

**Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет  
нафти і газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу**

**Тема магістерської роботи:**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Виконав:*

*ст.групи ПТМ-20-1*

*Галій Р.Р.*

*Керівник:*

*проф., зав. кафедри ПiМ*

*Перевазова І.В.*

# МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ Є

- **ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ТА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.**

► **Об'єктом дослідження**

виступає **процес управління конкурентоспроможністю підприємства.**

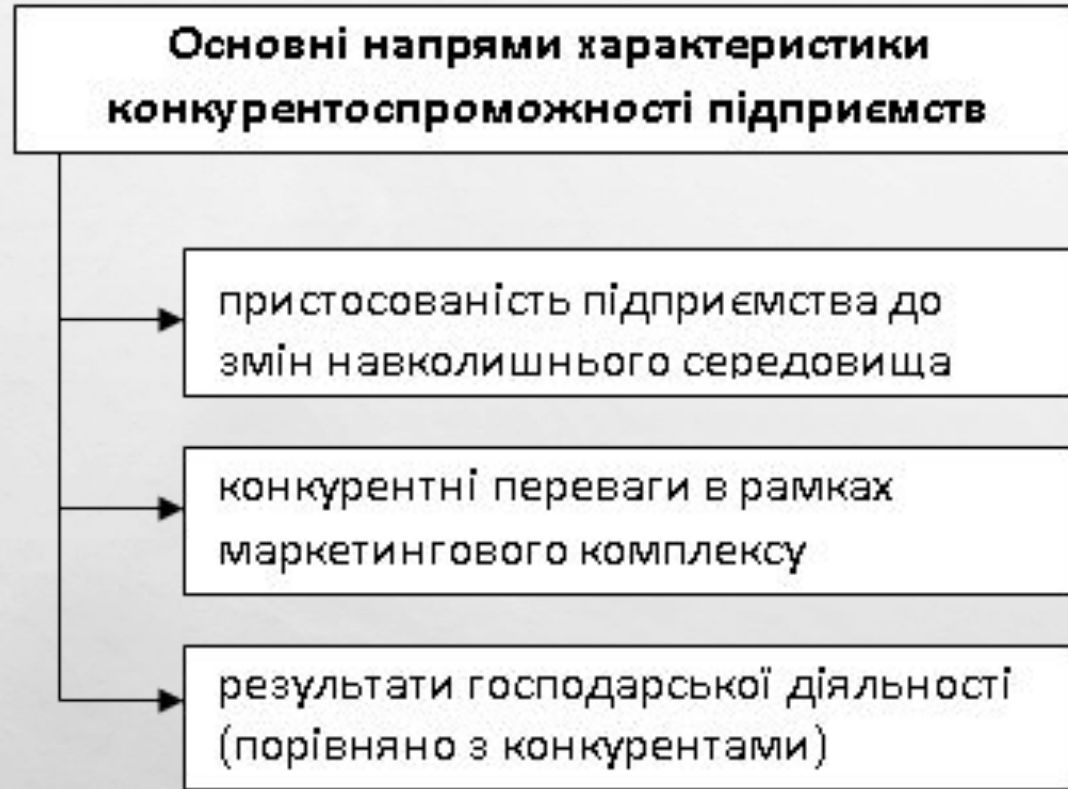
► **Предметом дослідження**

є **сукупність теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.**

## **Завдання до вирішення:**

- уточнити сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- узагальнити основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та основні конкурентні стратегії;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства та його конкурентну позицію на ринку;
- оцінити аспекти, що впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Балаклійське ХПП»;
- розробити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, зокрема для ПрАТ «Балаклійське ХПП»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Балаклійське ХПП».

