

Ім'я користувача:  
Бутко Наталія Валеріївна

ID перевірки:  
1005483154

Дата перевірки:  
18.12.2020 20:10:44 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
18.12.2020 20:20:38 EET

ID користувача:  
95838

Назва документа: ЕП-М20-019235\_Волинець.Н.О

Кількість сторінок: 77 Кількість слів: 14699 Кількість символів: 110360 Розмір файлу: 1.79 MB ID файлу: 1005772477

## 5.93% Схожість

Найбільша схожість: 1.54% з Інтернет-джерелом (<http://um.co.ua/14/14-5/14-58341.html>)

5.41% Джерела з Інтернету

463

Сторінка 79

1.35% Джерела з Бібліотеки

164

Сторінка 82

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**  
ННІ Економіки і права  
Кафедра економіки підприємства, обліку і аудиту  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма Економіка підприємства

До захисту допускаю  
Завідувач кафедри  
О.В. Яценко  
(ініціали, прізвище)  
(дата, підпис)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
освітнього ступеня МАГІСТР

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ**

Студента групи ЕПМ-19 Волинця Назара Олександровича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник Д.є.Н., проф. Черевко Олександр Володимирович  
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

Консультанти: \_\_\_\_\_  
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

**Черкаси – 2020**

1 Лист Завдання

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить – 80 сторінок, 36 - таблиць, 21 - рисунок, список використаних джерел з 50 - найменувань, 5 - додатків.

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Предмет дослідження - конкурентоспроможність продукції.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Умань хліб Трейд», основним видом діяльності якого є виробництво та реалізація хлібобулочних виробів в Черкаському регіоні.

Метою дослідження є опрацювання теоретичних засад та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- вивчити теоретичні основи конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності підприємства і виробленої нею продукції;
- проаналізувати ринок продукції, виробленої на ньому;
- виявити головних конкурентів підприємства і вивчити вироблену ними продукцію;
- виконати порівняльний аналіз продукції підприємства і продукції її основних конкурентів;
- оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства і продукції її основних конкурентів методом експертних оцінок;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2020.

Рік захисту роботи 2020.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	
ПРОДУКЦІЇ	8
1.1 Поняття конкурентоспроможності продукції	8
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції	17
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УМАНЬ ХЛІБ ТРЕЙД»	34
2.1 Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Умань хліб Трейд»	34
2.2. Аналіз ринкового середовища ТОВ «Умань хліб Трейд»	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УМАНЬ ХЛІБ ТРЕЙД»	62
3.1. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Умань хліб Трейд»	62
3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Конкуренція є одним з вирішальних факторів розвитку, як окремих соціально-економічних систем, так і національних економік в цілому. Інтенсивність науково-технічного прогресу в галузі вдосконалення засобів і методів виробництва та інформаційних технологій призводять до посилення конкуренції між виробниками за кращі умови функціонування і обмежений споживчий попит на їхні товари і послуги. У цих умовах забезпечення життєздатності та успішного функціонування підприємств безпосередньо пов'язані з необхідністю вирішення завдань підвищення їх конкурентоспроможності. Тому сфера економіки, що вивчає шляхи і методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств, представляє особливий інтерес для дослідження.

На особливу увагу заслуговує проблема підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств в сучасних українських умовах. Для вітчизняних підприємств завдання виживання ускладнюється відсутністю практичного досвіду функціонування в умовах конкуренції і значним відставанням від зарубіжних конкурентів за рівнем потенціалу. Це не дозволяє їм успішно конкурувати, і веде до загального погіршення їх фінансово-економічного стану.

Актуалізують тему дослідження розвиток економічної кризи, що характеризується зниженням попиту і загостренням конкурентної боротьби за сфери впливу на ринку. В умовах, що складаються на перший план виходять питання затребуваності виробленої продукції, провідним фактором якої є її конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим для вітчизняних підприємств, які в даний час відстають від зарубіжних виробників за якістю продукції, що випускається, ефективності організації виробництва і управління і за показниками поточного функціонування, завдання забезпечення і підвищення конкурентоспроможності представляються завданнями першорядної важливості з точки зору їх виживання і подальшого забезпечення успішної діяльності.

Та все це характеризує особливу актуальність і практичну значимість дослідження проблем розвитку конкурентних переваг продукції виробничих підприємств.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили концептуальні основи теорії ринкової економіки, пропозиції і висновки, що містяться в фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців в області конкурентоспроможності, а також публікації періодичних видань, що відображають останні розробки з проблеми конкурентоспроможності.

В економічній літературі проблеми конкурентоспроможності приділяється досить багато уваги, так як всі підприємства і організації в більшій чи меншій мірі стикаються з такою проблемою як конкуренція. Тому, щоб вижити в таких умовах, а так само розвиватися, необхідно аналізувати стан справ на ринку і приймати рішення про проведення заходів по підвищенню конкурентоспроможності. Все це зумовило вибір дипломного дослідження і коло аналізованих проблем.

Вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності продукції були опрацьовані та висвітлені як вітчизняними так і зарубіжними дослідниками. Основні підходи до методів та методологій дослідження конкуренції та конкурентоспроможності продукції наведені в працях таких вчених як Г. Азоев, Ансофф, Л. Антонюк, Я. Базилук, В. Геєць, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інших вчених.

Метою дослідження є опрацювання теоретичних засад та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- вивчити теоретичні основи конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності підприємства і виробленої нею продукції;
- проаналізувати ринок продукції, виробленої на ньому;
- виявити головних конкурентів підприємства і вивчити вироблену ними продукцію;

- виконати порівняльний аналіз продукції підприємства і продукції її основних конкурентів;
- оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства і продукції її основних конкурентів методом експертних оцінок;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Умань хліб Трейд», основним видом діяльності якого є виробництво та реалізація хлібобулочних виробів в Черкаському регіоні.

Предмет дослідження – конкурентоспроможність продукції.

Методи дослідження – факторний, кількісний, якісний, системний аналізи, статистична обробка результатів, дедукція.

Основним фактором комерційного успіху підприємства в умовах ринкової економіки є його конкурентоспроможність, яка залежить від якості менеджменту і конкурентоспроможності продукції, що випускається, тобто від того, наскільки дана продукція краще аналогів. Тому оцінка рівня конкурентоспроможності товару та розробка на цій основі рекомендацій щодо підвищенню конкурентоспроможності дуже важливі для формування конкурентоспроможності в цілому фірми.

Практична значимість роботи полягає в тому, що окремі її положення у вигляді матеріалу розділів 2 і 3 можуть бути використані фахівцями вітчизняних підприємств.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ



### 1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції

В умовах кризового стану вітчизняної економіки стає очевидною залежність стійкості положення компанії від затребуваності виробленої ними продукції, провідним фактором якої є її конкурентоспроможність.

Незважаючи на важливість дослідження питань конкурентоспроможності продукції в навчальній і науковій літературі, спільної думки щодо поняття «конкурентоспроможність» ще не склалося. Вітчизняними науковими школами управління і економіки розроблені різні концептуальні підходи до трактування.

Вперше конкуренцію як поняття на ринку визначив А. Сміт. У своєму дослідженні Адам Сміт розглядав конкуренцію: як «боротьбу за найвигідніші умови купівлі і продажу між покупцями та продавцями відповідно». [32] Він зазначав, що «конкуренцію серед покупців зумовлює скорочення пропозиції, викликає гонитву за обмеженою пропозицією, яка піднімає ціни; при надлишку пропозиції суперництво виникає між виробниками, які хочуть позбавитись надлишку знижуючи ціну. Діючи через попит, пропозицію та ціни, конкуренція виступає як складова частина господарського механізму». [32] Й. Шумпетер детермінує конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Безліч поглядів до змісту поняття «конкурентоспроможність продукції», що є предметом дослідження, зумовлена вибором:

- об'єктів конкуренції (потреби споживачів, властивості продукції);
- суб'єктів конкуренції (конкуренти, виробники продукції);
- сфери використання (використання, звернення, виробництво);
- ринків збуту (світової, галузевої, міжрегіональний, регіональний) [35, с. 30].

Аналіз визначень поняття «конкурентоспроможність продукції» дає можливість виділити наступні підходи до її трактуванні:

- на основі вивчення характеристик і властивостей продукції;
- з точки зору задоволення потреб;

- на основі врахування можливостей продукції до задоволення умов продажів на цьому галузі, у взаємозв'язку з виробляє її компанією.

У найзагальнішому вигляді трактування поняття конкурентоспроможності продукції було дано А. В. Осташковою, котра розуміє її як узагальнену характеристику продукту, яка має його відмінності від продукції конкурентів. Близькими є трактування, що враховують відносну оцінку споживчих цінкових якостей конкуруючих продуктів. Однак цей підхід не об'єктивний в силу того, що кожен продукт, крім загальних особливостей, може мати переваги, що забезпечують його перевага, вигоду в порівнянні з продукцією конкурентів, що не врахував А. В. Осташків. Дані переваги виникають на основі споживчих властивостей, вартісних, якісних, економічних показників товару. Це висловлює досить простий підхід до трактування конкурентоспроможності товару, згідно з яким конкурентоспроможність товару - це велика привабливість продукту в порівнянні з іншими, схожими за видом і призначенням продуктами, яка досягається наявністю вартісних і якісних параметрів [19, с. 31].

Система певних купівельних характеристик і економічних параметрів, закладена в трактуванні поняття «конкурентоспроможність продукту» Н. В. Єремєєва і С. Л. Калачова, дозволяє продукту витримувати конкуренцію з іншими продуктами-еквівалентами в галузі [20]. Комплекс певних купівельних і цінкових параметрів, що визначають конкурентоспроможність продукту, з точки зору А. Н. Романова, Ю. Ю. Коряюгова і С. А. Красильникова, гарантує успіх, перевага цього продукту серед великого числа подібних товарів, що змагаються в галузі [19, с. 31].

Характерний недолік перерахованих вище поглядів виражається в тому, що в трактуваннях конкурентоспроможності продукту не йдеться про задоволення потреб, не дивлячись на те, що саме володіння деякими якісними і цінковими параметрами гарантує задоволення конкретних потреб покупців.

В якості таких Р. А. Фатхутдіновим названі конкурентні потреби. Дослідник визначає конкурентоспроможність продукту рівнем реального або можливого задоволення потреб, здатністю витримувати суперництво в конкретній галузі [50].

Питання про задоволення потреб досліджували Ф. Ф. Стерліков і А. А. Амбарцун, які конкурентоспроможність продукту визначають як система купівельних властивостей, які забезпечують відмінність цього продукту від еквівалентів за рівнем і ступенем задоволення потреб споживачів, з урахуванням витрат на його придбання та використання [19, с. 32].

Конкурентоспроможність товару як порівняльну характеристику досліджує і Ю. І. Ребрин, який відносну оцінку продуктів засновує на вивченні рівня їх відповідності суспільним потребам і на оцінці витрат на задоволення даної потреби. Витрати Ю. І. Ребриним представлені вартістю використання, що включає витрати споживача на купівлю товару та інші витрати, пов'язані із застосуванням продукту або його використанням [19, с. 57].

Система купівельних характеристик продуктів використана як елемент при трактуванні конкурентоспроможності продукту і М. І. Бухалковим, останнім в якості предмета дослідження відповідності обрані як конкретні індивідуальні потреби, так і суспільні потреби, враховані також витрати на їх задоволення і ВИХІДНІ доходи [12, с. 99].

Також І. А. Тарасова дотримується концепції вистави конкурентоспроможності продукту як системи не тільки купівельних, але і цінових параметрів продукту, які і зумовлюють його успіх в галузі, називаючи важливим складовим елементом конкурентоспроможності продукту рівень витрат покупця за час використання [47, с. 15].

Загалом наведені вище трактування поняття «конкурентоспроможність продукту» представлені системою властивих продукту показників, які не враховують, однак, інтересів покупців з позиції співвідношення ціни і якості використання, що, на нашу думку, є недоліком.

Максимально змістовним є трактування конкурентоспроможності продукту О. Г. Кантор, Л. Н. Родіонової, Ю. Р. Хакімовим, з точки зору останніх конкурентоспроможність необхідно визначати відповідністю продукту запитам галузі або її певного елемента, порівнюючи якісні параметри продукту і продукту-замінника з витратами на покупку і використання. З цієї точки зору найбільш

конкурентоспроможний продукт, що має більше значення загального корисного результату на одиницю витрат, причому розмір кожного співвідносить показника є прийнятним для покупця. При цьому продукт низької якості виступає найбільш конкурентоспроможним при більш низькому рівні цін, проте недостатність деяких характеристик призведе до втрати позитивного уваги взагалі. На нашу думку, цей підхід максимально повно виражає конкурентоспроможність продукту з економічної позиції, дозволяючи визначити позитивний результат для покупця і привертаючи увагу на зіставленні ефекту і витрат [19, с. 32].

При цьому названі вище автори, відштовхуючись виключно від економічних і якісних характеристик, не враховують можливу зміну ступеня конкурентоспроможності продукту в просторі і в часі. Незважаючи на своєрідність конкурентоспроможності продукту на конкретній галузі, необхідно враховувати її мінливість у часі.

