименту (є в наявності прозорі картонні упаковки) або подарункові упаковки (див. Додаток М рис. В)

Отже, пропонуємо ціну, якість і асортимент залишити наразі незмінними, а приділити увагу упакуванню, яке буде відрізнятися в кожній категорії споживачів. З огляду на соціальну відповідальність бізнесу, екологічну складову, до впровадження рекомендуємо лише упаковки з натуральної

сировини – картонні коробки. Особливо актуальною така упаковка буде при експорті продукції.

Лева частка продукції реалізується в Тернопільській області. Реалізація продукції в даному регіоні дуже вигідна підприємству, бо, по-перше, заощадження на транспортних витратах (наближеність споживача), по-друге практично відсутні підприємства, які б могли створити суттєву конкурентну загрозу. Основним конкурентом є ПП «Войтович», але порівняно із зазначеним конкурентом «ТерА» має суттєвих переваг: висока якість продукції, виготовлення продукції з натуральної сировини, доступна ціна, активна система знижок, добре розвинута логістична система, економія на масштабі.

На РКВ України суттєву конкурентну загрозу становлять такі підприємства лідери галузі, як Львівська кондитерська фабрика «Світоч», «АВК», «Конті» та Київська кондитерська фабрика «Roshen».

Збутові канали «ТерА» охоплюють весь Західний регіон України, Одеську область і м. Київ. В Тернополі та Києві працюють фірмові магазини основним завданням яких є популяризація продукції, реклама, налагодження зворотного зв'язку з споживачами, вивчення запитів і уподобань споживачів.

Якщо ринок Тернопільської області не потребує активізації рекламної кампанії, бо місцеве населення добре обізнане і щодо діяльності підприємства, і щодо якості та асортименту продукції, то ринку інших областей доцільне використання комплексу заходів з просування продукції.

Слід зауважити, в ситуації, яка склалась на ринку, не лише «ТерА», але і всі виробники знаходяться в скрутному становище, що пов'язано з падінням платоспроможного попиту, зростанням цін на сировину, зростання цін на енергоресурси, пандемією, зростанням валютного курсу, значними темпами інфляції, нестабільністю правової бази. Багато підприємств галузі припиняють свою діяльність у зв'язку з рішенням суду визнання банкрутом. Тому безумовно необхідно впроваджувати маркетингові заходи з зміцнення ринкових позицій, але робити це слід обґрунтовано і, за можливості, ощадно.

Аналіз електронний ресурсів свідчить про вкрай неналежний рівень забезпечення підприємств галузі власними web-сайтами, здебільшого вони або повністю відсутні, або навантаженні просто інформаційними джерелами на зразок річних звітів, юридичних контактів, реєстраційних документів. «ТерА» має доволі непогано розроблений web-сайт, який є привабливим з огляду на споживача, але потребує значного доопрацювання. Вдало розроблений web-сайт може виконувати функції «віртуального офісу». Ефективним способом збільшення трафіку є SEO-оптимізація для пошукових систем. Просувати сайт і рекламований товар можна також методом розробки і наступного поширення зображень, «вірусних» відеороликів.

Сам сайт слід наповнити інформацією з акцентом на конкурентні переваги підприємства, тобто слід прописати:

- якість продукції – виготовлення з натуральної сировини, з огляду популяризації здорового харчування ця інформація надзвичайно важлива. Добре би прописати складники та додати ролик технології виготовлення;
- асортимент продукції – це питання добре відображено на існуючому сайті;
- канали розподілу продукції – ця інформація подана на сайт;
- чітко прописати гнучку систему знижок (від обсягу покупки, постійним клієнтам);
- сайт необхідно постійно оновлювати, наявність застарілої інформації викликає недовіру та зниження прихильності.

Для укладання угод з постачальниками сировини на оптимально вигідних умовах доцільно створити Закупівельний Центр, до повноваження якого входило би: розробка специфікацій; контроль якості сировини; укладання угод.

Створення Центру дозволить оптимізувати роботу щодо пошуку постачальників, відбору якісної сировини, контролюванню ритмічності поставок.

Впровадження CRM-системи, яка перебере на себе виконання роботи щодо співпраці з оптовими споживачами:

- ведення інформаційної бази щодо обліку клієнтів;
- фіксування історії співпраці з кожним клієнтом;
- поточне та перспективне планування роботи з клієнтами;
- розсилання рекламних матеріалів щодо товарів-новинок, цінової політики тощо;
- звітування про виконану роботу.

Така система забезпечить безперебійну і ефективну роботу з організованими споживачами.

В ході проведеного дослідження також встановлено що підприємство має надлишки готової продукції на складі, у зв'язку з тим, що продукція має певні терміни споживання, це питання необхідно терміново вирішувати. У зв'язку з цим пропонуємо в фірмових магазинах «ТерА», що знаходяться в м. Тернопіль і м. Київ зробити День «обвалу цін», тобто раз на тиждень реалізувати продукцію за ціною на 3-5% нижчою від звичайної. Такий захід стимулює зростання реалізації продукції і розвантажить склади, а в оптимістичному прогнозі – дозволить дозавантажити виробничі потужності і використовувати економію на масштабі виробництва. Таке впровадження сприятиме популяризації продукції підприємства та зростання обсягів реалізації.

Також, на наш погляд доцільно запровадити карту знижок в фірмових магазинах, яка би «прив'язала» споживачів КВ саме до продукції «ТерА».

Для покращення продуктивності праці «ТерА» необхідно приділити значну увагу мотивації персоналу, рекомендуємо:

- проводити інформування працівників щодо визначених цілей діяльності підприємства та методів їх досягнення;
- доводити інформацію щодо ефективності діяльності підприємства;
- мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці і підвищення професіоналізму;
- впровадити преміальні виплати працівникам, виплачувати певний відсоток з продажів.