## Основні напрями характеристики конкурентоспроможності підприємств, висвітлені в економічній літературі

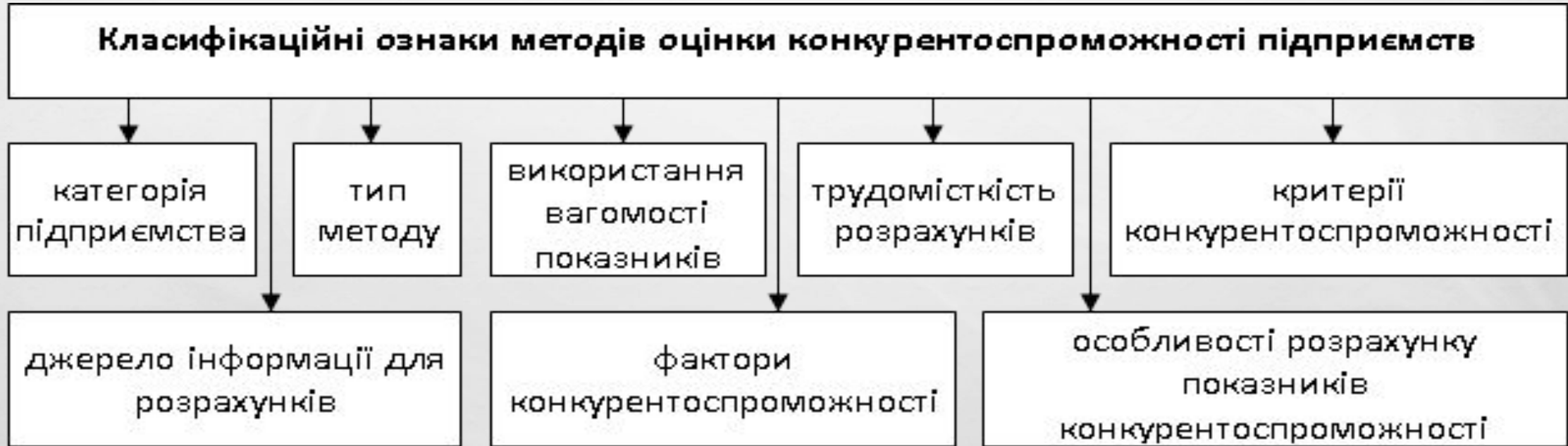