Так, досліджуючи конкурентоспроможність продукту як здатність продукту відповідати запитам цієї галузі в досліджуваний період, автори закладають в це поняття такі параметри: простір - конкретний ринок; період часу - фіксований інтервал часу; пізнаваність при порівнянні. Отже, оцінку конкурентоспроможності слід проводити за допомогою порівняння окремого виду продукту з аналогом в рамках системи «простір-час». Покупець з ряду еквівалентів вибирає продукт, який максимально відповідає його потребам.

Взаємозв'язок часу і простору враховує і Н. П. Вещікін, який запропонував дослідження конкурентоспроможності конкретного продукту з еквівалентом реалізовувати в системі «простір-час». З огляду на, що покупець вибирає продукт, який найбільше відповідає його потребам, слід погодитися з тим, що конкурентоспроможність продукту показує рівень його привабливості для покупця, що здійснює реальну угоду [19, с. 33].

При цьому цей підхід слід назвати і дещо некоректним, тому що автори пов'язують конкурентоспроможність ні з відмінними параметрами продуктів, а з рівнем їх значимості для можливих споживачів при здійсненні операції, який може бути різним. Окремі з них, наприклад Ю. Л. Муромцев, Д. Ю. Муромцев, О. А.

Белоусов і В. М. Тютюнник і вивчають купівельну привабливість окремого продукту в порівнянні з продуктом-еквівалентом, з окремим сегментом галузі. Зміст привабливості даними дослідниками представлено привабливістю, здатністю привертати увагу до продукту, викликати позитивне ставлення з боку споживача, який здійснює реальну угоду [19, с. 33].

Відповідність продукту не тільки запитам конкретних покупців, а й умовами галузі та умов продажу при трактуванні поняття «конкурентоспроможність продукту» використано В. П. Бочаровим, Е. В. Воробйовим, І. М. Лифиц [19, с. 34].

Конкурентоспроможність товару як можливість збуту товару на цьому галузі досліджується Г. Степаненко, як реальний збут продукту присутня в трактуваннях інших дослідників. Можливістю прибуткового збуту в конкурентних галузях, з комерційної позиції, конкурентоспроможність продукту визначена П. А. Фоміним і М. К. Старовойтовим.

Очевидно, що для покупця, що здійснює операцію, крім усього іншого, важливими будуть умови реалізації. Однак, на нашу думку, підхід до трактування конкурентоспроможності продукту виключно на основі маркетингової складової не дозволяє в повністю виразити рівень важливості цього продукту для покупця.

Незважаючи на відносність поняття конкурентоспроможності, що пояснюється прихильністю до конкретної галузі і часу реалізації, з точки зору П. С. Зав'ялова, цей підхід дозволяє максимально повно відобразити запити споживачів. П. С. Зав'ялов вважає, що конкурентоспроможність продукту купує ще й унікальний відтінок на увазі того, що всі споживачі мають свої унікальні критерії дослідження задоволення власних потреб. У зв'язку з цим він рекомендує безперервне дослідження конкурентоспроможності продукту в контексті фаз його життєвого циклу, що визначається необхідністю оперативно виявляти зниження параметрів конкурентоспроможності продукту і можливістю приймати раціональні рішення. Відповідно, збільшення ступеня конкурентоспроможності продукту підтверджує необхідність виробництва цього продукту і визначає можливість вигідної реалізації.

П. С. Зав'ялов ґрунтується на тому, що виробництво нового продукту поки старий не вичерпаний потенціал підтримки конкурентоспроможності не виправданий [19, с. 35].

Однак, на нашу думку, точка зору П. С. Зав'ялова, з якої солідарний і Н. А. Сафронов, досить жорстка на увазі того, що конкурентоспроможність продукту, на його погляд, може визначатися виключно параметрами, що представляють суттєвий інтерес для покупців. Всі параметри продукту, які перебувають за рамками цих інтересів, з позиції цих дослідників, не повинні вивчатися, так як не мають до неї відношення.

Цієї ж точки зору дотримується Ю. Ю. Корягогов, А. Н. Романов і С. А. Красильников, вважаючи, що властивості, котрі залучили інтерес покупця, природно будуть забезпечувати задоволення його потреб. Свою позицію зазначені дослідники пояснюють тим, що перевищення норм, правил і стандартів не підвищує конкурентоспроможність продуктів, а навпаки, часто знижує її, оскільки веде до збільшення цін, не збільшуючи купівельну цінність [19, с. 35].

Звичайно, дана пропозиція, засноване на обліку виключно купівельної цінності, при трактуванні ступеня конкурентоспроможності продукту максимально повно дозволяє описати внутрішній зміст цього поняття, але при цьому, на наш погляд, є дещо некоректним і суперечливим на увазі можливої різної корисності продукту для покупця.

Зазначений вище унікальний характер конкурентоспроможності продукту, який виявляється у просторі і часі, простежується також в точці зору Н. А. Сафронова, що пояснює конкурентоспроможність продукту комплексом таких купівельних параметрів (кількісних і якісних), які визначають задоволення особливих потреб галузі.

Необхідно відзначити багатоаспектність запропонованої Н. А. Сафроновим трактування поняття конкурентоспроможності продукту, яке виражає рівень відповідності продукту не тільки умовами галузі, а й запитам конкретних покупців. Перевірка рівня задоволення продуктом суспільних потреб, з точки зору Н. А. Сафронова, фактично досягається в галузі. Конкретність конкурентоспроможності

продукту забезпечена наявністю галузевих ділянок, сформованих певною групою покупців за уподобаннями та смаками. Споживачем купується продукт, найбільш задовольняє його індивідуальні потреби і відповідний суспільним потребам. Система думок одиничних споживачів про продукт, яка складається до його появи в галузі, схильна до зміни протягом всього життєвого циклу продукту, що призводить до суперництва за покупця. Відповідно, ступінь конкурентоспроможності продукту визначається рівнем задоволеності споживачів продуктом, а комерційна результативність продажів продукту на конкретному галузі залежить від деяких умов конкуренції.

Особливу увагу необхідно звернути на відносність поняття «конкурентоспроможність продукту», так як її високий рівень конкурентоспроможності продукту в одній галузі не гарантує її конкурентоспроможність в іншій. Крім цього, слід диференційовано вивчати конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку, так як компанія-виробник не може протягом тривалого періоду займати провідні позиції в даній галузі, не спираючись на показник конкурентоспроможності продукту і не враховуючи рівень витрат і якості по створенню і продажу продукту. Вихід на нові ринки для компанії, прийняття рішень про розширення або скорочення виробництва, інвестицій в оновлення технологічного обладнання або оновлення продукту вимагають дослідження конкурентоспроможності продукту.

Отже, привабливість продукту для покупців в конкурентних галузях виражається системою купівельних і цінових параметрів продукту з точки зору результативності використання. Зацікавленість виробника виражена в результативності виробництва продукту, яка визначається системою купівельних і цінових параметрів продукту в сфері як використання, так і виробництва.

Зважаючи на це ми дотримуємося позиції, згідно з якою для досягнення універсальності самого трактування поняття

«Конкурентоспроможність продукту» слід в його змісті врахувати показники, не тільки цікаві для покупців, але і є визначальними для досягнення

підприємницького успіху виробника. У цьому випадку таким параметром може виступити дохід виробника.

Так як комерційний успіх гарантує перевищення доходу над витратами, слід стверджувати, що конкурентоспроможність продукту є визначальним фактором його підприємницького успіху в умовах розвинутого конкурентного галузі і виступає в якості важливого вихідного фактора росту частки галузі і зростання прибутку, поліпшення господарського становища компанії.

В даному відношенні цікавий також підхід Х. А. Фасхієва, що пояснює конкурентоспроможність продукту як перевага її якісних і вартісних параметрів над якісними і вартісними параметрами еквівалентів, які оцінюються покупцями на конкретних галузевих елементах. Це дозволяє врахувати ставлення покупців до продуктів, час, співвідношення якості і цін, прибуток виробника. Схожа точка зору у дослідника, який підкреслює вплив конкурентоспроможності продукту на обсяг попиту і продажів, рівень доходів компанії [19, с. 36].

Ю. Т. Шестопал, Е. М. Коротков і В. Д. Дорофєєв вважають, що в загальному конкурентоспроможність є параметром, що показує не тільки потенціал того чи іншого продукту задовольняти певні потреби споживачів. Конкурентоспроможність товару - це найважливіша категорія, яка визначає статус виробника, його фінансової стан, стійкість, надійність в якості партнера і силу як суперника в ринковій боротьбі.

Ворожбит О. Ю. розуміє конкурентоспроможність продукту як соціально-економічну категорію, що відображає здатність продукту задовольняти потреби споживачів повніше, ніж продукція конкурентів і дозволяє реалізувати продукцію з прийнятними фінансовими ефектами. З огляду на це можна називати конкурентоспроможність продукту в якості важливого вихідного фактора, що визначає збільшення частки галузі та збільшення прибутку від реалізації, поліпшенню господарського становища компанії та інших параметрів.

У зв'язку з цим було запропоновано наступне трактування поняття «конкурентоспроможність продукту» як властивості підвищення корисності



продукту для покупців на основі застосування і розвитку ключових організаційних можливостей компанії з метою гарантувати стійкі конкурентні переваги в галузі.

Отже, на рівні фірми конкурентоспроможність товару визначається співвідношенням цін і якості, з урахуванням умов транспортувань, поставок, формою платежів і низкою інших чинників. Дослідження на рівні ринку дозволяє визначити наявність взаємозв'язку витрат і якості продукту, а також ставлення інших характеристик об'єктів порівняння за ступенем їх конкурентоспроможності.

Отже, проведений нами критичний аналіз різних визначень поняття «конкурентоспроможність продукту» різних дослідників дозволив виділити найбільш значущі особливості даної категорії:

- конкурентоспроможність продукту висловлює рівень її значущості для покупців, міру можливості продажів у галузі;

- конкурентоспроможність продукту - це ступінь задоволення вимог покупців;

- конкурентоспроможність продукту - це відносний показник, який отримують зіставленням економічних, технічних, експлуатаційних параметрів схожих видів продукту основних суперників;

- конкурентоспроможність продукту є математичною величиною [19, с. 37].

Загалом, слід зробити висновок про те, що конкурентоспроможність продукту є мінливою характеристикою, яка визначається потребами споживачів, умовами ринку, наявністю платоспроможного попиту, умовами обслуговування. В цілому, конкурентоспроможність товару визначається сукупними купівельними параметрами продукту, достатніми і необхідними для продажу в певний момент часу за порівнянними цінами в конкретній галузі. Саме тому для дослідження змісту поняття «конкурентоспроможність продукту» важливо виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність, що в подальшому може стати підставою для вибудовування стратегії оптимізації діяльності господарюючого суб'єкта та окремих його компонентів.

## 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції

Характеристикою конкурентоспроможності продукції є її схильність неоднозначному впливу безлічі різномірних чинників. Для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід, що забезпечує облік і виділення найбільш важливих факторів, що діють на порівнювані об'єкти.

Конкурентні переваги виникають в результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації та експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія яких викликає суперництво, а також відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства. У канонічній моделі конкурентного середовища М. Портера, рисунок 1.1 сила і значення впливу кожного з факторів змінюється від ринку до ринку і впливає на ціни, витрати, розміри інвестицій і в кінцевому підсумку ефективність бізнесу.

Ключовою особливістю концепції Майкла Портера є положення про те, що фактори зовнішнього середовища, що діють поза галузі (фактори STEP), грають відносну роль, так як в рівній мірі впливають на кожного учасника ринку [40]. З цим твердженням Майкла Портера також можна погодитися, так як STEP-аналіз представляється найбільш корисним на рівні загальної економічної стратегії, коли здійснюється оцінка і вибір оптимального портфеля напрямків діяльності корпорації. У канонічній моделі конкурентного середовища М. Портера, рисунок 1.1 [40], сила і значення впливу кожного з факторів змінюється від ринку до ринку і впливає на ціни, витрати, розміри інвестицій і в кінцевому підсумку ефективність бізнесу.

Покупці і постачальники, прагнуть отримати власну вигоду, знижуючи прибуток компанії. Конкуренція в галузі також знижує прибуток, в зв'язку з тим,

що для підтримки конкурентних переваг необхідно збільшувати витрати, або втрачати прибуток знижуючи ціни. Наявність товарів-замінників знижує попит і обмежує ціну, яку компанія може запросити за свій продукт. З точки зору бар'єрів входу дію факторів, представлених на рисунку 1.1, визначається наявністю потенційних і реальних конкурентів, з іншого боку – бар'єрами входу на ринок. Перераховані фактори формують умови для розвитку конкуренції.