3.3. Обґрунтування комерційного ефекту запропонованих маркетингових заходів в стратегічній перспективі

Впровадження будь-яких новацій, а тим більше за часі економічної кризи та за умов ускладнення прогнозування розвитку ситуації, має бути економічно обґрунтованим, виваженим і оптимально ощадним.

Проаналізуємо очікувані (прогнозовані) результати запропонованих маркетингових заходів щодо формування та підсилення КП «ТерА» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати впровадження маркетингових заходів

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Відсутність посади по роботі з постачальниками сировини	Створення закупівельного Центру: розробка специфікацій; контроль якості сировини; укладання угод.	оптимізація роботи щодо пошуку постачальників, відбору якісної сировини, контролюванню ритмічності поставок	Підвищення якості продукції, зростання обсягів продажу, підвищення прихильності споживачів, підвищення прибутковості
Організаційна структура побудована за функціональним принципом, відсутній фахівець по роботі з клієнтами	Впровадження CRM-системи Підвищення ефективності організаційної структури	Підвищення якості обслуговування організованих споживачів	Підвищення прибутковості підприємства за рахунок підвищення рівня обслуговування клієнтів, покращення ділової репутації
Web-сайт підприємства виконано на задовільному рівні	Наповнення сайту інформацією щодо: якості продукції (зазначення складників рецептури); гнучкої системи знижок; досягнень підприємства робота сайту в режимі «віртуального офісу»	Підвищення поінформованості споживачів, покращення рівня обслуговування	Підвищення прибутковості підприємства за рахунок кращої поінформованості споживачів, забезпечення зворотного зв'язку, формування лояльності споживачів, покращення ділової репутації

Продовження табл. 3.6

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Відсутня сегментація за різними критеріями	Сегментування споживачів за демографічним та психографічним принципом	Зростання обсягів реалізації продукції за рахунок фокусування на потребах окремих груп споживачів	Зростання прибутковості підприємства за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та їх розвитку
Тип упаковки: Без упакування (на вагу) Прозорий тубус Відкриті картонні упакування Корекс прозорий в повітронепроникній плівці Картоні коробки (для цукерок)	Фасування та упакування з орієнтацією на потреби визначених сегментів	Зростання обсягів реалізації продукції за рахунок фокусування на потребах окремих груп споживачів	Зростання прибутковості підприємства за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та їх розвитку. Формування репутації соціально-відповідального підприємства (екологічність упаковки). Сприятлива умова при експорті продукції
Гнучка система знижок для оптових та постійних покупців	Один день на тиждень розпродаж продукції в фірмових магазинах (м. Тернопіль і м. Київ) за цінами на 3-5% нижче звичайних	Зменшення запасів готової продукції до оптимальних розмірів, розвантаження складських приміщень	Зростання обсягів реалізованої продукції, економія на масштабі виробництва, зростання прихильності споживачів
Відсутня система мотивування персоналу до підвищення продуктивності праці та підвищення рівня кваліфікації	Систематичне інформування працівників щодо цілей і досягнень компанії. Впровадження преміальних виплат та виплати відсотку від продажу	Формування корпоративного духу	Злагоджена робота колективу на спільний результат. Високий рівень продуктивності праці. Високий рівень кваліфікації персоналу

В табл. 3.6. ми здійснили опис очікуваних результатів від впровадження рекомендованих заходів, наступним етапом є визначення необхідних витрат на впровадження запропонованих заходів.

Витрати на впровадження розроблених та рекомендованих маркетингових заходів формування та під виселення КП «ТерА»:

Таблиця 3.7

Кошторис на впровадження комплексу маркетингових заходів з формування та підсилення КП «ТерА»

Запропонований засіб	Витрати
Вдосконалення web-сайту	10,0 тис. грн.
Впровадження CRM-системи	150,0 тис. грн.
Створення закупівельного Центру	
Сегментування споживачів	В межах заробітної оплати
Удосконалення упакування	в середньому 1% від собівартості продукції
Розпродаж продукції в фірмових магазинах «ТерА» один раз на тиждень за цінами на 3-5% нижче звичайних	3-5% від обсягу реалізованої за цією програмою продукції
Кадрова політика	80,0 тис. грн. (на перший рік впровадження, далі за оптимістичним прогнозом фонд преміювання буде збільшуватися)
	$\Sigma = 240,0$ тис. грн.

Впровадження CRM-системи підвищить швидкість та якість обслуговування організованих споживачів, забезпечить безперебійність процесу та постачання продукції точно у встановлений час, відповідної кількості та відповідної якості. Формування бази даних клієнтів. Ведення історії клієнтів. Впровадження даної системи сприятиме формуванню оптимальних запасів та планування виробництва продукції. Підвищить якість ділового партнерства та репутацію «ТерА».

Вдосконалення web-сайту сприятиме кращий поінформованості споживачів, як реальних, так і потенційних, популяризації продукції КФ, поінформує споживачів щодо конкурентних переваг, забезпечить зворотний зв'язок та можливість відстеження споживчих уподобань.

На сайті також можна розміщувати анкети для опитування споживачів, що дозволить значно полегшати процес проведення маркетингових досліджень.

Створення закупівельного Центру покликане забезпечити якісну співпрацю з постачальниками сировини, проведення експертизи якості сировини, укладання угод. Що в кінцевому результаті забезпечить зростання якості продукції.

Запропоновані комунікаційні заходи дозволять підвищити якість обслуговування, покращити імідж підприємства, що призведе до зростання обсягів реалізації продукції, прогнозоване зростання становить 13%.

Сегментування споживачів дозволить краще задовольняти потреби сегментів, розробляти комплекс маркетингових заходів враховуючи потреби конкретного сегменту. З часом підприємство зможе обрати найбільш вигідні сегменти і саме на них сконцентрувати свою увагу. Сегментування споживачів дозволить поглибити існуючі ринки збуту і на перспективи вийти на нові ринки. Такі заходи забезпечать зростання обсягів реалізованої продукції.