## Категорії конкурентних переваг

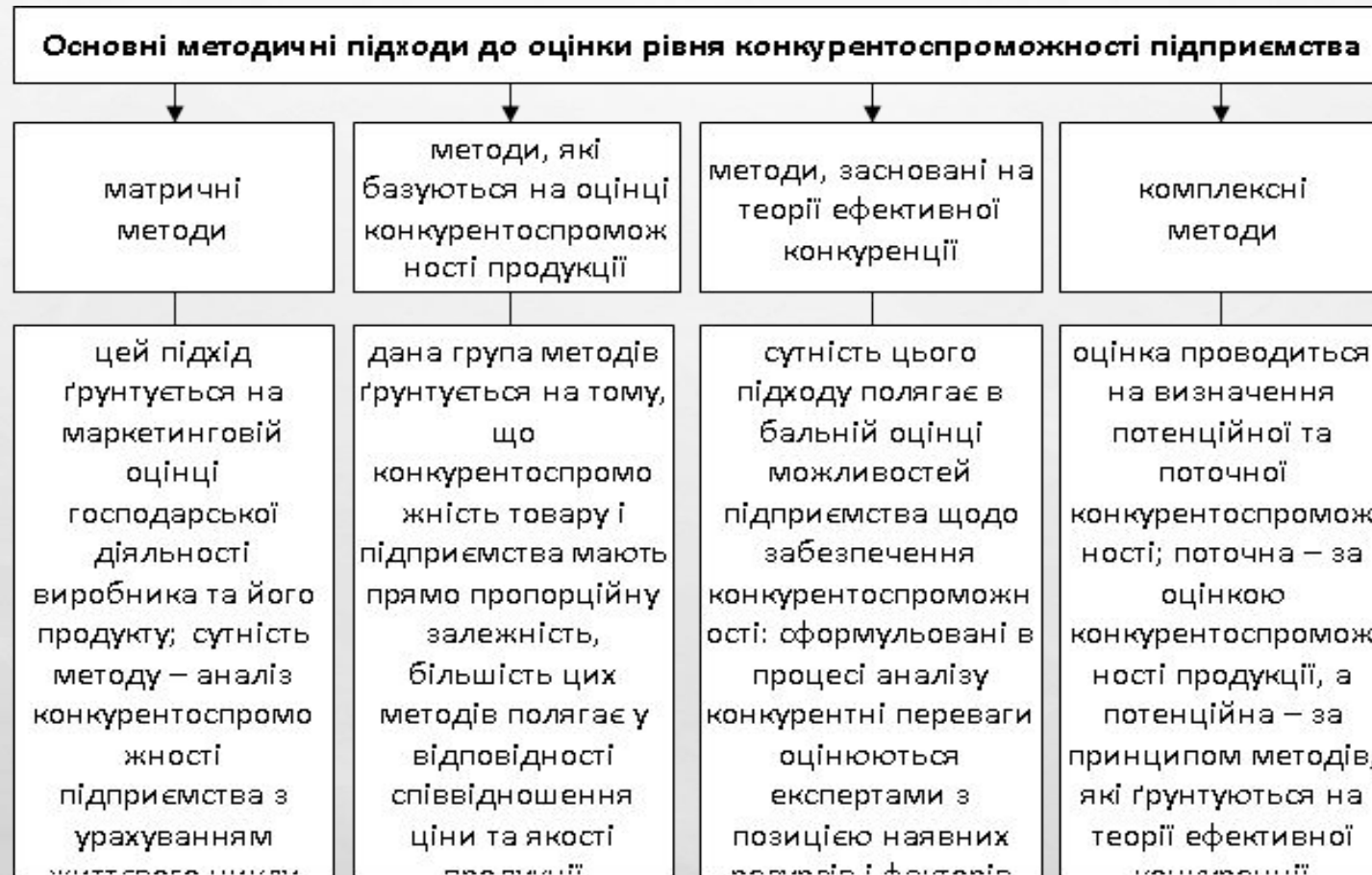




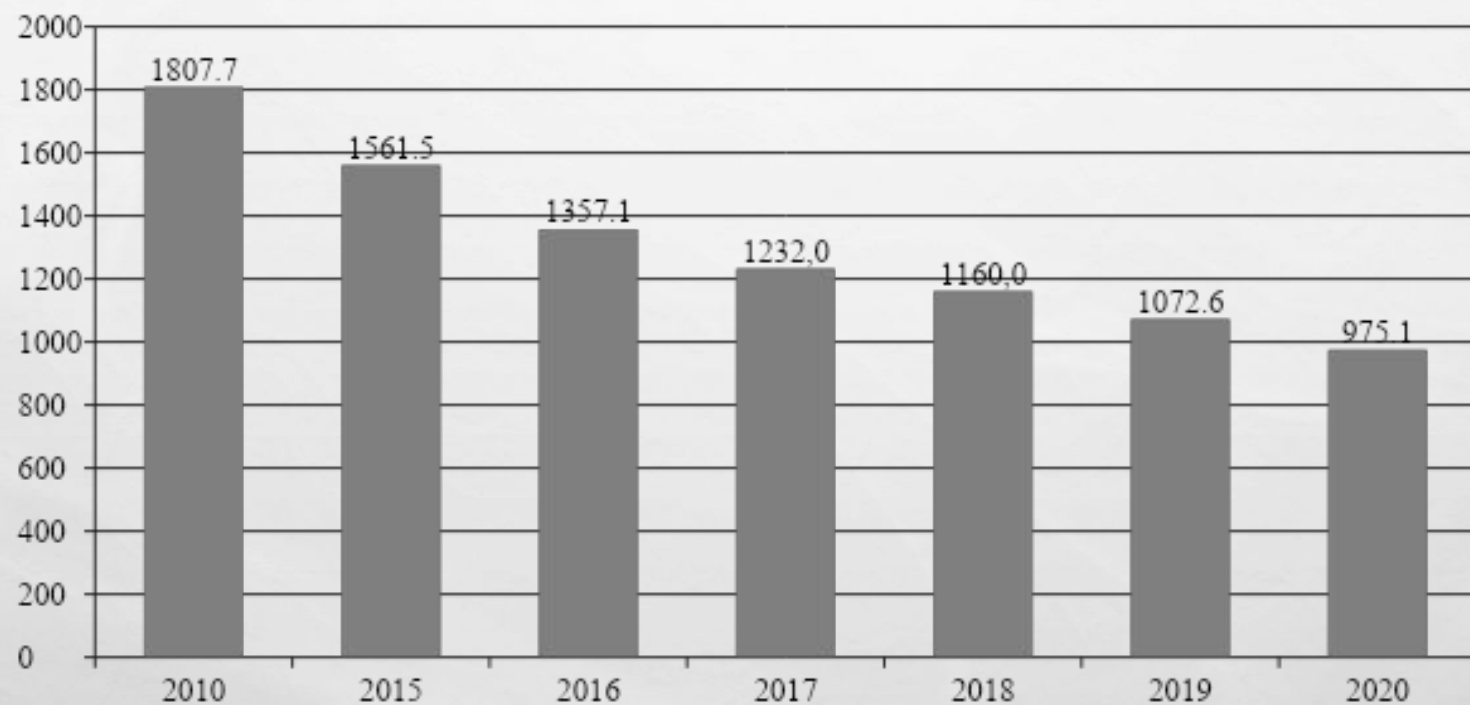
# Класифікаційні ознаки методів оцінки конкурентоспроможності підприємств