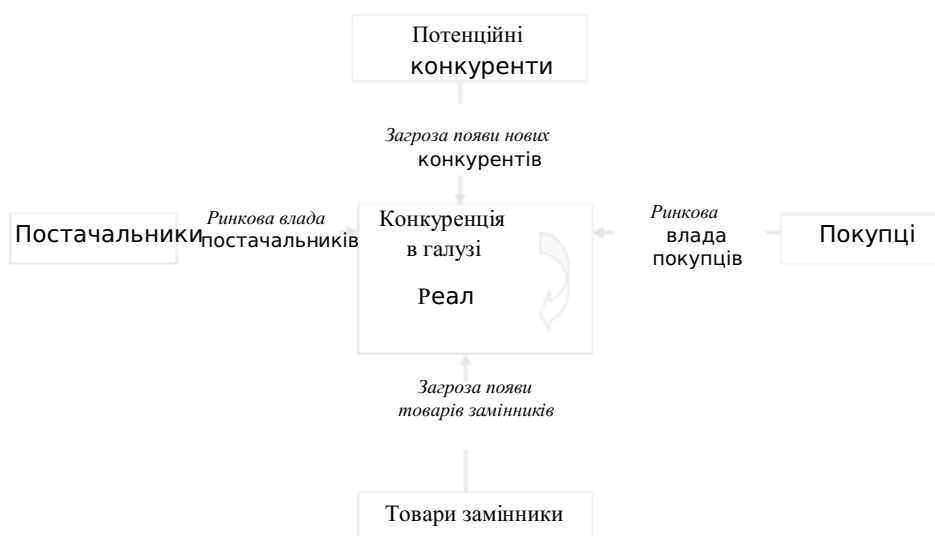


Рисунок 1.1 - П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Нові конкуренти загострюють конкурентну боротьбу і змушують оборонятися. Вплив конкурентів на конкурентоспроможність продукції обумовлено низкою факторів, серед яких найбільш сильний вплив надають:

1. Динаміка і ємність ринку. Невелика ємність є суттєвою перешкодою для створення нової компанії. Ринок з невеликої або знижується ємністю, як правило, характеризується низькою прибутковістю, високою конкуренцією і істотним фінансовим ризиком, що робить його непривабливим для інвестицій. Слід зазначити, що зниження доступності багатьох українських ринків для іноземних конкурентів зважаючи на ослаблення курсу гривні істотно знижує цей вхідний бар'єр, хоча і негативно впливає на розвиток конкурентних переваг.

2. Переважна технологія виробництва в галузі і обумовлений їй рівень питомих витрат на виробництво і збут продукції. Провідні виробники та масштаб виробництва є бар'єром для досягнення переваг перед конкурентами в собівартості виробництва продукції.

3. Рівень диференціації продукції. Велика розмаїтість модифікацій, моделей, типорозмірів продукції (тобто високий рівень її диференціації) свідчить про глибоку сегментації ринку і високого ступеня його зайнятості. У даній ситуації споживачі продукції мають стійкі переваги, і мета знову утворюються компаній ускладнюється необхідністю пошуку вільного сегмента ринку або зміни уподобань покупців.

4. Доступність каналів збуту. Освоєність ринку означає, що мережа продажів, а також інші форми каналів збуту зайняті конкурентами. Це змушує компанії кооперуватися для збуту продукції або створювати нові канали розподілу.

5. Потреба в додаткових інвестиціях. Необхідність залучення значних інвестицій для створення нового виробництва часто є критичним фактором, який обмежує доступ нових компаній в галузь.

6. Консерватизм існуючих зв'язків між продавцем і споживачем. Стійкість зв'язків постачальник-споживач визначають «ціну перемикання», яку має сплатити нова компанія для переорієнтації покупців на себе.

7. Рівень розвитку інфраструктури ринку. Для входу нових компаній на ринок істотно обмежуючим фактором є нерозвиненість або відсутність необхідних засобів зв'язку і транспорту, по консалтингових та інформаційних служб, лізингових компаній і т.д.

8. Вплив криміналу і корупції на ринок в умовах сучасної української дійсності також є істотними бар'єрами для організації бізнесу.

Розглянемо вплив поведінки споживачів на конкурентоспроможність продукції.

Споживачі зіштовхують інтереси конкурентів за допомогою впливаючи на ринок, що призводить до зниження рівня цін. Сила впливу споживачів на конкурентоспроможність продукції істотна при виконанні наступних умов:

1. Окремий споживач купує велику частину продукції, конкретної компанії, за рахунок чого тисне на нього під загрозою зниження обсягу закупівель.

2. Продукція компанії становить значну частину витрат споживача, що підвищує його чутливість до зміни якості, цін та інших характеристик продукції.

3. Високий рівень стандартизації продукції обумовлює наявність великого вибору виробників подібних товарів і, відсутність істотних перешкод для перемикання споживача на продукцію конкурента.

4. Споживачами виступають низькорентабельні виробництва. Така ситуація формує чутливість до зміни цін і обмежує підвищення цін.

5. Високий рівень вертикальної інтеграції виробництва споживачів. У такій ситуації споживач має можливість тиснути на виробників під загрозою переходу на повне самозабезпечення.

6. Споживач має повну інформацію про продукцію галузі. Велика інформація про ціни, обсяги, типах, витратах на виробництво продукції розширює вибір і сприяє загостренню конкуренції.

7. Високий рівень організації споживачів: наявність союзу споживачів, закону про права споживачів і т.п. загострює конкуренцію на ринку товарів і ініціює пошук нових конкурентних переваг.

8 Вплив криміналу і корупції на ринок в умовах сучасної української дійсності також є істотними бар'єрами для організації бізнесу.

Розглянемо вплив поведінки споживачів на конкурентоспроможність продукції.

Споживачі зіштовхують інтереси конкурентів за допомогою впливаючи на ринок, що призводить до зниження рівня цін. Сила впливу споживачів на конкурентоспроможність продукції істотна при виконанні наступних умов:

1 Окремий споживач купує велику частину продукції, конкретної компанії, за рахунок чого тисне на нього під загрозою зниження обсягу закупівель.

2 Продукція компанії становить значну частину витрат споживача, що підвищує його чутливість до зміни якості, цін та інших характеристик продукції.

3 Високий рівень стандартизації продукції обумовлює наявність великого вибору виробників подібних товарів і, відсутність істотних перешкод для перемикання споживача на продукцію конкурента.

4 Споживачами виступають низькорентабельні виробництва. Така ситуація формує чутливість до зміни цін і обмежує підвищення цін.

5 Високий рівень вертикальної інтеграції виробництва споживачів. У такій ситуації споживач має можливість тиснути на виробників під загрозою переходу на повне самозабезпечення.

6 Споживач має повну інформацію про продукцію галузі. Велика інформація про ціни, обсяги, типи, витратах на виробництво продукції розширює вибір і сприяє загостренню конкуренції.

7 Високий рівень організації споживачів: наявність союзу споживачів, закону про права споживачів і т.п. загострює конкуренцію на ринку товарів і ініціює пошук нових конкурентних переваг.

Далі, розглянемо вплив поведінки постачальників продукції на конкурентоспроможність продукції.

Постачальники впливають на конкурентоспроможність продукції головним чином за допомогою двох засобів - якості і ціни продукції.

Виділимо ситуації, коли вплив постачальників особливо значимо.

1 Невелика кількість постачальників. В цьому випадку постачальники мають можливість вибирати найбільш вигідні пропозиції, відмовляти небажаним клієнтам.

2 Продукція постачальників грає важливу роль в кінцевому виробі. Дана обставина підсилює залежність від постачальників.

3 Відсутність ефективних замінників продукції.

4 Високий рівень диференціації продукції, що поставляється. Дана ситуація є результатом високого рівня спеціалізації, що ускладнює пошук альтернативних постачальників аналогічної продукції.

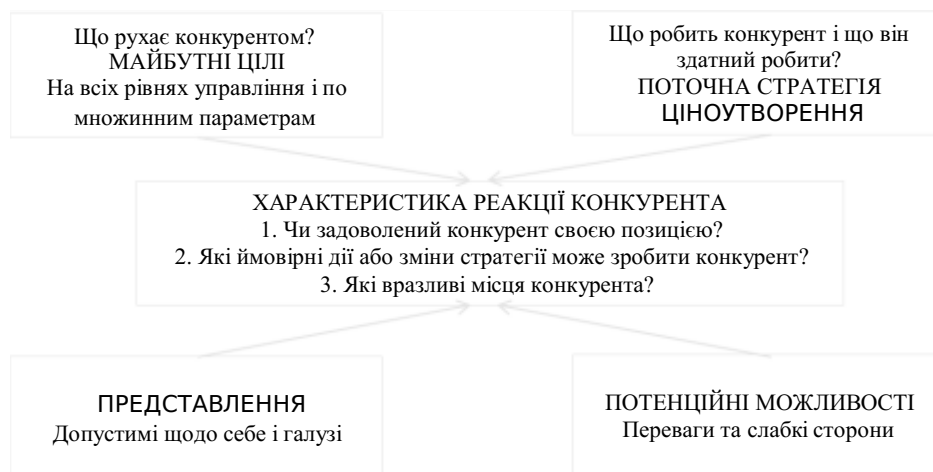
5 Відсутність вертикальної інтеграції виробництва споживача, при якому споживач не може самостійно виробляти, закуповується продукцію.

Розглянемо вплив товарів-замінників на конкурентоспроможність продукції. Товари, здатні замінити реалізовану продукцію, становлять значний фактор, що впливає на конкурентоспроможність. Що стосується товарів-замінників діє правило цінової привабливості. Так, якщо ціна на один з товарів зростає, то збільшується попит на товар заміник. В наслідок відбувається переорієнтація споживачів на постачальників, що пропонують найбільш дешевий товар. Слід зазначити, що загроза товарів-замінників збільшується коли:

- є велика кількість замінників виробленої продукції;
- великий обсяг пропозиції товарів-замінників;
- товари-замінники дешевше виробів-оригіналів.

Отже, аналіз конкурентів корпорації є центральним аспектом дослідження конкурентоспроможності продукції. Завдання аналізу конкурентів у Майкла Портера полягає в отриманні характеристики основних конкурентів з точки зору заходів, які він може зробити, і ймовірності успіху, його дій у відповідь.

Аналіз конкурентів по професору М. Портеру складається з наступних чотирьох компонентів, рисунок 1.2 [40].



## Рисунок 1.2 - Компоненти аналізу конкурента М. Портера

Згідно М. Портеру, аналізу піддаються основні конкуренти.

Істотний інтерес представляє і аналіз потенційних конкурентів.

Виявлення цілей конкурентів є найважливішим компонентом аналізу. Виявлення цілей дозволяє: 1) оцінити рівень задоволеності конкурентів своєю поточною позицією; 2) прогнозувати реакцію конкурентів на зміни; 3) оцінити серйозність намірів конкурента [40].

Один з головних підходів до формулювання стратегії, згідно М. Портеру, полягає в знаходженні позиції на ринку, при якій компанія може досягти своїх цілей, не загрожуючи конкурентам. Якщо цілі конкурентів відомі, фірма може вибрати стратегічну позицію, що дозволяє уникнути зіткнень, або знизити їх ймовірність [40]. Уявлення, що є іншим найважливішим компонентом аналізу, можна розділити на дві групи: 1) уявлення про себе; 2) уявлення про інших компаніях і галузі в цілому.

Уявлення конкурента про своє становище, про галузь, конкурентів можуть бути невірними або вірними. У першому випадку, згідно М. Портеру, виникає ефективний стратегічний засіб впливу.

Наступним компонентом аналізу є вивчення його поточної цінової стратегії в кожному напрямку бізнесу.

Оцінка можливостей кожного конкурента є заключним етапом діагностики конкурентів. Цілі, уявлення і цінова стратегія суперника визначають характер і інтенсивність його дій у відповідь. Слабкі сторони і переваги конкурента зумовлюють його здатність ініціювати стратегічні дії, або відповідати на такі дії, а також реагувати на зміни, що відбуваються в галузі.

Слабкі сторони конкурента, також слід розглядати в кожній значущій сфері діяльності конкурента: характеристики його продукції, каналів збуту, технології виробництва, рівень витрат, фінансовому положенні та інше.

Отже, проведене нами дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції дозволяє зробити висновок про те, що



конкурентоспроможність продукції є результат низької собівартості продукції, високого ступеня диференціації, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть відноситися більш високий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень вироблених виробів; управлінську майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відбиваються в економічному зростанні.

Конкурентоспроможність продукції носить порівняльний, а, отже, відносний, а не абсолютний характер, так як воно може бути оцінений тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів.

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншому його важливому властивості - прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, який зазнав комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, догляду основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. З цього випливає, що конкурентоспроможність будь-якого конкретного економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

### 1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Прийняття рішень при виникненні в організації проблем багато в чому залежить від здатності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації, що склалася, іншими словами використовувати інструментарій ситуаційного аналізу. Ситуація, що склалася може включати стан як внутрішньої, так і зовнішнього середовища організації, стосуватися як поточної, так і перспективної сторін її діяльності.

На сьогоднішній день оцінка і аналіз конкурентоспроможності продукції є об'єктом дослідження різними учасниками ринку: виробниками, конкурентами,

інвесторами. Кожен суб'єкт оцінки конкурентоспроможності продукції, незалежно від мети підприємства цікавиться які критерії конкурентоспроможності в більшій чи меншій мірі впливають на конкурентоспроможність в цілому.

Вибір методів є головним рішенням, яке задовольняє функціональну повноту і достовірність оцінки і забезпечують зниження витрат часу і коштів на її визначення.

Залежно від класифікаційних ознак традиційні методи оцінки конкурентоспроможності ділять на групи:

Диференціальний метод. Даний метод базується на застосуванні одиничних показників конкурентоспроможності товару і бази порівняння, що є найбільш полегшеним способом. У цьому методі традиційно проводиться розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності по кожному критерію.