Впровадження нового пакування орієнтованого на фасування продукції залежно від потреб сегменту, створення привабливої і зручної упаковки з екологічного матеріалу (картонні упаковки), такі заходи сприятимуть покращенню зовнішнього вигляду продукту, забезпечать зручність використання.

Впровадження заходів з сегментування та впровадження нового пакування за прогнозом забезпечить орієнтовно 7% зростання обсягів реалізації продукції.

Впровадження розпродажу продукції в фірмових магазинах досліджуваного підприємства (м. Київ та м. Тернопіль) один день на тиждень за цінами на 5% нижче від звичайних збільшить обсяги реалізації за прогнозом на 10%. З врахуванням 5% знижки приріст становитиме 5%.

Ефект, який підприємство отримає від впровадження рекомендованих заходів визначимо методом математичних розрахунків.

Темпи приросту обсягів реалізації продукції:

$$T = (V_m - V_b) \div V_b \times 100\% ; \quad (3.1)$$

де, V_b – обсяги реалізації продукції до впровадження маркетингових заходів; V_m – обсяги реалізації продукції після впровадження маркетингових заходів.

$$T = (67937,5 - 54350) \div 54350 \times 100 = 25\%$$

Обрахуємо також коефіцієнт еластичності маркетингових витрат, даний показник дозволяє оцінити обсяги маркетингових витрат на зміну обсягів реалізації продукції. Якщо $K_e < 1$, то запропоновані заходи недоцільно впроваджувати.

$$K_e = \Delta V_m \div \Delta Z_u ; \quad (3.2)$$

де, ΔV_m – приріст обсягу реалізації продукції за рахунок впровадження маркетингових заходів; ΔZ_u – приріст маркетингових витрат.

$$K_e = 13587,5 \div 240 = 56,6$$

Отже, проведені обрахунки засвідчили високий комерційний ефект від впровадження розробленого комплексу маркетингових заходів щодо формування та підсилення КП на стратегічну перспективу.

Висновки до розділу 3

За допомогою SPASE-аналізу визначено стратегічні пріоритети розвитку і визначено вектор розвитку «ТерА». Рекомендована стратегія для досліджуваного підприємства – стратегія посилення ринкових позицій. Дана

стратегія полягає в активізації маркетингової діяльності для просування наявної продукції на наявних ринках. Мета – стабілізація і поглиблення ринків збуту.

Підприємству доцільно здійснити сегментування споживачів за демографічним та психографічним принципами та розробити комплекс маркетингових заходів враховуючи специфіку кожного сегменту.

Пропонуємо ціну, якість і асортимент залишити наразі незмінними, а приділити увагу упакуванню, яке буде відрізнятися в кожній категорії споживачів. З огляду на соціальну відповідальність бізнесу, екологічну складову, до впровадження рекомендуємо лише упаковки з натуральної сировини – картонні коробки. Особливо актуальною така упаковка буде при експорті продукції.

«ТерА» має доволі непогано розроблений web-сайт, який є привабливим з огляду на споживача, але потребує значного доопрацювання, його слід наповнити інформацією з акцентом на конкурентні переваги підприємства, тобто слід прописати, передбачити зворотний зв'язок з аудиторією.

Для укладання угод з постачальниками сировини на оптимально вигідних умовах доцільно створити Закупівельний Центр, до повноваження якого входило би: розробка специфікацій; контроль якості сировини; укладання угод.

Створення Центру дозволить оптимізувати роботу щодо пошуку постачальників, відбору якісної сировини, контролюванню ритмічності поставок. Рекомендовано також впровадження CRM-системи, яка перебере на себе виконання роботи щодо співпраці з організованими споживачами.

В ході проведеного дослідження також встановлено що підприємство має надлишки готової продукції на складі – пропонуємо в фірмових магазинах «ТерА», що знаходяться в м. Тернопіль і м. Київ зробити День «обвалу цін», тобто раз на тиждень реалізувати продукцію за ціною на 5% нижчою від звичайної. Такий захід стимулює зростання реалізації продукції і розвантажить склади, а в оптимістичному прогнозі – дозволить дозавантажити виробничі потужності і використовувати економію на масштабі виробництва. Також, на

наш погляд доцільно запровадити карту знижок в фірмових магазинах, яка би «прив'язала» споживачів КВ саме до продукції «ТерА».

Для покращення продуктивності праці «ТерА» необхідно приділити значну увагу мотивації персоналу, рекомендуємо впровадити преміювання у вигляді виплати відсотків від приросту обсягів реалізації продукції.

Обрахування комерційного ефекту проекту підтвердили доцільність впровадження розробленого комплексу маркетингових заходів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Система управління охороною праці на ПрАТ «ТерА» (СУОПП) – це сукупність взаємопов’язаних органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативно-правової документації ведуть цілеспрямовану, планомірну діяльність з метою виконання поставлених завдань з охорони праці.

Створення СУОПП здійснюється послідовним визначенням політики, зобов’язань керівництва, мети роботи, об’єкта та органів управління, завдань і заходів з охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, створення системи мотивації, контролю обліку, аналізу, оцінки ризику, аудиту і моніторингу діяльності, технології управління, комп’ютеризації і комунікації системи складання організаційно-методичної документації, впровадження, забезпечення функціонування системи і контролю ефективності СУОПП, подальше вдосконалення системи.

СУОПП є цільовою підсистемою загальної системи управління підприємством, яка охоплює усі напрями виробничо-господарської діяльності, трудові колективи структурних підрозділів, матеріальні та фінансові ресурси і реалізується в цілеспрямовану діяльність посадових осіб і працівників щодо виконання нормативно-правових актів з охорони праці, попередження травматизму. Керівництво підприємства розробляє працезахоронну політику – декларацію про зобов’язання щодо намірів і заходів з охорони праці.

Метою управління охороною праці є реалізація конституційних прав працівників і вимог нормативно-правових актів щодо збереження здоров’я і працездатності людини в процесі праці, створення безпечних і нешкідливих умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму, профзахворюванням, аваріям і пожежам.