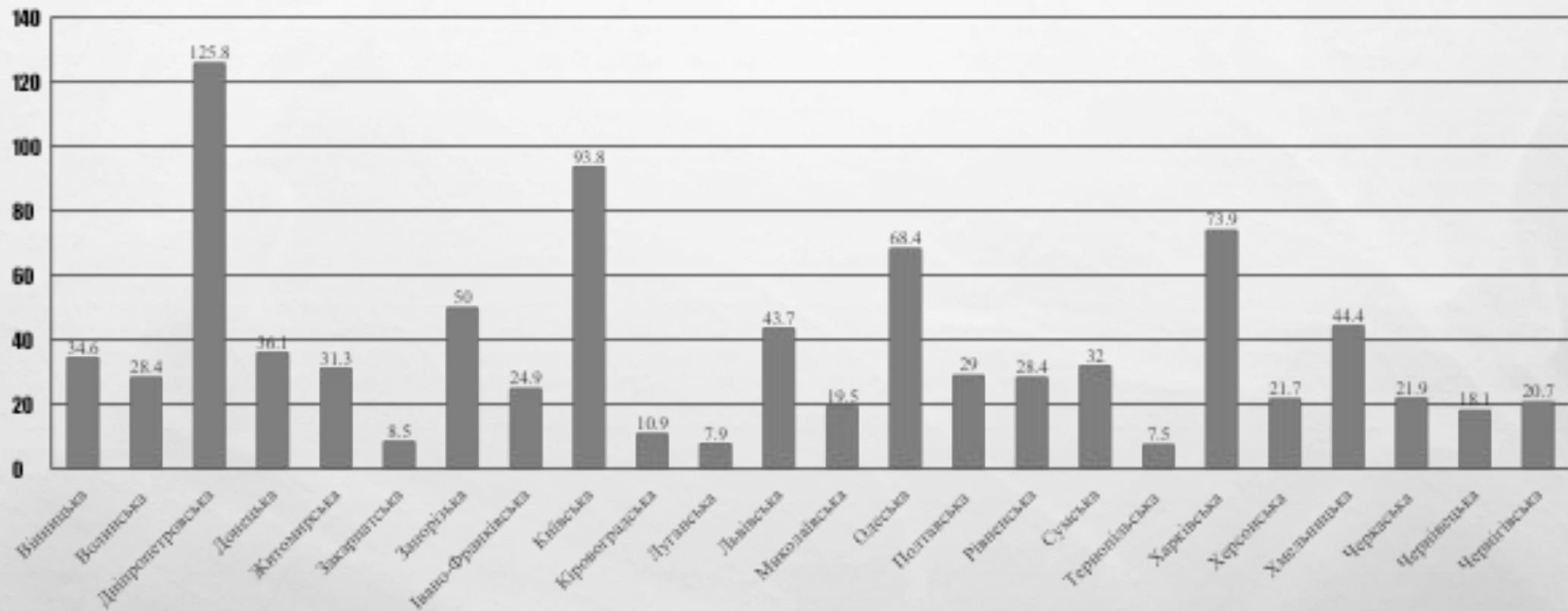
## Основні методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та їх коротка характеристика