Диференціальний метод показує сам факт конкурентоспроможності товару, так як наявність у нього певних недоліків в порівнянні з конкурентом. Проте даний метод, який базується на побудові параметричних індексів, обмежений розглядом окремих одиничних складових параметрів порівняння, без їх взаємозв'язку. У зв'язку з цим ускладнюється завдання оптимального вибору одиничних параметрів з числа можливих і розробки варіантів поліпшення продукції, які визначаються знанням вагомості впливу параметра на переваги споживачів при виборі продукції.

Груповий показник, який відображає найбільш високий рівень відповідності суспільним потребам, визначається сумою **ДОБУТКУ** одиничних показників на коефіцієнти їх вагомості як зведений параметричний індекс конкурентоспроможності.

Розрахунок групового показника можливий за нормативними, якісним і економічними показниками. Розрахунок конкурентоспроможності з використанням групових показників за економічними показниками також можливий з урахуванням цін.

Проте, цей метод має недоліки:

А) конкурентоспроможність товару прагне до нуля тоді, коли при розрахунках допущені об'єктивні і суб'єктивні обмеження для певних критеріїв;

Б) в результаті порівняння взятих товарів потрібно проводити розрахунок кожної пари окремо;

В) метод не дозволяє оцінювати рівень впливу на ступінь конкурентоспроможності продукції факторів, які не піддаються кількісній оцінці;

Г) метод розраховує рівень конкурентоспроможності одного об'єкта по відношенню до іншого, а не в цілому рівень конкурентоспроможності об'єкта.

Виразеним недоліком є використання при розрахунку відносини параметрів оцінюваної продукції до відповідних показників продукції конкурента.

Комплексний метод. В даному методі найбільш повно реалізована оцінка конкурентоспроможності. Він враховує взаємозв'язку основних складових в єдину систему, яка визначається виразом

$$K = I_{\text{ГП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (1.1)$$

Де  $I_{\text{ГП}}$  - груповий показник за нормативними показниками (міждержавні, регіональні вимоги та вимоги споживача);  $I_{\text{ТП}}$  - груповий показник за технічними параметрами (призначення, конструктивно-технологічні, ергономічні та естетичні);  $I_{\text{ЕП}}$  - груповий показник за економічними параметрами.

Якщо  $K > 1$ , то оцінюється виріб перевершує виріб конкурента, а при  $K < 1$  виріб конкурента перевершує оцінюється виріб.

Така оцінка не дає врахувати широту функціональних можливостей по оцінюваного виробу, важливих для суб'єкта оцінки і споживача.

Індексний метод. Автори Е.М. Коротков, Ю.Т. Шестопап і В.Д. Дорофеев, індекс конкурентоспроможності товару представляють сверсткой трьох локальних показників, що визначають систему ознак, структурних складових її параметрів, що задовольняють запитам суб'єктів оцінки, з переважним правом переваги з боку споживачів:

- показник широти функціональних і споживчих властивостей товару  $F$ . Покладаючись на технічну опрацювання, показник широти дозволяє зафіксувати у продукції наявність або відсутність корисних властивостей;

- показник якості продукції  $K$ , який визначає глибину опрацювання технічної складової спектра функціональних властивостей товару;

- показник ціни і вартості споживання продукції  $C$ , опосередковано фіксує складність виготовлення продукції, дозволяє інтегрально врахувати витрати по виготовленню і експлуатації.

Результативний індекс конкурентоспроможності продукції визначається за формулою:

$$IQ = \alpha_1 F + \alpha_2 K + \alpha_3 C, \quad (1.2)$$

де  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  - питомі ваги значущості показників  $F, K, C$ .

Дотримання умови рівності суми даних коефіцієнтів дозволяє легко перерозподілити пріоритети, які входять в вектор впливу, що забезпечує вплив покупців на оцінку конкурентоспроможності продукції.

Даний підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє не тільки фіксувати фактичний стан продукції на ринку, але і використовувати її результати при розробці заходів щодо підвищення підсумкового показника, які обумовлені досягнутим рівнем системи оціночних показників.

Індексної оцінки конкурентоспроможності товару дотримується і Є.Г. Галімова, пропонуючи розраховувати індекс конкурентоспроможності товару співвідношенням індексу якості  $I_k$  і економічного індексу  $I_e$ :

$$I_{kp} = I_k / I_e. \quad (1.3)$$

У разі  $I_{kp} \geq 1$  товар є потенційно конкурентоспроможним, так як якісні параметри більше вартісних, як наслідок це надійний резерв, який забезпечує стійкість затребуваності товару.

Недоліком даного методу є неповнота обліку інших можливих критеріїв оцінки конкурентоспроможності, в тому числі не мають кількісного вираження або несумісних між собою.

Розрахунково-графічні методи: метод багатокутника (Р.А. Фатхутдінов, метод радара, метод секторів Л.Є. Малхасьян).

Особливу популярність здобула методика аналізу конкурентоспроможності продукції з використанням багатокутника (Рис. 1.3).

Основними етапами аналізу конкурентоспроможності продукції по багатокутнику є:

- 1) Введення списку показників конкурентоспроможності продукції;
- 2) Вибір нормативних значень за показниками конкурентоспроможності продукції;
- 3) Встановлення значущості за показниками конкурентоспроможності продукції;
- 4) Збір та обробка вихідної інформації за показниками конкурентоспроможності продукції (пріоритетних і аналізованих конкурентів);
- 5) Побудова багатокутника конкурентоспроможності продукції: на зовнішньому колі відзначаються нормативні показники, збільшені на 20%, на радикальних променях внутрішні точки представляють наведені значення показників конкурентоспроможності продукції.

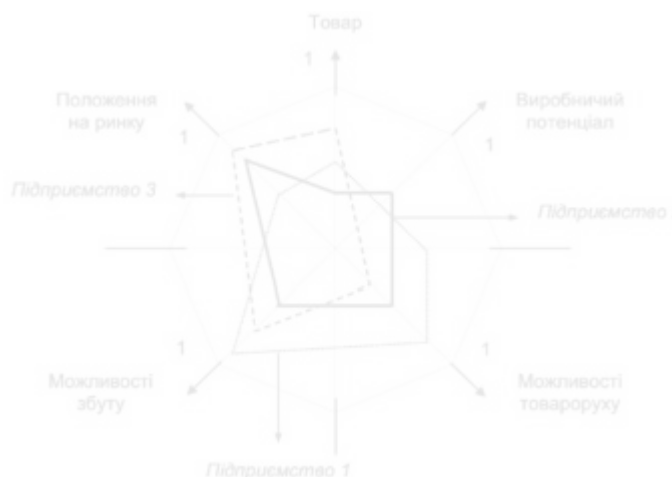


Рисунок 1.3 – Приклад графічної побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства [6]

Встановити переваги і недоліки як свої, так і конкурентів за певними показниками можна за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє більш широко розкрити

конкурентоспроможність товарів, що оцінюються на тлі інших продуктів-аналогів, а також забезпечує можливість збільшення числа показників для оцінки конкурентоспроможності.

Проте, даний метод не дозволяє визначити узагальнений критерій і рівень конкурентоспроможності товару. Виключити недолік дозволяє більш досконалий графічний метод радару. Його особливість полягає в використанні оціночних показників рівного ваги, в зв'язку, з чим розподіл кола здійснюється радіальними оціночними шкалами по рівним секторам. Такий підхід дозволяє об'єднати різнорозмірні показники в один інтегральний показник.

Виходячи з цього, що конкурентоспроможність товару визначається співвідношенням ціна / якість, запропоновано новий метод її оцінки на основі

«Профілю» якості. На основі функціональної залежності ціни від коефіцієнта якості будується графік «ціна - якість» - лінія «червоною ціни», яка відображає об'єктивно сформовану мінову вартість продукції, яка відповідає споживчій цінності продукції, його якості. Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується для певного рівня якості  $K_k$  ставленням «червоною ціни» ЦКР до фактичної ціни Цф за формулою

$$K(K_k) = \text{ЦКР} / \text{Цф}, \quad (1.4)$$

Виріб може конкурувати, коли  $K(K_k) > 1$ , тобто його ціна нижча споживчій цінності, якщо  $K(K_k) < 1$ , виріб неконкурентоспроможний, ціна на нього завищена. Для розрахунку запасу конкурентоспроможності, що визначається недоплаченою або переплаченою сумою, використовується формула

$$Z_k = \text{ЦКР} - \text{Цф}. \quad (1.5)$$

Даний підхід дозволяє виявити потенційно можливі варіанти ціни виробу для досягнення рівня споживчій цінності.

На думку, Л.С. Малхасьян, розрахунок конкурентоспроможності по многоугольнику конкурентоспроможності та радару конкурентоспроможності має істотні недоліки. Методи не дозволяють врахувати вагомість показників, що може привести до розбіжностей отриманого значення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Найбільш поширеним методом ситуаційного аналізу є SWOT-аналіз, призначений для вибору стратегій на основі комплексного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу, продуктів і ринків. Його результати в майбутньому застосовуються при розробці як стратегічних планів діяльності організації в цілому, так і окремих функціональних планів, планів маркетингу зокрема. Даний метод основа на оцінці чотирьох взаємопов'язаних характеристик: сила (strength) підприємства; слабкість (weakness) підприємства; можливості (opportunities) для підприємства з боку зовнішнього середовища; загрози (threats) для підприємства. Використання даного методу дозволяє визначити залежність між сильними і слабкими сторонами підприємства і погрозами і можливостями з боку зовнішнього середовища. Для початку виявляються сила і слабкість організації, оцінюються можливості та загрози, а потім визначаються їх взаємозв'язку, такі як способи посилення слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища.

Існує набір характеристик, здатних виступати в якості сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Сильні сторони:

- Інформованість;
- Фінансові ресурси підприємства;
- Висока кваліфікація;
- Відомий лідер ринку;
- Економічний ефект від обсягу виробництва;
- Відповідна технологія;

Слабкі сторони:

- Неясні стратегічні напрями;
- Старе обладнання;
- Більш низька прибутковість;
- Дуже вузька виробнича лінія;
- Конкурентні недоліки;

**МОЖЛИВОСТІ:**

- Освоєння нового ринку / сегмента;
- Нарощування виробничих запасів;
- Додавання супутніх продуктів;
- Прискорення зростання ринку;

**загрози:**

- Поява нових конкурентів;
- Зростання продажів заміщує продукту;
- Уповільнення зростання ринку;
- Несприятливі демографічні зміни.

Кожне підприємство при проведенні SWOT-аналізу може доповнювати або конкретизувати цей список в залежності від ситуації, в якій вона знаходиться в момент проведення дослідження.

**Переваги SWOT-аналізу:**

- 1) Можливість обґрунтувати вибір стратегій розвитку організації;
- 2) Багатофункціональність природи цього методу, його щодо різних типів організацій, як комерційних, так і некомерційних.
- 3) Сприяють отримання ефективності діяльності в результаті злиття спільної роботи фахівців, задіяних в різних сферах діяльності.

**Недоліки SWOT-аналізу:**

- 1) Відсутність чітких, однозначних рекомендацій щодо вибору стратегій розвитку.
- 2) Результати залежать від повноти і якості вихідної інформації. Необхідні або експерти, або великий обсяг роботи по збору та аналізу інформації.
- 3) Різні рекомендації по вибору стратегій розвитку в зв'язку з різним ступенем надійності та достовірності одержуваної інформації.
- 4) Суб'єктивний характер оцінки вигідних і несприятливих проявів факторів зовнішнього середовища.
- 5) Трудомісткість SWOT-аналізу через не одноразового його застосування, внаслідок зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.



У наведеній нижче таблиці 1 представлена матриця SWOT- аналізу слабких та сильних сторін, можливостей і загроз підприємства.

Таблиця 1.1

Матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	СіВ	СлМ
Загрози	СіЗ	СлЗ

SWOT-аналіз спрямований, перш за все, на вибір щодо короткострокових НЕ ресурсномістких стратегій, від реалізації яких в разі зміни ситуації можна відмовитися або які можна змінити після початку їх реалізації.

Оцінка стратегії повинна бути спрямована на вибір найбільш ефективних стратегій з ряду наявних альтернатив, службовці досягненню поставлених цілей. При SWOT-аналізі вибір кращого набору стратегій не передбачений. Вибір необхідно робити, відштовхуючись з ресурсних обмежень. Це може передбачати відмову від ряду стратегій або відсунути їх реалізацію на пізніший термін.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УМАНЬ ХЛІБ ТРЕЙД»

### 2.1 Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Умань хліб Трейд»

ТОВ «Умань хліб Трейд» займає лідируюче положення по випуску продукції м. Умані та деяким районам Черкаської області, результатом виробництва якого є близько 80% хлібобулочної продукції, яка реалізується в межах регіону.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Генеральним директором ТОВ «Умань хліб Трейд» є Кисіль Анатолій Іванович [43].

Лінійна організаційна структура ТОВ «Умань хліб Трейд» показана в Додатку А.

Вид діяльності організації:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (основний)

- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Нижче наведена таблиця техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Умань хліб Трейд» за останні 3 роки (2017 - 2019) (таблиця 2.1).

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок за показниками за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2017-2019 рр.