Об’єктом управління охороною праці є діяльність роботодавця, керівників структурних підрозділів, функціональних служб і всього колективу підприємства для забезпечення належних здорових і безпечних умов праці на

робочих місцях, виробничих ділянках, цехах і підприємствах у цілому, попередження травматизму, профзахворювань і аварій.

Управління охороною праці здійснюють: на підприємстві – роботодавець в цехах, виробничих ділянках і службах – їх керівники.

Організаційну, методичну і наглядову діяльність з охорони праці, підготовкою управлінських рішень та контроль за їх виконання здійснює служба охорони праці, яка підпорядковується безпосередньо директору (роботодавцю). Виконання вимог нормативно-правових актів про охорону праці здійснюється шляхом забезпечення функціонування СУОПП, тобто шляхом планомірного виконання завдань і функцій управління охороною праці.

Забезпечення пожежної безпеки на ПрАТ «ТерА» здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування служби управління пожежною безпекою на ПрАТ «ТерА»:

1) організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки. На підприємстві сформовано органи управління пожежною безпекою, визначено та встановлено права і обов'язки посадових осіб, служб, підрозділів, відповідальних за пожежну безпеку;

2) планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів;

3) проектно-конструкторське забезпечення. На ПрАТ «ТерА» у проектній технічній документації враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки;

4) технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси на ПрАТ «ТерА» приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту виробничих об'єктів нормативним, зниження пожежної небезпеки;

5) технічне забезпечення – забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання;

6) енергетичне забезпечення. Безперебійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму імовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту;

7) метрологічне забезпечення – забезпечується підтримання у працездатному стані засобів вимірювань з метою одержання точної інформації;

8) контроль за станом пожежної безпеки – забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 4

На підприємстві створено в кожному структурному підрозділі і на робочих місцях умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Для створення безпечних і сприятливих умов праці на підприємстві виконуються такі заходи: створена оптимальна освітленість робочих місць; проводиться ізоляція тепловиділяючих поверхонь; все обладнання розташовано згідно норм, що забезпечує його безпечну експлуатацію, ремонт та спрощує евакуацію персоналу у разі виникнення аварійних ситуацій.

Застосування заходів по охороні праці на ПрАТ «ТерА» має високу ефективність, а саме: зростає продуктивність праці при наданні працівникові додаткових хвилин на відпочинок; зменшення кількості травматизму; зменшується плинність кадрів.

Забезпечення пожежної безпеки на ПрАТ «ТерА» здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове рішення наукової проблеми щодо комплексного підходу до формування конкурентних переваг промислового підприємства ПрАТ «ТерА» на засадах стратегічного маркетингу. Такий підхід дозволить мобілізувати ресурси підприємства, вдосконалити організаційну структуру, підвищити рівень використання виробничих потужностей, збільшити обсяги реалізації продукції.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Вітчизняним підприємствам доводиться господарювати в умовах мінливого ринкового середовища представленого економічною та політичною кризами, значним фіскальним навантаженням, напруженою конкурентною боротьбою, вибагливими і освіченими покупцями та багатьма іншими ускладнюючими факторами. Відповідно, для «виживання» вкрай важливо систематично оновлювати набір конкурентних переваг з акцентом на формування довготривалого ефекту та складності копіювання конкурентами, які забезпечать зміцнення конкурсних позицій як на національному, так і на зарубіжному ринках.

2. Ринок кондитерських виробів України представлено здебільшого вітчизняними виробниками, частка імпорту продукції менше 10%, в структурі ринку 30 підприємств національного рівня, серед яких лідерами є корпорація «Roshen», КФ «Конті», КФ «АВК» та близько 600 дрібних підприємств. 55% продукції виробляє п'ять найбільш потужних підприємств, отже ринок є помірно сконцентрованим. Особливістю кондитерської продукції є те, що 65% собівартості сировина, ще 23% витрати на енергоресурси.

3. Досліджуване підприємство, ПрАТ «ТерА», спеціалізується на виробництві вафель, печива, цукерок, зефіру, драже, мармеладу. Всього асортимент продукції налічує 77 позицій. Продукція підприємства виробляється з натуральної сировини і реалізується за прийнятною ціною.

Підприємство має доволі розгалужену збутову мережу – продукція представлена в усіх західних областях України Одеській області та в м. Києві. Торгівля також здійснюється через два без балансові фірмові магазини в м. Тернопіль та м. Київ.

Рекламній діяльності підприємство приділяє недостатньо уваги, що є припустимо на ринку Тернопільської області, так як «ТерА» та її продукція добре відомі місцевим мешканцям і згубним на ринках інших областей.

4. Конкурентна перевага є порівняльною категорією, тому для визначення конкурентних переваг досліджуваного підприємства здійснено порівняння з ПрАТ «Рівненська кондитерська фабрика», за проведеними розрахунками визначено вищий показник конкурентоспроможності для «ТерА», конкурентними перевагами є висока якість продукції, натуральність сировини, доступні ціни.

Основними проблемами в діяльності підприємства, які відповідно знижують рівень конкурентоспроможності, погіршують стратегічні позиції підприємства і певною мірою ставлять під загрозу прибутковість, визначено наступні:

- фізичне і моральне старіння устаткування, яке потребує часткової заміни і модернізації, що суттєво покращило би якість продукції і на перспективу знизило собівартість продукції;

- неповне завантаження виробничих потужностей, відповідно необхідно розширювати ринки збуту, вживати заходів до збільшення обсягів реалізації продукції;

- останніми роками, у зв'язку з економічною і політичною кризою, а ще більше у зв'язку з пандемією, яка триває вже майже рік, погіршилися показники прибутковості підприємства, що тягне за собою ряд негативних наслідків і ставить під загрозу діяльність підприємства загалом;

- на підприємстві відмічається недостатня мотивація персоналу до підвищення продуктивності праці та підвищення кваліфікації, це безумовно

обумовлено браком вільних коштів, але питання в будь-якому випадку слід вирішувати, тому що, як відомо, кадри вирішують все;

- підприємство не здійснює сегментування споживачів, використовує політику масового маркетингу.