## Динаміка виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні у 2010–2020 рр.



## Обсяг виробництва хлібобулочних виробів по регіонах України у 2020 р.





## **Негативні тенденції розвитку ринку хлібопекарської галузі України:**

- **зниження обсягів виробництва хліба та хлібобулочної продукції;**
- **необхідність модернізації обладнання, відставання від світових трендів у галузі виробничого обладнання, а також схильність до його фізичного та морального зносу;**
- **нестача інвестицій у виробничі потужності;**
- **низька ефективність бізнесу (низька маржинальність продажу).**

# Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Балаклійське ХПП»

Показники	Значення, що рекомендується	Роки			2020 р. у % до 2018 р.
		2018	2019	2020	
<b>1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності</b>	$\geq 2$	0,75	0,73	0,59	<b>78,7</b>
<b>2. Коефіцієнт швидкої ліквідності</b>	0,7-0,8	0,3	0,42	0,32	<b>106,7</b>
<b>3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	$\geq 0,2$	0,0001	0,001	0,0	<b>0,0</b>
<b>4. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості</b>	$= 1,0$	<b>1,79</b>	<b>1,99</b>	<b>1,38</b>	<b>77,1</b>

## Ділова активність підприємства ПрАТ «Балаклійське ХПП»

Показники	Роки			Зміни за 2017-2019 рр.(+, -)
	2018	2019	2020	
1. Оборотно́сть активів (коефіцієнт ресурсовіддачі)	0,58	0,38	0,43	-0,15
2. Фондовіддача	1,63	1,18	1,49	-0,14
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,15	0,68	0,66	-0,49
4. Період одного обороту оборотних активів, днів	313	529	545	232
5. Коефіцієнт оборотності запасів	1,68	1,36	1,49	-0,19
6. Період одного обороту запасів, днів	214	265	242	28
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,64	1,36	1,19	-2,45
8. Період погашення дебіторської заборгованості, днів	99	264	302	203
9. Коефіцієнт оборотності готової продукції	7,33	12,1	37,95	30,62
10. Період погашення кредиторської заборгованості, днів	98	147	196	98
11. Період операційного циклу (днів)	313	529	544	231
12. Період фінансового циклу (днів)	215	382	348	133

## Показники рентабельності операційної діяльності ПрАТ «Балаклійське ХПШ»

Показники	Роки			Зміни за 2018-2020 рр.(+, -)
	2018	2019	2020	
1. Чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	147514,0	106067,0	119246,0	-28268,0
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	142571,0	99273,0	112258,0	-30313,0
3. Валовий прибуток, тис. грн.	4943,0	6794,0	6988,0	2045,0
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	6183,0	7041,0	8549,0	2366,0
5. Витрати на збут, тис. грн.	4443,0	3892,0	6342,0	1899,0
6. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	153197,0	110206,0	127149,0	-26048,0
7. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-5683,0	-4139,0	-7903,0	-2220,0
8. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції (робіт, послуг) – рентабельність продажу, %	-3,9	-3,9	-6,6	-2,7 в.п.
9. Рентабельність (збитковість) витрат на реалізацію продукції – рентабельність підприємства, %	-3,7	-3,8	-6,2	-2,5 в.п.
10. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	77,0	-43976,0	-45144,0	-45221,0
11. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції (робіт, послуг) за чистим прибутком, %	0,1	-41,5	-37,9	-38,0 в.п.
12. Інші операційні витрати, тис. грн.	10713,0	22284,0	31776,0	21063,0
13. Загальна сума витрат по операційній діяльності, тис. грн.	163910,0	132490,0	158925,0	-4985,0
14. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	20047,0	-20571,0	-14267,0	-34314,0
15. Рентабельність (збитковість) операційної діяльності, %	12,2	-15,5	-9,0	-21,2 в.п.