№	Показатели	2017	2018	2019	2018-2017 рр.		2019-2018 рр.	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Виручка, тис. грн.	14385,8	16420,78	18660,6	2034,89	14,15	2239,82	13,64
2	Собівартість продажу, тис. грн.	7500,86	8020,020	9030,78	519,16	6,92	1010,76	12,60
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	6885,03	8400,76	9629,82	1515,73	22,01	1229,06	14,63
4	Управлінські витрати, тис. грн.	1035,53	1119,24	1323,48	83,71	8,08	204,24	18,25
5	Комерційні витрати, тис. грн.	3223,98	3682,29	4162,81	458,31	14,22	480,52	13,05
6	Прибуток (збиток) з продажу, тис. грн.	2625,52	3599,23	4143,53	973,71	37,09	544,30	15,12
7	Чистий прибуток, тис.	1174,24	1806,99	2025,39	632,75	53,89	218,40	12,09

	грн.							
8	Вартість основних засобів, тис. грн.	3916,83	3534,32	3176,99	-382,51	-9,77	-357,33	-10,11
9	Оборотні активи, тис. грн.	2024,30	2006,35	2997,60	-17,95	-0,89	991,25	49,41
10	Чисельність працюючих, чол.	108	105	103	-3	-2,70	-2	-1,45
11	Фонд оплати праці ПВП, тис. грн.	10773,6	13173,9	14463,7	240,03	22,28	128,98	9,79
12	Продуктивність праці працюючого, тис. грн.	1321,02	1560,91	1811,71	239,89	18,16	250,80	16,07

Продовження табл. 2.1

13	Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн.	98,93	125,23	145,22	26,30	26,58	19,99	15,97
14	Фондовіддача	3,67	4,65	5,87	0,97	26,50	1,23	26,42
15	Оборотність активів	7,11	8,18	6,23	1,08	15,17	-1,96	-23,94
16	Рентабельність продажу, %	8,16	11,00	10,85	2,84	34,82	-0,15	-1,37
17	Рентабельність виробництва, %	0,16	0,23	0,22	0,1	43,75	-0,01	-2,49
18	Витрати на гривню виручки, коп.	81,75	78,08	77,80	-3,67	-4,49	-0,29	-0,37

Проаналізувавши дані, представлені в таблиці 2.1, можна зробити висновок про те, що виручка від продажу продукції в 2018 р. виросла в порівнянні з 2017 р. на 2034,89 тис. грн. або на 14,15%. Це зростання може бути зумовлений багатьма чинниками, які впливають на даний показник, наприклад розширенням асортименту і підвищенням якості за рахунок чого був збільшений обсяг продукції, що випускається. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. виручка зросла на 1010,76 тис.

грн. або на 113,64%. Дане зростання говорить про те, що збільшується обсяг реалізованої продукції.

Збільшення обсягу реалізованої продукції вплинуло на ще один з основних показників, що характеризує результати діяльності підприємства - прибуток від продажів. У 2017 р. по відношенню до 2018 р. прибуток підприємства зріс на 973,71 тис. грн. або 37,09%. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. прибуток від продажу готової продукції збільшилася на 544,30 тис. грн. або на 15,2% і склала 4143,53 тис. грн. Дане зростання говорить нам про те, що виготовляється продукція користується великим попитом у покупців, відповідно є конкурентоспроможною (Рисунок 2.1).

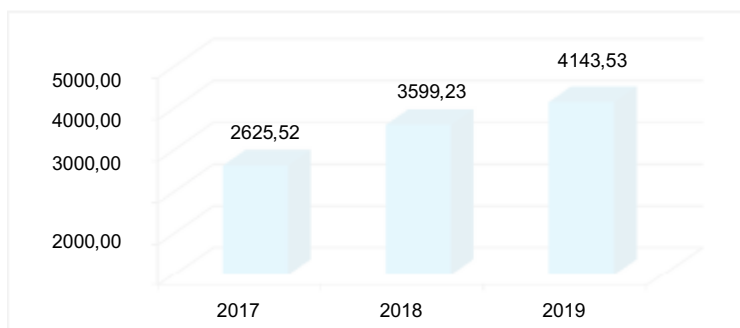


Рисунок 2.1 - Зміни прибутку від продажів за 2017-2019 рр.

Також, за період 2017-2018 рр., відбулася зміна такого показника як валовий прибуток - вона збільшилася на 1515,73 тис. грн. або на 22,01%. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. даний показник збільшився на 1229,06 тис. грн. або на 14,63%. Це говорить нам про те, що дані зміни є дуже хорошими показниками діяльності підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» (Рисунок 2.2).

Показник чистий прибуток в 2017 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 632,75 тис. грн. або на 53,89%, а в 2018 р. по відношенню до 2019 р. він збільшився на 218,40 тис. грн. або на 12,09%. Це може бути обумовлено тим, що темпи зростання виручки випереджають темпи зростання собівартості (Рисунок 2.3).

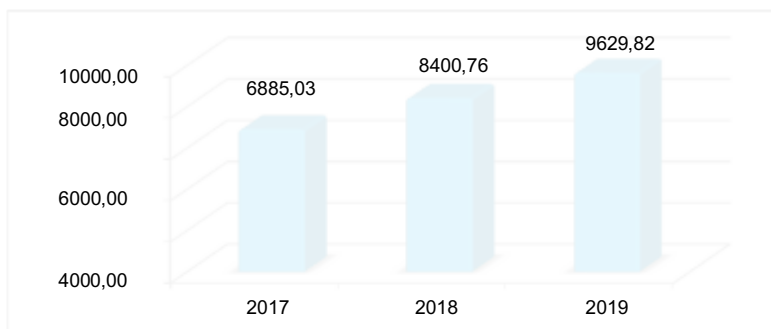


Рисунок 2.2 - Зміни показника валовий прибуток за 2017-2019 рр.

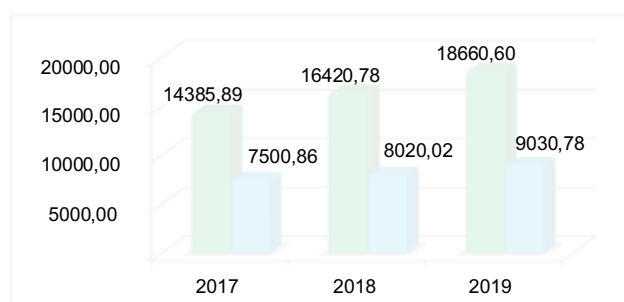


Рисунок 2.3 - Зміни виручки і собівартості за 2017-2019 рр.

У 2018 р. собівартість становить 8020,02 тис. грн., що на 519,16 тис. грн. або на 6,92% більше, ніж в попередньому 2017 р.. У 2018 р. по відношенню до 2019 р. показник збільшився на 1010,76 тис. грн. або на 12,6%. Дане збільшення собівартості може бути викликано зростанням цін на сировину, необхідну для виготовлення продукції.

Збільшення чистого прибутку також вплинуло на показник рентабельність виробництва, який в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 0,1%, це говорить про те, що підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції прибутку має більше в 2018 році. Однак, в 2018 р. по відношенню до 2019 р. спостерігається незначний спад рентабельності на 0,01%. Можливою причиною

цього спаду може послужити недостатня завантаженість основних засобів.

Показник рентабельність продажів в 2017 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 2,84%. Збільшення рентабельності продажів на ТОВ «Умань хліб Трейд» безпосередньо залежить від продажу більш рентабельної продукції, яка користується попитом на ринку. У 2019 р. рентабельність продажів пішла на спад і склала 10,85%, що на 0,15% менше ніж у 2018 р. Дане падіння може бути викликане збільшенням управлінських витрат (Рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Зміни рентабельності продажів за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт оборотності активів в 2017 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 1,08 раз або на 15,17%. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. коефіцієнт зменшився на 1,96 раз або на 23,94%. Зменшення даного показника викликане зниженням обсягів продажу.

Спостерігається зростання продуктивності праці в 2018 р. - вона становить 1560,91 тис. грн., що на 239,89 тис. грн. або на 18,16% більше ніж у 2017 р. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. показник збільшився на 250,8 тис. грн. або на 16,7%. Це говорить про хорошу мотивацію персоналу.

Так само відбувається зміна середньорічної заробітної плати. У 2018 р. в порівнянні з 2017р. вона збільшилася на 26,30 тис. грн. або на 26,58%, в 2018 р. по відношенню до 2019 р. - на 19,99 тис. грн. або на 15,97%. Збільшення заробітної

плати послужило хорошою мотивацією для збільшення такого показника як продуктивність праці.

В цілому ТОВ «Умань хліб Трейд» є стабільним підприємством на ринку і завжди намагається підвищити свої економічні показники виробництва. Основні економічні показники ТОВ «Умань хліб Трейд» відображають стабільний розвиток підприємства, що безсумнівно говорить про те, що продукція користується високим попитом, продукція затребувана, а значить задовольняє потреби споживачів за такими параметрами як ціна і якість. Все це говорить про те, що продукція підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» є конкурентоспроможною.

Для того щоб підприємство могло грамотно вести конкурентну боротьбу, необхідно виявити проблеми, що існують на підприємстві, загрози з боку конкурентів, а також розробити заходи щодо їх усунення та підвищення рівня конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Для цього проведемо PEST - аналіз факторів зовнішнього макросередовища підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## PEST - аналіз факторів зовнішнього макросередовища ТОВ «Умань хліб Трейд»

Фактори	Ваговий коеф.	вплив	Експерти				Середня оцінка	Зважена середня
			E1	E2	E3	E4		
1. Політичні	0,17							
Державне регулювання цін	0,06	+	4	5	5	4	4,5	0,27
Законодавчі зміни в сфері оподаткування та страхування	0,05	+	3	4	4	3	3,5	0,18
Стабільність політичної ситуації	0,03	+	4	3	2	3	3	0,09
Розвиток нормативно - правової бази, яка формує систему охорони власності та відносини в процесі оренди	0,03	+	4	3	2	2	2,75	0,08
2. Економічні	0,25							
Підвищення цін на сировину	0,075	-	5	4	3	4	4	0,3
Високий рівень інфляції	0,066	-	3	4	2	5	3,5	0,23
Наявність кваліфікованих кадрів	0,053	+	3	4	2	3	3	0,16
Невисокий рівень доходу населення	0,056	+	2	3	1	3	2,25	0,13
3. Соціальні	0,35							
Бажання вести ЗСЖ	0,12	-	4	4	5	4	4,25	0,51



Підвищення вимог до якості продукту	0,11	-	4	5	3	5	4,25	0,47
Поліпшення демографічної ситуації	0,065	+	3	2	4	2	2,75	0,18
Велика кількість людей в сім'ї	0,055	+	2	4	3	2	2,75	0,15
4. Технологічні	0,23							
Поява і розвиток нових технологій у виробництві хлібобулочних виробів	0,04	+	3	2	3	2	2,5	0,1
Державне тех. регулювання	0,09	+	4	3	5	4	4	0,36
Нові патенти	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17
Прискорення технологічного та інформаційного прогресу	0,04	+	3	2	4	3	3	0,12

На основі даних проведеного аналізу була побудована матриця PEST (Таблиця 2.3).

На основі PEST - аналізу ТОВ «Умань хліб Трейд», були проаналізовані сильні і слабкі сторони підприємства, аналіз зовнішньої макросередовища дозволив виявити можливості і загрози для його розвитку.

Таблиця 2.3

Матриця PEST факторів зовнішнього макросередовища підприємства  
ТОВ «Умань хліб Трейд»

1. Політичні	Зважена середня	2. Економічні	Зважена середня
Державне регулювання цін	0,27	Підвищення цін на сировину	0,3
Законодавчі зміни в сфері оподаткування та страхування	0,18	Високий рівень інфляції	0,23
Стабільність політичної ситуації	0,09	Наявність кваліфікованих кадрів	0,16
Розвиток нормативно - правової бази, яка формує систему охорони власності та відносини в процесі оренди	0,08	Невисокий рівень доходу населення	0,13
3. Соціальні	Зважена середня	4. Технологічні	Зважена середня
Бажання вести ЗСЖ	0,51	Поява і розвиток нових технологій у виробництві хлібобулочних виробів	0,1
Підвищення вимог до якості продукту	0,47	Державне тех. регулювання	0,36
Поліпшення демографічної ситуації	0,18	Нові патенти	0,17

Велика кількість людей в сім'ї	0,15	Прискорення технологічного та інформаційного прогресу	0,12
--------------------------------	------	---	------

Таким чином, основні результати аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для діяльності ТОВ «Умань хліб Трейд» можна представити у вигляді таблиці SWOT-аналізу (Таблиця 2.4).

Встановимо характер взаємодії між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього була складена матриця SWOT (таблиця 2.5) SWOT-аналіз показав, що підприємство ТОВ «Умань хліб Трейд» працює в досить простий, але не стабільною діловому середовищі. Позиції фірми на ринку постійно зміцнюються. Підприємство має налагоджені зв'язки з постачальниками, однак характер цих зв'язків недостатньо стійкий, що викликає збої в постачанні матеріалів. Міцною основою фірми є професіоналізм і досвід кадрового складу, різноманітність і якість продукції, що випускається. У той же час необхідно більш ретельно продумати асортимент відповідно до запитів споживачів, що сприятиме освоєнню нових сегментів споживчого ринку.