- недостатньо уваги приділяється рекламній діяльності.

5. Для визначення вектору розвитку «ТерА» на стратегічну перспективу здійснено SPASE-аналіз, за результатами якого рекомендовано використання стратегії посилення ринкових позицій. Мета – стабілізація і поглиблення ринків збуту.

6. Для більш повного задоволення запитів споживачів підприємству доцільно здійснити сегментування за демографічним та психографічним принципами та розробити комплекс маркетингових заходів враховуючи специфіку кожного сегменту.

7. Визначено, що упакування продукції підприємства потребує удосконалення, з врахуванням різних розмірів фасування, компактності, герметичності зберігання та естетичного оформлення. Пропонуємо використовувати вже існуючі прозорі тубуси, але упакувати в них не лише драже, але й іншу продукцію. Така форма зручна для сегментів споживачів «школярі і студентство», особливо з упакуванням печива, для «швидкого перекусу та поповнення запасів енергії». З огляду на соціальну відповідальність бізнесу, екологічну складову, до впровадження рекомендуємо упаковки з натуральної сировини – картонні коробки, різних за місткістю, естетично оформлених з врахуванням специфіки сегментів споживачів. Особливо актуальною така упаковка буде при експорті продукції.

8. «ТерА» має доволі непогано розроблений web-сайт, який є привабливим з огляду на споживача, але потребує значного доопрацювання, його слід наповнити інформацією з акцентом на конкурентні переваги підприємства, тобто слід прописати натуральність складників продукції, цінову політику, передбачити зворотний зв'язок з аудиторією.

9. Для укладання угод з постачальниками сировини на оптимально вигідних умовах доцільно створити Закупівельний Центр, до повноваження якого входило би: розробка специфікацій; контроль якості сировини; укладання угод. Створення Центру дозволить оптимізувати роботу щодо пошуку постачальників, відбору якісної сировини, контролюванню ритмічності поставок. Рекомендовано також впровадження CRM-систему, яка перебере на себе виконання роботи щодо співпраці з організованими споживачами.

10. В ході проведеного дослідження також встановлено що підприємство має надлишки готової продукції на складі – пропонуємо в фірмових магазинах «ТерА», що знаходяться в м. Тернопіль і м. Київ зробити День «обвалу цін», тобто раз на тиждень реалізувати продукцію за ціною на 5% нижчою від звичайної. Такий захід стимулює зростання реалізації продукції і розвантажить склади, а в оптимістичному прогнозі – дозволить дозавантажити виробничі потужності і використовувати економію на масштабі виробництва. Також, на наш погляд доцільно запровадити карту знижок в фірмових магазинах, яка би «прив'язала» споживачів кондитерських виробів саме до продукції «ТерА».

11. Для покращення продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації персоналу, рекомендуємо впровадити преміювання у вигляді виплати відсотків від приросту обсягів реалізації продукції.

Обрахування комерційного ефекту проекту підтвердили доцільність впровадження розробленого комплексу маркетингових заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>;
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
3. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>;
4. Про рекламу: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>;
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р. //Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30. – С. 379.
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. //Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.
7. ДСТУ ISO 9001:2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://20minut.ua/Новини-Тернополя/news/10183865>
8. Бізнес-план ПрАТ «ТерА»
9. Офіційний сайт: Тега: кондитерська фабрика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tera.ua/>
- 10.Річна інформація емітента цінних паперів за 2017-2019 рр. (ПрАТ «ТерА»)
- 11.Статут ПрАТ «ТерА»
- 12.Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика /Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
- 13.Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы /Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ». – 2000. – 255 с.
- 14.Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні, 2019 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2019-god>
- 15.Ансофф И.И. Стратегическое управление: Учебное пособие /И.И. Ансофф. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2002. – 453 с.

16. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс: Учбовий посібник /Г. Армстронг, Ф. Котлер /пер. с англ.. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
17. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. /Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
18. Барабас Д. Властивості та життєвий цикл конкурентної переваги підприємства /Д. Барабас// Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практичної конф., 13-14 бер. 2008 р. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 393-395.
19. Береговая И.Б. Система оценки конкурентоспособности предприятий: сущность и методология формирования: монография /И.Б. Береговая. – Оренбург : Оренбург : Оренб. гос. ин-т менеджмента, 2011. – 149 с.
20. Бережная Е.В. Математические методы моделирования экономических систем : учеб. пособие /Е.В. Бережная, В. И. Бережной. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 432 с.
21. Березин И. Практика исследования рынков /И. Березин. – М.: Бератор-Пресс, 2003.– 376 с.
22. Бондаренко С.М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств /С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський //Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. – С. 42-45.
23. Василенко В.А. Стратегічне управління: навчальний посібник /В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – Київ: ЦУЛ. – 2003. – 254 с.
24. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація// Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.
25. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. /В.Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. – 240 с.
26. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник. /О.О. Гетьман В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

- 27.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. /П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2006. – 404 с.
- 28.Гогіташвілі Г. Г. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: навч. посіб. /Г. Г.Гогіташвілі, Є.Т. Карчевські, В. М. Лапін. – К.: Знання, 2007. – 367 с.
- 29.Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 12–19.
- 30.Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти /Т.В. Греджева //Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
- 31.Должанський І.З. Конкуренцеспроможність підприємств. /І.З. Должанський Т.О. Загорна. – Дніпропетровськ, 2005. – 989 с.
- 32.Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кан-туревского. – СПб.: Питер. – 2003. – 544 с.
- 33.Економіка підприємства: підручник /за заг. ред С. Ф. Покропивного. [вид. 2-ге, ерероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
- 34.Дюшою А.И. Диагностика интенсивности конкурентной борьбы на рынке /А.И. Дюшою, С.М. Котов. [Електронний ресурс]. Режим доступу до документу: <http://www.marketing.spb.ru>
- 35.Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства /О.П. Єлець //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – №1(10). – С. 58-64
- 36.Захаров А.Н. Конкуренцеспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров //Бизнес и банки. – 2004. – № 1-2. – С. 2-5.

37. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам кондитерських виробів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://u-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv>
38. Кільницька О.С. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку /О. С. Кільницька, Н.І. Кравчук, Н.М. Куцмус //Економіка АПК. – 2018. – № 11 – С. 29-43.
39. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [монографія /за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
40. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку /В. Костюк, Т. Янчук //Галицький економічний вісник. – 2019 – № 3 (58). – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
41. Краузе О. І. Активізація інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] /О. І. Краузе, С. В. Радинський //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 2. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16rsadvp.pdf>
42. Краузе О. І. Моделювання системи управління споживчим попитом [Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: монографія /за ред. проф. Р. В. Федоровича – Тернопіль: Астон, 2012. – 544 с.]. – С. 201-226.
43. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
44. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок /Пер. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – 800 с.
45. Ляшко К. Аналіз українського ринку цукерок /К. Ляшко [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-ukrainskogo-rynka-konfet.html>
46. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия /А. Маренич, І. Астахова //Бизнес Информ. – 1996. – № 5 – С. 23–27.

- 47.Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства /А.А. Меліхов [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://tpa.pstu.edu/article/view/21886>
- 48.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. — 539 с.
- 49.Паламарчук М.М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки /М.М. Паламарчук //Агроінком – 2013. – №4-6. – С. 91-94.
- 50.Піняк І. Маркетингові інтелектуальні активи: підходи до оцінки [Електронний ресурс] / І. Піняк, О. Бурліцька // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 2 (7). — С. 250-256. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pilpdo.pdf>.
- 51.Портер М. Конкуренция /М. Портер; пер. с англ. – С.Пб.: Вильямс, 2002. – 495 с.
- 52.Портер М. Э. Конкуренция /Майкл Э. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 53.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 407 с
- 54.Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції /П.Р. Пуцентейло //Інноваційна економіка. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.
- 55.Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2004. – 256 с.
- 56.Резнікова О.С. До визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» /О.С. Резнікова //Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 2 (32). – С. 123-128.
- 57.Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: [учеб. для студ. вузов] / Рубин Ю. Б. – [7-е изд.]. – М.: Маркет ДС, 2008. – 608 с.
- 58.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства /М.Г. Саєнко – Т.: «Економічна думка», 2006. – 390 с.

59. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Пер. с англ. – СПб. – 2004. – 240 с.
60. Семенюк С. Ефективний пошук покупців – основа бізнесу /С. Семенюк //Галицький економічний вісник, 2018. — Т. 55. — №2. – С.98-106.
61. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств /С.Б. Семенюк, В.А. Фалович //Маркетинг і цифрові технології. 2020. – № 1. – С.61-72.
62. Скібіцький О.М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності /О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidru4niki.com/1609120941970/menedzhment/konkurentospromozhnist_konkurentni_perevagi_firmi
63. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй /А. Сміт. – К.: Port-Royal, 2001. – 594 с.
64. Список областей України за чисельністю населення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>
65. Тоболін О. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції /О. Тоболін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>
66. Тоболін О. Аналіз ринку борошняних кондитерських виробів України з 2016 р. //О. Тоболін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2016.html
67. Топ-експортери кондитерських виробів України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/04/2/646646/>
68. Трофименко О.О. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку України / О.О. Трофименко, М.А. Золотопер //Сучасні проблеми економіки і підприємництво. – 2019. – Вип. 24. – С. 165-171.

- 69.Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством /А. В. Троян //Ефективна економіка. – 2013. – № 11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>
- 70.Труніна І.М. Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні /І.М. Труніна //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 1 (52). – С. 207-211.
- 71.Тутунджан А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики /А.К. Тутунджан. – М.: Экономика 2000. – 238 с.
- 72.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации /Р.А. Фатхутдинов – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
- 73.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент /Р. А.Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997. – 312 с.
- 74.Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства /Т.М. Халімон //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія:економічні науки. – 2017. – Вип. 24 Ч. 1. – С. 152-156.
- 75.Хайек Ф. О свободе /Ф. Хайек, М. Фридмен. — М.: Соци -ум; Три квадрата, 2003. — 182 с.
- 76.Цьвок Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства /Д.Р. Цьвок, Н.П. Яворська //Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 5 (61). – С. 141-147.
- 77.Шаповал А.С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства /А.С. Шаповал, Н.Ю. Буга //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 43. – С. 307-312.
- 78.Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства /С. Шпилик //Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2017. – Том 53. – № 2. – С. 89-102.

- 79.Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) /Й. Шумпер – М.: Прогресс, 1982. – 436 с.
- 80.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: [учеб.-практич. пособие] /А.Ю. Юданов А. Ю. – М.: Акалис, 1996. – 272 с
- 81.Якимишин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія /Л.Я.Якимишин. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2017. – 220 с.
- 82.Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія /І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.
- 83.Aaker David A. Strategic market management. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 379p.
- 84.Barnett W.P. The Red Queen Among Organizations. How Competitiveness Evolves / William P. Barnett. – New Jersey : Princeton University Press, 2008. – 296p.
- 85.Krugman H. E. The Measurement of Advertising Involvement / Herbert E. Krugman // Public Opinion Quarterly. – 1966. – № 30. – P.583-596.
- 86.Liakhovych, G., Pavlykivska, O., Marushchak, L., Kilyar, O., & Shpylyk, S. (2019). The organizational-economic aspects of land relations provision by administrativeterritorial reform in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 17(2), 479-492.