## Податкове навантаження ПрАТ «Балаклійське ХПП» за 2020 рік

Показник	Сума, грн	Питома вага, %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	119246000,0	-
2. Податки, що сплачені в бюджет:	10231306,8	8,58
- податок на додану вартість	4388252,8	3,68
- єдиний податок 4 групи	1108987,8	0,93
- екологічний податок	143095,2	0,12
- єдиний соціальний внесок	4590971,0	3,85

# Аспекти впливу на рівень конкурентоспроможності

## ПрАТ «Балаклійське ХПП»



## Вагові значення аспектів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, отримані методом опитування

№ п/п	Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення
1	Ціна продукції	0,4
2	Асортимент продукції	0,3
3	Тривалість існування підприємства	0,1
4	Дизайн упаковки	0,05
5	Наявність мережі фірмової торгівлі	0,1
6	Реклама	0,05

## Зведені значення інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Підприємства	Аспекти конкурентоспроможності						Інтегральний показник конкурентоспроможності
	ціна продукції	асортимент продукції	тривалість існування підприємства	дизайн упаковки	наявність мережі фірмової торгівлі	реклама	
	Вагове значення						
	0,4	0,3	0,1	0,05	0,1	0,05	
ПрАТ «Балаклійське ХПП»	4,8	4,8	5	4,9	4	3,4	0,047
ТОВ «Кулиничі»	4,8	4,8	4	4,9	5	4,9	0,048
ТДВ «Салтівський»	4,9	4,8	3	3,3	3	3,2	0,043
ТОВ «Ново-Баварський»	3,9	4,0	4	4,1	1	4,1	0,037
ТОВ «Рома»	4,1	3,5	2	3,6	1	2,5	0,033



# Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств





# Напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Балаклійське ХПП»

## Напрямки підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Балаклійське ХПП»

Ступінь використання у виробництві енергозберігаючих технологій

Наявність мережі фірмових магазинів

Використання вертикальної інтеграції (наявність у складі виробництва борошномельних комплексів)

Наявність достатньо великого запасу фінансової міцності

Наявність достатньої кількості власного транспорту

Наявність значної частки реалізації продукції на місцевому ринку

Наявність стійких зв'язків з мережами супермаркетів

Використання привабливих умов при співпраці з посередниками у вигляді дозволу на повернення невеликих відсотків зачерствілої продукції

Постійне оновлення асортименту продукції, враховуючи уподобання споживачів та виробляючи продукцію достатньо високої якості за помірними цінами.

## Алгоритм формування та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Балаклійське ХП»

Заходи для його реалізації	
1. Стратегічний аналіз ситуації на ринку хлібопекарської продукції	Аналіз зовнішнього середовища Аналіз внутрішнього середовища Аналіз специфічних факторів ринку хлібопекарської продукції
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	Визначення показників з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства Оцінка конкурентоспроможності підприємства Визначення основних чинників конкурентоспроможності підприємства Визначення цільових сегментів виявлення напрямів управління конкурентоспроможністю
3. Визначення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства	Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства Визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства
4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Аналіз можливих стратегій Вибір оптимальної стратегії
5. Вибір методів та засобів досягнення цілей та реалізації стратегії	Вибір способів з урахуванням особливостей керованого об'єкта Вибір способу за змістом Вибір методів за організаційною формою Визначення коштів
6. Планування заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Визначення конкурентних переваг та нормативів конкурентоспроможності Розробка стратегічного плану реалізації стратегії
7. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Розробка програми виконання стратегії Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності
8. Контроль та координування виконання конкурентної стратегії	Контроль за виконанням стратегії Координування виконання стратегії
9. Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Експертна оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності Оцінка економічної ефективності