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Умань хліб Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міцна репутація виробника хлібобулочних виробів;</li> <li>2. Гнучка адаптація до запитів споживачів і зміни орієнтації виробництва в залежності від потреб ринку;</li> <li>3. Широкий асортимент товару;</li> <li>4. Висококваліфікований персонал;</li> <li>5. Ретельний контроль за якістю товару;</li> <li>6. Імпортне обладнання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє використання маркетингових технологій;</li> <li>2. Вплив ціни ресурсу на вартість товару;</li> <li>3. Орієнтація на виробництво виробів з борошна тільки вищого сорту;</li> <li>4. Нестабільне фінансове становище;</li> <li>5. Не використовуються виробничі потужності на 100%.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання споживання нетрадиційних сортів хліба;</li> <li>2. Наявність неохоплених фірмою перспективних ринків;</li> <li>3. Застосування нових технологій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення ціни з боку постачальника;</li> <li>2. Поява нових конкурентів;</li> <li>3. Зниження рівня життя населення;</li> <li>4. Збої в постачаннях товару;</li> <li>5. Зміна в потребах і смаках покупців.</li> </ol>

Таблиця 2.5

## Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Випуск продукції для здорового харчування; застосування нових технологій для підвищення якості та зниження собівартості; виробництво продукції на рівні світової якості	Випуск продукції, яка відповідає запитам споживачів; придушення конкурентів шляхом підвищення якості; мінімізувати збої поставок працюючи з перевіреними, відповідальними постачальниками
Слабкі сторони	Залучення інвесторів; пошук агентів, укладання контрактів з рекламними компаніями; зниження собівартості за рахунок нових технологій	Проведення маркетингових досліджень; захоплення великого сектора ринку і розширення організації; підбір продукції відповідає рівню доходу клієнта, вивчення переваг, аналіз попиту на ринку

## 2.2. Аналіз ринкового середовища ТОВ «Умань хліб Трейд»

Для того щоб провести аналіз ринкового середовища підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд», в першу чергу необхідно визначити основних постачальників та споживачів продукції даного підприємства.

Основні постачальники ТОВ «Умань хліб Трейд» представлені на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Основні постачальники ТОВ «Умань хліб Трейд»

Аналіз рекламаций постачальників є невід'ємною частиною сучасної системи управління якістю.

Щоб зробити висновок, з якими постачальниками необхідно бути уважнішими, визначимо кількість рекламаций від підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» до постачальників сировини і матеріалів.

Результати проведеного аналізу представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Кількості рекламаций від підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» до постачальників

№ п/п	Постачальники	2017	2018	2019	Разом рекламаций	Питома вага, %
1.	ТОВ «Смакмаркет»	2	3	4	9	37,5
2.	ПП «Форум»	1	3	2	6	25,0
3.	ТОВ «Свро-Трейдінг»	2	1	1	4	16,7
4.	ТОВ «АЙС-ФРУТ»	2	1	2	5	20,8
	Разом	7	8	9	24	100

Динаміка рекламаций від ТОВ «Умань хліб Трейд» до постачальників за 2017-2019 рр. зображена на рисунку 2.6.

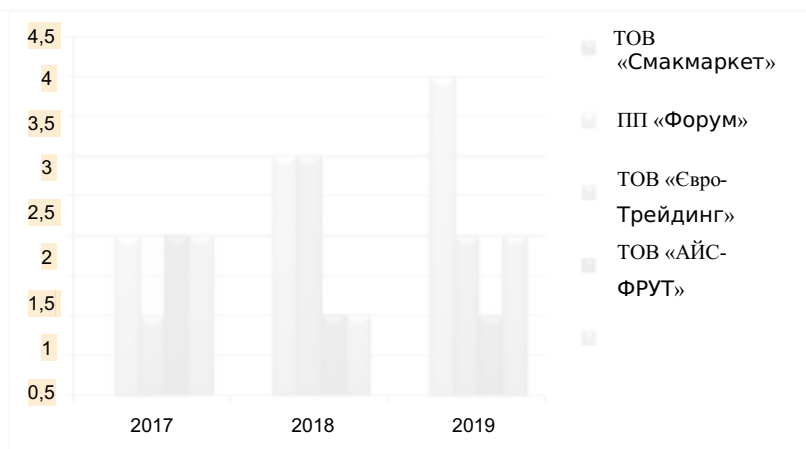


Рисунок 2.6 - Динаміка рекламаций від ТОВ «Умань хліб Трейд» до постачальників за 2017-2019 рр.

Виходячи з рисунка 2.6, можна зробити висновок про те, що з кожним роком кількість що надходять рекламаций збільшується. Через несумлінність постачальників і неякісної сировини погіршується якість виробленої продукції ТОВ «Умань хліб Трейд», а це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, що випускається.

Щоб визначити, хто є основними споживачами хлібозаводу і наскільки продукція, що випускається задовольняє потреби, проведемо аналіз споживачів.

Споживачами продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» є як фізичні, так і юридичні особи (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Споживачі продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2019 рік

№ п/п	Споживачі	Обсяг споживання, грн.	Проценти, %
1.	Фізичні особи	746 424,00	40
2.	Юридичні особи	1 119 636,00	60
	Разом	1 866 060,00	100

Структура споживачів продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» представлена на рисунку 2.7.

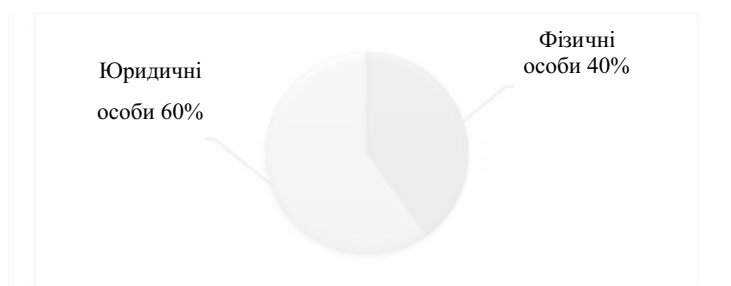


Рисунок 2.7 - Структура споживачів продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2019 рік

З малюнка 2.7 видно, що основними споживачами продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» є юридичні особи (60%). Фізичні особи займають всього 40% від загальної частки споживання.

Ступінь задоволеності продукцією споживачами ТОВ «Умань хліб Трейд» представлена на рисунку 2.8.

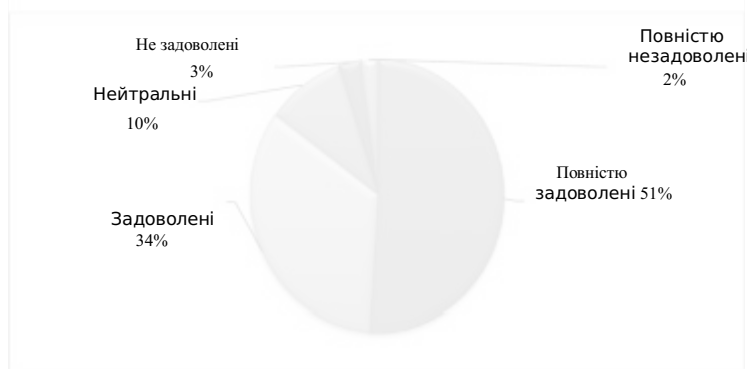


Рисунок 2.8 - Ступінь задоволеності продукцією споживачами ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2019 рік

Ґрунтуючись на даних рисунку 2.8 можна зробити висновок про те, що більше половини (51%) опитаних споживачів повністю задоволені продукцією

ТОВ «Умань хліб Трейд».

Так само, задоволеними є 34% споживачів, 10% відносяться до продукції даного підприємства нейтрально. Незадоволених і повністю незадоволених споживачів відносно небагато, проте вони є. Вони складають 3% і 2% відповідно.

Виходячи зі ступеня задоволеності, споживачам було поставлено питання: «Що в продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» Вас приваблює/відштовхує?». Результати питання представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Відповіді на питання споживачів

Варіанти відповідей	низька	висока	висока	низька	широкий	мізерний	погано розвинута	добре розвинута	низький	високий	Мене все власнотує, я задоволений продукцією ТОВ «Умань хліб Трейд»
	Якість		Ціна		Асортимент		Логістика		Попит		
Кількість відповідей юр. осіб	1	2	2	2	2	0	0	1	0	3	2
Кількість відповідей фіз. осіб	7	10	8	9	6	0	-	-	-	-	15

Таким чином, виходячи з результатів питання, можна зробити висновок про те, що споживачів (юридичних осіб) співробітництво з ТОВ «Умань хліб Трейд» залучає високим попитом на вироблену підприємством продукцію, низькою ціною, високою якістю продукції, широким асортиментом і добре розвинутою логістикою. Негативний вплив на споживачів надають, в першу чергу, висока ціна, а так само низька якість продукції.

Фізичних осіб в більшій мірі привертає висока якість хлібобулочних виробів, низька ціна і широкий асортимент. 7 споживачів висловилися про низьку якість продукції, 8 фізичних осіб залишилися незадоволені високою ціною.

Частки основних споживачів (юридичних осіб) хлібобулочної продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2019 рік представлено в таблиці 2.9.

Структура основних споживачів (юридичних осіб) ТОВ «Умань хліб Трейд» представлена в рисунку 2.9.

Таблиця 2.9

Основні споживачі (юридичні особи) хлібобулочної продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» за 2019 рік

Споживач (юридична особа)	Обсяг споживання, грн.	Частка, %
Сеть гіпермаркетів ТОВ «Велмарт»	201 534,48	18
ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»	223 927,20	20
Оптовий-роздрібний магазин ТОВ «Фуршет»	100 767,24	9
ПП «Вігрос»	89 570,88	8
ТОВ НМСМ «Делві»	100 767,24	9
«Малина»	111 963,60	10
«Святковий»	89 570,88	8
«Мрія»	134 356,32	12
«Салат»	67 178,17	6
Разом:	1 119 636,00	100





Рисунок 2.9 - Структура основних споживачів (юридичних осіб)  
ТОВ «Умань хліб Трейд»

Таким чином, можна зробити висновок про те, що основними споживачами (юридичними особами) хлібобулочних виробів ТОВ «Умань хліб Трейд» є такі підприємства як ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (20%) і ТОВ «Велмарт» (18%).

Основні споживачі хлібобулочних виробів з боку фізичних осіб по статевій структурі показані на рисунку 2.11. Для поведінки опитувань споживачів використовувалися анкета, представлена в додатку Б.

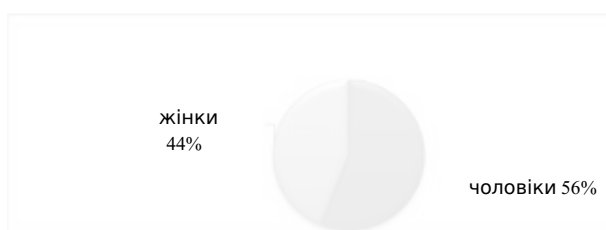


Рисунок 2.11 - Споживачі хлібобулочних виробів ТОВ «Умань хліб Трейд» в залежності від статі

Основними споживачами хлібобулочних виробів з боку фізичних осіб є чоловіки (56%). Жінки, в свою чергу, споживають меншу кількість ХБВ в порівнянні з чоловіками (44%).

На рисунку 2.12 показана вікова структура споживачів (фізичних осіб) хлібобулочних виробів ТОВ «Умань хліб Трейд».

Як видно з рисунку 2.12, вік споживачів варіюється від 18 до 45 років і старше. 50% опитаних вживають хлібобулочні вироби у віці від 34 до 44 років, 25% у віці від 25 до 34 років, 15% - 45 і старше, 10% - від 18 до 24 років.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що основними споживачами хлібобулочної продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» є чоловіки від 45 років.

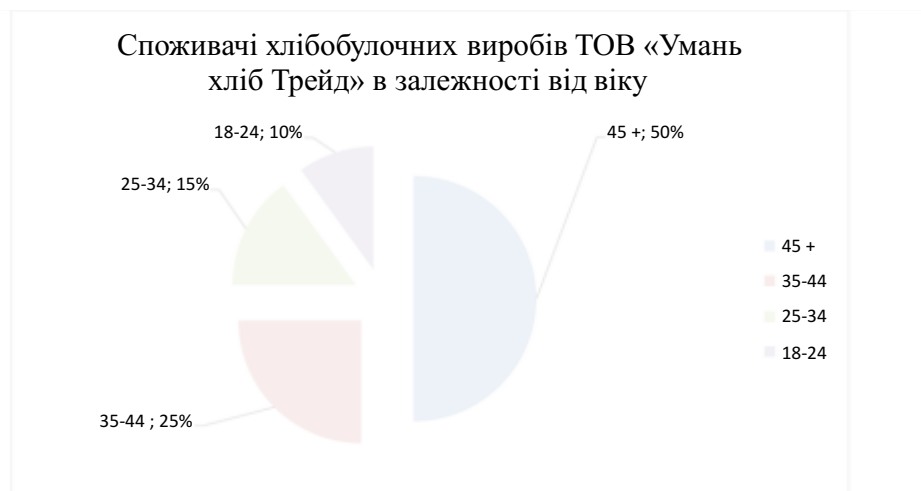


Рисунок 2.12 - Споживачі хлібобулочних виробів ТОВ «Умань хліб Трейд» в залежності від віку

ТОВ «Умань хліб Трейд» має конкурентів в своїй діяльності, що характеризує продукцію досліджуваного підприємства як конкурентоспроможну. Основними конкурентами є ТОВ «Черкасихліб ЛТД», ПрАТ «Київхліб» та ТОВ «Техноком».