Визначення сутності поняття «конкуренція»: наукові течії

Автор, назва наукової праці	Тлумачення поняття
М. Фрідмен, Ф. Хайек «Про свободу» [75]	Найефективніша процедура відкриття, яка веде до виявлення найкращих способів досягнення цілей
М. Портер «Конкуренція» [52]	Суперництво серед існуючих конкурентів часто зводиться до прагнення усіма засобами досягти вигідного положення, використовуючи тактику цінової конкуренції, просування товару на ринок та інтенсивну рекламу
Ю. Рубін «Теорія та практика підприємницької конкуренції» [57]	Конфліктна форма суперництва за відносно кращі умови виробництва та збуту товарів, що зумовлює реалізацію конкурентами цільових настанов в області максимізації доходів, збереження та примноження стану, підвищення конкурентоспроможності
А. Юданов «Конкуренція: теорія та практика» [80, с. 12]	Боротьба фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку
Р. Фатхутдінов «Управління конкурентоспроможністю організації» [72]	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для отримання перемоги чи досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи в природних умовах
Г. Азоєв «Конкуренція: аналіз, стратегія і практика» [12]	Суперництво між окремими юридичними та фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені у досягненні однієї і тієї ж мети. З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання уподобань споживачів
Й. Шумпетер «Теорія економічного розвитку» [79, с. 354]	Істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару

Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, назва наукової праці	Тлумачення поняття
А. Маренич, І. Астахова «Управління конкурентоспроможністю підприємства» [46, с. 23]	Комплексна характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та н..) і дає змогу визначити сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
С. Покропивний «Економіка підприємства» [33, с. 350]	Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
І. Берегова «Система оцінки конкурентоспроможності підприємств» [19, с. 56]	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети
А. Захаров «Конкурентоспроможність підприємств: природа, методи та механізми оцінки» [36, с. 3]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Е. Райс, Дж. Трауга «Позиціонування: битва за визнання» [55, с. 114-115]	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках
М. Портер «Конкуренція» [52, с. 232-236]	Порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку
І. Яців «Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств» [82, с. 71]	Здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку
Р. Фатхутдінов «Стратегічний менеджмент» [73с. 273]	Здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у цій галузі в країні та за її межами
Ж.-Ж. Ламбен «Стратегічний маркетинг» [43,с 8]	Спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах

Визначення сутності поняття «конкурентні переваги»

Автор, назва наукової праці	Тлумачення поняття
Г. Азоєв, А. Челенков «Конкурентні переваги фірми» [13, с. 48]	Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)
Ж.-Ж. Ламбен «Менеджмент, орієнтований на ринок» [44, с. 368-369]	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами
Р. Фатхутдінов «Управління конкурентоспроможністю організації» [72, с.205-210]	Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами
М. Портер «Конкуренція» [52, с. 236-238]	Конкурентні переваги по суті виникають з тієї вартості, яку компанія здатна створити для своїх споживачів і яка перевищує витрати по її створенню

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Критерій розподілу	Види конкурентних переваг
За джерелами виникнення	Внутрішні (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові (ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку), економічні, географічні)
	Зовнішні (інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові, збутові, комунікаційні)
За стратегічною направленістю	Конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик, і як результат більш значимих цінностей для споживачів у одній і тій же сфері діяльності, що і пріоритетні конкуренти
	Конкурентні переваги, які з'являються в результаті свідомого вибору підприємством відмінних від пріоритетних конкурентів видів і сфер діяльності за рахунок знаходження нових потреб і шляхів їх задоволення
За походженням	Конкурентні переваги, створені підприємством, виходячи із стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резерву посилення конкурентоспроможності
	Конкурентні переваги, які виникають в результаті змін в навколишньому маркетинговому середовищі (поява так званих стратегічних вікон, тобто зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в поведінці конкурентів, демографічні зрушення, поява нових технологій, сегментів ринку, областей знань)
За ймовірністю успіху	Імовірні (перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можуть бути прораховані чітко і конкретно у зв'язку з дією різновекторних факторів навколишнього маркетингового середовища, або у зв'язку із невизначеністю його сил та умов)
	Очевидні (стійкі) – не потребують додаткового дослідження і обґрунтування (вигода для споживачів, рентабельність підприємства, унікальність продукції, стійкість (неможливість повторення конкурентами), професіоналізм працівників)
За тривалістю дії	Тривалі
	Тимчасові
За впливом на потенціал підприємства	Формують потенціал
	Використовують наявний потенціал
За силою та характером впливу на споживачів	Формують споживачів
	Формують спільно зі споживачами
За рівнем реалізації	Галузеві
	Міжгалузеві
	Регіональні
	Глобальні
За концепціями маркетингових систем	Сприяють управлінню попитом
	Сприяють управлінню запитами
	Сприяють управлінню потребами