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції, об'єктом для порівняння виберемо хлібобулочний виріб батон «Нарізний», так як дане хлібобулочний виріб користується величезним попитом у споживачів. Перелік конкурентоспроможних споживчих властивостей і вихідні дані для оцінювання представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для бальної оцінки конкурентоспроможності батона «Нарізний»

Показники	ТОВ «Умань хліб Трейд»	ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	ПрАТ «Київхліб»	ТОВ «Техноком»
Ціна	30 грн.	31 грн.	29 грн.	29 грн.
Колір	золотистий, глянцевий	золотистий, глянцевий	золотистий, матовий	золотистий, матовий
Смак і запах	відмінний	відмінний	гарний	гарний
Стан поверхні	без підривів	без підривів	без підривів	є підриви

Дизайн пакування	відмінний	відмінний	відмінний	задовільний
------------------	-----------	-----------	-----------	-------------

Бали виставлялися експертами, при оцінці використовувалася шкала від 0 до 5, в дослідженні брало участь 5 експертів, серед яких були як працівники підприємств, так і споживачі. Анкета для опитування представлена в додатку В.

Для розрахунків в таблиці 2.11 використовуємо формулу 2.1. Всі розрахунки проводилися за допомогою MS Excel.

$$N_i = \frac{\sum_{j=1}^m Y_{ij}}{\sum_{j=1}^m X_{ij}} \quad (2.1)$$

де  $Y_{ij}$  - оцінка  $i$ -го властивості  $j$ -го експерта;

$m$  - кількість експертів;

$n$  - кількість властивостей.

Таблиця 2.11

Розрахунок коефіцієнтів вагомості параметрів одиничних показників конкурентоспроможності батона «Нарізний»

Показники	Оцінки експертів, бал				Сума оцінок важливості	Коефіцієнт вагомості
	E1	E2	E3	E4		
Стан м'якушки	5	5	5	4	19	0,32
Колір	2	2	3	3	10	0,16
Смак і запах	2	3	3	4	13	0,21
Стан поверхні	4	3	2	3	12	0,2
Дизайн пакування	2	2	2	1	7	0,11
Разом	15	15	15	15	61	1

У бальній оцінці використовувалася шкала від 0 до 5, в дослідженні брало участь 5 експертів, серед яких були як працівники підприємств, так і споживачі. Результати бальної оцінки представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати бальної оцінки батона «Нарізний»

Показники	ТОВ «Умань хліб Трейд»	ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	ПрАТ «Київхліб»	ТОВ «Техноком»

Стан м'якушки	20	20	19	18
Колір	18	19	18	18
Смак і запах	18	17	17	18
Стан поверхні	19	19	19	18
Дизайн пакування	19	19	18	15
Разом	94	94	91	87

З результатів проведеної бальної оцінки батона «Нарізний» ми бачимо, що найбільшу кількість балів в результаті набрали ТОВ «Умань хліб Трейд» і ТОВ «Черкасихліб ЛТД» набрали по 94 бали. Вони практично за всіма показниками мають однакові високі бали, за винятком ціни, смаку і запаху. Ціна за батон «Нарізний» виробництва ТОВ «Черкасихліб ЛТД» є дешевше, ніж виробництва ТОВ «Умань хліб Трейд», а в смаку і запаху ПрАТ «Київхліб» поступається ТОВ «Умань хліб Трейд» всього на 1 бал.

Для розрахунку групових показників скористаємося формулою 2.2.

$$L_{mnj} = \sum_{i=1}^n G_i P_i, \quad (2.2)$$

де  $G_i$  - вага  $i$ -го параметра;

$P_i$  - середня оцінка  $i$ -го параметра;  $n$  - число оцінюваних параметрів.

Розрахунок відносного рівня і інтегрального показника конкурентоспроможності оцінюваних зразків в порівнянні із зразком- конкурентом (базовий зразок) проводиться у разі формулам 2.3 і 2.4.

$$K = \frac{L_{mnj}}{L_{mnj-k}}, \quad (2.3)$$

$$K_u = \frac{L_{mnj}}{S_j}, \quad (2.4)$$

де  $K$  - відносний рівень конкурентоспроможності;

$K_u$  - інтегральний показник;

$L_{mnj}$  - груповий показник за споживчими параметрами для  $j$ -го товару;

$Lmnj-k$  - груповий показник за споживчими показниками для товару - конкурента;

$Sj$  - ціна товару.

Для того щоб відобразити відносний рівень конкурентоспроможності батона «Нарізного», в якості базового зразка візьмемо хлібобулочний виріб виробника ПрАТ «Київхліб», так як батон, вироблений на даному підприємстві користується таким же попитом, як і виріб виробництва ТОВ «Техноком». Отримані результати відобразимо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності досліджуваних зразків батона «Нарізний»

Найменування підприємств - конкурентів	Ціна, грн.	Груповий показник конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності	Інтегральний показник
ТОВ «Умань хліб Трейд»	31	0,996	1,04	0,032
ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	30	0,994	1,03	0,033
ПрАТ «Київхліб»	29	0,961	-	0,33
ТОВ «Техноком»	29	0,922	0,95	0,034

З результатів, представлених в таблиці 2.13, ми бачимо, що батон «Нарізний», що виготовляється на підприємстві ТОВ «Умань хліб Трейд», за всіма показниками перевершує своїх конкурентів, однак, не дивлячись на всі плюси, хлібобулочний виріб даного виробника має найвищу ціну, що, безсумнівно, відіграє значну роль при виборі товару споживачем.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності товару графічним методом, використовуючи багатокутник конкурентоспроможності. Як векторів - осей візьмемо найбільш значущі для споживача властивості виробу, які є найбільш важливими при покупці даного виду хлібобулочного виробу. Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Показники	ТОВ «Умань хліб Трейд»	ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	ПрАТ «Київхліб»	ТОВ «Техноком»
Ціна	4	4,5	5	5
Стан м'якушки	3,6	3,8	3,6	3,6
Смак і запах	3,6	3,4	3,4	3,6
Стан поверхні	3,8	3,8	3,8	3,6
Дизайн пакування	3,8	3,8	3,6	3



Рисунок 2.13 - Багатокутник конкурентоспроможності

З рисунка 2.13 видно, що досліджуваний зразок батона «Нарізний» підприємства ТОВ «Умань хліб Трейд» має як переваги, так і недоліки в конкурентній боротьбі з представленими конкурентами.

До основних переваг хлібобулочного виробу ТОВ «Умань хліб Трейд» слід віднести, смакові якості і запах, стан поверхні виробу і дизайн упаковки. До недоліків відноситься ціна.

Для того щоб визначити які фактори в більшій мірі впливають на якість продукції ТОВ «Умань хліб Трейд», отже і на конкурентоспроможність продукції, що випускається, побудуємо діаграму Парето.

Для цього необхідно визначити фактори і розставити для них коефіцієнти. Коефіцієнти проставлялись експертами, при оцінці використовувалася шкала від 100 до 1000, в дослідженні брали участь 3 експерта, серед яких були працівники підприємства.

Розподілимо чинники в порядку зменшення коефіцієнта значущості. Обчислимо підсумкову суму значущості факторів шляхом арифметичного додавання коефіцієнтів значущості всіх розглянутих факторів (таблиця 2.15), після чого відобразимо бали на діаграмі Парето (рисунок 2.14).

Таблиця 2.15

## Результати проведеного дослідження

Фактор	Бал	Частка	Накопичена частка	Поріг
Технологія	300	29,82%	29,82%	80%
Сировина	250	24,85%	54,67%	80%
Персонал	200	19,88%	74,55%	80%
Обладнання	150	14,91%	89,46%	80%
Середа	100	9,94%	99,40%	80%
Разом:	1000	100%	100%	

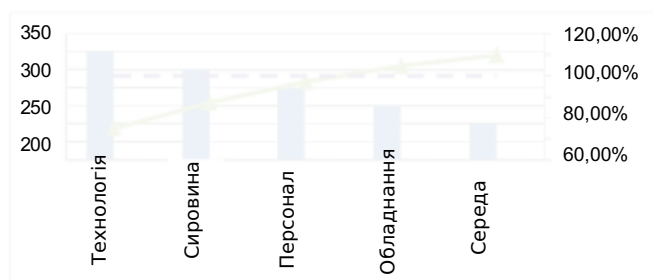


Рисунок 2.14 - Діаграма Парето

Для підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається ТОВ «Умань хліб Трейд» через якість, необхідно вдосконалити використовувану на виробництві технологію і співпрацювати з постачальниками високоякісної сировини, яка відповідає всім стандартам якості, а так само що поставляють продукцію точно в строк.

Щоб розібратися і зрозуміти який асортимент користується найбільшим попитом у покупців, а також чіткого визначення, на які товари потрібно найменше уваги, проведемо ABC аналіз.

За основу був узятий такий показник як виручка. Результати аналізу представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

## ABC аналіз асортименту ТОВ «Умань хліб Трейд»

Найменування асортименту	Виручка	Частка	Накопичена частка	Група
Батони	429 193,80 грн.	23%	23%	А
Житній хліб	354 551,40 грн.	19%	42%	А
Пшеничний хліб	335 890,80 грн.	18%	60%	А
Кондитерські вироби	186 606,00 грн.	10%	70%	А
Булочки	167 945,40 грн.	9%	79%	А
Дієтичний хліб	149 284,80 грн.	8%	87%	В
Гостовий хліб	130 624,20 грн.	7%	94%	В
Сушки і пряники	93 303,00 грн.	5%	100%	С
Разом:	1 866 060,00 грн.			

З таблиці 2.16 можна побачити, що в групу А входять: батони, житній хліб, пшеничний хліб, кондитерські вироби і булочки. Дані вироби складають 79% продажів, є найбільш затребуваними серед покупців ХБВ, користується великим попитом, отже, цю групу необхідно ретельно контролювати.

До групи В входять такі вироби як дієтичний і житній хліб і складають 15% продажів.

До групи С входять сушки і пряники. Вони становлять лише 5% продажів. Продукція даної групи не приносить значного прибутку підприємству, але припиняти виробництво виробів було б не доцільно.

Визначимо рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» і його основних конкурентів за допомогою 7Р - аналізу (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за допомогою 7Р-аналізу

P's	ТОВ «Умань хліб Трейд»	ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	ПрАТ «Київхліб»	ТОВ «Техноком»
	Product (Продукт)			
Якість	4	5	4	4
Асортимент	4	4	3	3



Упаковка	5	5	5	4
Place (місце)				
«Крокова Доступність»	5	5	5	5
Висока прохідність	5	5	5	5
Видимість з проїжджої частини	4	4	4	4
Price (Ціна)				
Доступність	3	4	5	5
Знижки	-	-	-	-
Стабільність	5	4	4	4
Promotion (Просування)				
Реклама	4	4	3	3
Дегустації	4	4	3	3
Імідж	5	5	4	4
Pack (Пакування)				
Привабливість	4	4	4	3
Зручність	5	5	5	4
Біорозчинність	3	3	3	3
Process (Процес)				
Наявність товарів в магазинах	4	4	4	3

## Продовження таблиці 2.17

«Видиме» розгашування на полицях	5	4	3	3
Аромамаркетинг	4	4	4	4
Personnel (Персонал)				
Кваліфікація	4	4	4	4
Досвід	3	3	3	4
Освіта	4	4	4	4
Разом:	84	84	79	76

З таблиці 2.17 видно, що ТОВ «Умань хліб Трейд» і ТОВ «Черкасихліб ЛТД» отримали найбільші підсумкові бали серед своїх конкурентів, обігнавши на 5 балів ПрАТ «Київхліб» і на 8 балів ТОВ «Техноком».

На конкурентоспроможність будь-якої продукції впливає брак. Він є найважливішим непрямим показником якості продукції. Випуск бракованої продукції, крім конкурентоспроможності, впливає на собівартість, обсяг виробництва, прибуток і рентабельність. Для того щоб дізнатися величину витрат

на браковану продукцію, було необхідно провести аналіз втрат від браку (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

## Розрахунок показників браку продукції ТОВ «Умань хліб Трейд»

№ П/П	Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019/2018 рр.
1.	Собівартість осгатовного браку	60 000 грн.	66 000 грн.	6 000грн.
2.	Витрати на виправлення браку	20 000 грн.	15 000 грн.	5 000 грн.
3.	Абсолютний розмір браку (стр.1 + стор.2)	80 000 грн.	81 000 грн.	1 000 грн.
4.	Вартість браку за ціною використання	40 000 грн.	43 000 грн.	3 000 грн.
5.	Суми, утримані з осіб-винуватців браку	–	3 500 грн.	-
6.	Суми, стягнені з постачальників	–	12 000 грн.	-
7.	Абсолютний розмір втрат від браку (стр.3 - стор.4 - стор.5 - СТР.6)	40 000 грн.	22 500 грн.	- 17 500 грн.
8.	Валова (товарна) продукція по виробничій собівартості	802 002 грн.	903 078 грн.	101 076 грн.
9.	Відносний розмір браку (стр.3 / стор.8 * 100%)	9,98	8,97	- 1,01
10.	Відносний розмір втрат від браку (стор.7 / стор.8 * 100%)	5	2,5	- 2,5

З таблиці 2.18 можна зробити висновок, що основною причиною браку є поставка сировини низької якості. У 2019, на основі отриманого досвіду в попередньому році, виробник склав договір на поставку сировини і матеріалів, в якому враховується компенсація, в разі низької якості сировини, яка допомогла зменшити абсолютний розмір втрат від браку на 17,5 тис. грн. Відносний розмір втрат від браку знизився на 2,5%.