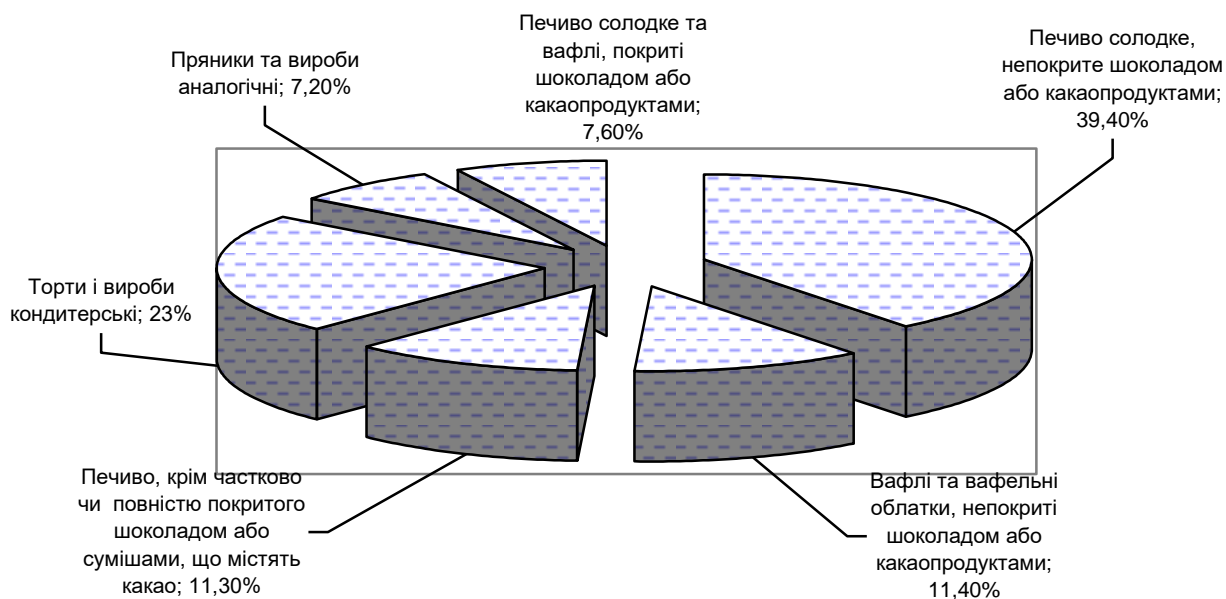


Рис. Структура виробництва основних борошняних кондитерських виробів в Україні [38, с. 32]

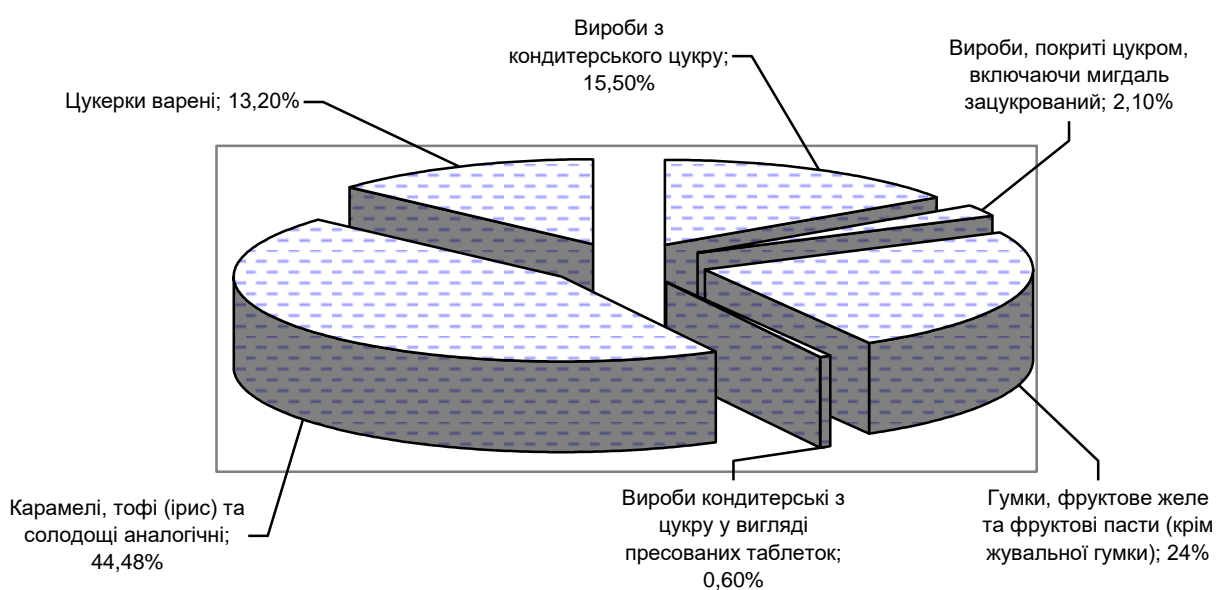


Рис. Структура виробництва цукрових кондитерських виробів в Україні [38, с. 36]

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ТерА» (звіт про сукупний дохід)
за 2017-2019 рр. [10]

Стаття	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	48041	55971	54350
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39971	47320	45202
Валовий:			
Прибуток	8070	8651	9148
Збиток			
Інші операції	359	273	255
Адміністративні витрати	2074	2262	3160
Витрати на збут	3789	4617	6462



Рис. Збутова мережа ПрАТ «ТерА» [9]

Додаток Л

Оцінка конкурентного середовища діяльності ПрАТ «ТерА» (за моделлю М. Портера «п'яти сил конкуренції»)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка впливу фактору, бали		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах			X
		Високий рівень фінансових інвестицій			X
		Низький ступінь диференціації продукції		X	
		Консерватизм існуючої системи поставок	X		
		Необхідність залучення постійних покупців		X	
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		X	
		Низька інноваційна активність управління персоналом		X	
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		X	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів ($I_{нк}$) = 2,13					
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
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок		X	
Середнє значення силу впливу товарів-замінників ($I_{тз}$) = 1,75					

3. Конкурентна сила покупців		Високий ступінь організації споживачів		X	
		Значні можливості покупців щодо вибору 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 освіченості покупців	X		
		Висока цінова еластичність товару		X	
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$) = 2,17					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмеження 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 впливу постачальників ($I_{пост}$) = 2,0					
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Сутність інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			X
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			X
		Значне падіння купівельної спроможності населення			X
		Вітчизняний ринок КВ на 95% представлений вітчизняними виробниками		X	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	Вдале географічне розташування фірми (сировина, інфраструктура)	X		
		Відсутні дослідження конкурентів		X	
		На ринку присутні чотири виробники-лідери			X
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (I_k) = 2,43					
Середнє значення впливу конкурентного значення (узагальнений показник) ($I_{кк}$) = 2,096					



Драже «Арахіс в цукрі»

Накатка цукрова, корпус - арахіс смажений

Прозорий тубус 150 г	-	3 міс.

а) прозорий тубус (вже існуюча упаковка) [9] б) картонна упаковка



в) подарунковий варіант упаковок

Рис. Зразки упакування продукції ПрАТ «ТерА»