Для того щоб знизити собівартість продукції і підвищити конкурентоспроможність виробів, що виготовляються через якість, рекомендується знайти підприємство, що поставляє більш якісну сировину для ТОВ «Умань хліб Трейд».

Для аналізу якості хлібобулочного виробу необхідно вивчити технологічний процес. Як аналізованого виробу був обраний батон «Нарізний», так як він є найбільш затребуваним хлібобулочним виробом ТОВ «Умань хліб Трейд» серед споживачів. Технологічна карта представлена на рисунку 2.15.

Підприємство ТОВ «Умань хліб Трейд» практикує добровільну сертифікацію харчових продуктів на основі системи «НАССР». Основне завдання даної системи полягає в гармонізації способів управління безпечністю харчових продуктів.

Визначення критичних контрольних точок, в свою чергу, є однією з технічно найскладніших завдань в методиці НАССР на підприємстві та ефективно її рішення багато в чому визначає ефективність функціонування системи НАССР на підприємстві.

Для того щоб забезпечити високі стандарти безпеки, світова практика і досвід в застосуванні методики НАССР визначає 6 основних критичних контрольних точок для контролю і забезпечення безпеки громадського харчування для підприємств повного виробничого технологічного циклу, які здійснюють випуск кулінарної продукції, яка реалізується після її транспортування, зберігання і розігріву.

При проведенні оцінки якості батона нарізного за органолептичними показниками, були виявлені нехарактерні для даного виробу смак і запах, що не відповідає вимогам стандарту.

Це означало, що борошно в складі продукту не відповідала заявленій якості постачальника. Борошно є основним інгредієнтом в складі будь-якого хлібобулочного виробу, в тому числі батона. Низька якість даної сировини найгіршим чином позначається на якісних характеристиках продукції. Низька якість, в свою чергу, чинить негативний вплив на попит і, отже, на конкурентоспроможність продукції ТОВ «Умань хліб Трейд».

З цього випливає, що батон «Нарізний» з пшеничного борошна вищого гатунку, вироблений підприємством ТОВ «Умань хліб Трейд», не допускається до реалізації, тому що не відповідає стандарту якості за такими показниками як смак і запах.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, що випускається. Тому визначення

рівня конкурентоспроможності продукції дуже важливо для формування конкурентоспроможності фірми в цілому.

Для цього було проведено дослідження конкурентоспроможності батона «Нарізний» таких виробників як ТОВ «Умань хліб Трейд», ТОВ «Черкасихліб ЛТД», ПрАТ «Київхліб» та ТОВ «Техноком». За п'ятибальною шкалою експертами було проведено порівняння органолептичних та фізико-хімічних показників (дані по фізико-хімічними властивостями визначені за допомогою лабораторії). Результати дослідження представлені в додатку Ж.

Далі розрахуємо інтегральний показник рівня конкурентоспроможності через основні фактори: якість товару і рівень ціни товару.

- Рівень якості товару

$$Y_k = \frac{K_t}{СЗК} \quad (2.5)$$

де  $K_t$  - значення показника якості оцінюваного виробу;

$СЗК$  - середнє значення якості даного товару на досліджуваних підприємствах.

- Рівень ціни товару

$$Y_n = \frac{Ц_t}{СУЦ} \quad (2.6)$$

де  $Ц_t$  - роздрібна ціна виробу;

$СУЦ$  - середньоринкове значення цін на даний товар на ринку.

- Інтегральний показник конкурентоспроможності

Для розрахунку цього показника було необхідно визначити коефіцієнти вагомості. Вони були визначені виходячи з потреб споживачів. Таким чином, коефіцієнт вагомості якості склав 0,65, ціни - 0,35.

$$Q_n = \sum_{i=1}^n q_i \times an_i, \quad (2.7)$$

де  $q_i$  - фактор конкурентоспроможності;

$an_i$  - вагомість показника.

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Результати визначення рівня конкурентоспроможності продукту батона  
«Нарізний»

Показники	ТОВ «Умань хліб Трейд»	ТОВ «Черкасихліб ЛТД»	ПрАТ «Київхліб»	ТОВ «Техноком»
Рівень якості товару	1,005	1,04	0,99	0,96
Рівень ціни товару	1,02	1,11	0,93	0,93
Груповий показник конкурентоспроможності	1,01	1,06	0,97	0,95

Виходячи з даних, представлених в таблиці 2.22, можна зробити висновок про те, що перше місце за конкурентоспроможністю батона «Нарізної» займає ТОВ «Черкасихліб ЛТД», груповий показник конкурентоспроможності якого дорівнює 1,06. Друге місце займає ТОВ «Умань хліб Трейд», показник конкурентоспроможності даного підприємства дорівнює 1,01, третє - ПрАТ «Київхліб», тут показник конкурентоспроможності дорівнює 0,97. Останнє четверте місце займає ТОВ «Техноком», груповий показник конкурентоспроможності якого дорівнює 0,95.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УМАНЬ ХЛІБ ТРЕЙД»

#### 3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Умань хліб Трейд»

На сьогоднішній день вважається актуальним підвищувати конкурентоспроможність продукції через якість, так як воно є найважливішим чинником при виборі товару споживачем.

Якість продукції, в свою чергу, залежить від якості і властивостей вихідної сировини. Як було виявлено у другому розділі, через неякісної сировини страждало і якість хлібобулочних виробів, а отже і конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є пшеничне свіжозмелене борошно першого сорту. Дослідження проводилося групою лаборантів на лабораторній установці. Значення рівнів досліджуваних факторів представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Значення рівнів досліджуваних факторів

Позначення	Найменування фактора	Рівень		
		нижній -1	основний 0	верхній +1
X <sub>1</sub> (a)	Товщина шару борошна, мм	4	7	10
X <sub>2</sub> (E)	Щільність потоку інфрачервоного випромінювання, кВт/м <sup>2</sup>	9	12	15
X <sub>3</sub> (h)	Експозиція ІЧ - випромінювання, сек.	3	7	11

Як джерело випромінювання використовувалися інфрачервоні лампи КГТ - 220-1000. Обробка проводилася в змінному режимі роботи випромінювачів. Всі досліджувані показники якості борошна (масова частка клейковини, якість клейковини по приладу - вимірювача деформації клейковини (ІДК), вміст сухого протеїну, число падіння) і її мікробну забрудненість певними групами мікроорганізмів (бактерії р. Bacillus, МАФАНМ, плісняві гриби) визначалися з використанням відповідної приладової бази [33].

Для того щоб з'ясувати, при впливі яких чинників покращується якість борошна, зробимо розрахунки показників, формули для яких отримані в результаті лабораторних досліджень, підставивши значення представленими вище факторами (таблиця 3.1). Розрахунки лабораторних досліджень регресивних рівнянь після випромінювання представлені в додатку І.

Дані розрахунки необхідно застосувати на технологічно-виробничий процес. Вони дозволять підвищити конкурентоспроможність хлібобулочних виробів через якість.

Результати аналізу вдосконалення виробничого процесу шляхом поліпшення якості сировини за допомогою обробки борошна інфрачервоним випромінюванням представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати аналізу якості борошна до і після обробки ІЧ випромінюванням

Показники	До	Після
		свіжозме

	лене борошно	a= 4 мм E= 12 кВт/м <sup>2</sup> h= 7 сек.	a= 7мм E= 12 кВт/м <sup>2</sup> h= 7 сек.	a= 10мм E= 12 кВт/м <sup>2</sup> h= 3 сек.
Показники якості				
Вологість,%	13,4	2,7	4,4	6,2
Вміст сирі клейковини,%	31,0	34,74	35,6	32,6
Якість сирі клейковини, ум. од. приладу ВДК	82,5	72,5	75	75
Вміст сухої протеїну,%	11,0	12,0	11,9	11,1
Число падіння, с.	388	354,5	314,5	342
Мікробне обсіменіння				
Бактерії р. Bacillus, 102 КУО/г	34,3	0,94	6,9	2,8
МАФАНМ, 105 КУО/г	3,3	9,61	11,81	8,1
Пліснява, 102 КУО/г	75,9	18,3	9,5	0,55

Отримані результати свідчать про збільшення сили борошна завдяки поліпшенню властивостей клейковини і підвищенню збереження клейковини білків. При цьому, клейковина борошна згідно стандартам переходить з 2-ї групи якості (82,5 од. Приладу ВДК) в 1-ю (75 од. Приладу ВДК).

При товщині шару 7 мм і щільності потоку 12 кВт/м<sup>2</sup> в обробленому сировину найсильніше знижується число падіння. Це свідчить про збільшення амілолітичних ферментів і підвищення газоутворюючої здатності, що також сприятливо позначається на хлібопекарських властивостях борошна.

При впливі параметрів ІЧ-опромінення на бактерії р. Bacillus найсильніше впливають товщина шару і щільність потоку, на цвілеві гриби - експозиція і щільність потоку. Найбільше зниження обсіменіння борошна бактеріями р. Bacillus спостерігається при товщині шару 4..5 або 9..11 мм, пліснявими грибами - 8..10 мм, МАФАНМ - 4 або 10 мм. Оптимальна щільність потоку для придушення бактерій р. Bacillus і цвілевих грибів - 12..15 кВт/м<sup>2</sup>, для МАФАНМ - 15 кВт/м<sup>2</sup>. Найсильніше обсіменіння бактеріями р. Bacillus і пліснявими грибами зменшувалася при експозиції 3 сек., МАФАНМ - 3..11 сек. [33].

Для того щоб оцінити якість борошна, обробленої ІЧ - випромінюванням, було необхідно використовувати її безпосередньо в хлібопеченні.



Після випічки, зразки батона були оцінені за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками якості. Результати оцінки представлені в додатку К.

Запропонована рекомендація дозволить підприємству ТОВ «Умань хліб Трейд» знизити витрати на покупку борошна, підвищити якість сировини, необхідного для подальшого виробництва, якість хлібобулочних виробів і конкурентоспроможність виробленої продукції. Для обробки борошна в промислових масштабах було прийнято рішення придбати установку для термообробки зернової сировини УТЗ - 4.

Для цього проведемо оцінку постачальників методом експертних оцінок. Оцінки були проставлені групою експертів по 5 бальною шкалою. Анкета для оцінки представлена в додатку Л. Технічні характеристики установки представлені в таблиці 3.3.

Вихідні дані представлені в таблиці 3.4. Результати оцінки постачальників представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.3

## Технічні характеристики установки для ІЧ обробки борошна УТЗ – 4

№ п/п	Характеристика УТЗ – 4	Данні
1.	Продуктивність, кг/год	200
2.	Тип інфрачервоних випромінювачів (лампа галогенова)	ГКГ 200 - 1000
3.	Сітка конвеєрна	подова кручена
4.	Розмір чарунки у світлі, мм	1,5
5.	матеріал сітки	н/у сталь
6.	Ширина сітки, мм	650
7.	Площа подової поверхні, м <sup>2</sup>	0,8
8.	Встановлена потужність інфрачервоної лампи, кВт	27
9.	Встановлена потужність електроприводу, кВт	0,5
10.	Трифазна чотирихпровідна мережа з глухозаземленою нейтраллю, номінальну напругу, В	380
11.	Довжина, мм	2620
12.	Ширина, мм	1150
13.	Висота, мм	1280

14.	Вага, кг	350
15.	Обслуговуючий персонал, чол	1

Таблиця 3.4

## Вихідні дані для вибору постачальника

№ п/п	Показники	Постачальники	
		«Аграрник»	«Corn Tride»
1	Ціна товару	420 000 грн.	500 000 грн.
2	Гарантія на товар	€	€
3	Країна походження обладнання	Білорусь	Білорусь
4	Доставка	безкоштовна	платна
5	Географічне розташування постачальника	Миколаївська область	Київ
6	Досвід роботи постачальника	10 років	Більше 5 років

Таблиця 3.5

## Результати оцінки постачальників

№ п/п	Показники	Значимість критерію	Постачальники	
			«Аграрник»	«Corn Tride»
1	Ціна товару	0,25	5	4
2	Гарантія на товар	0,2	5	5
3	Країна походження товару	0,15	5	5
4	доставка	0,13	5	4
5	Географічне розташування постачальника	0,12	4	4
6	Досвід роботи постачальника	0,15	5	4
7	Рейтинг постачальника		4,88	4,35

З результатів таблиці 3.5 можна зробити висновок, що найбільш вигідним і надійним постачальником є фірма «Аграрник», рейтинг якого склав 4,88 балів. Даний постачальник має відносно низьку ціну на товар, гарантію, безкоштовну доставку і великий досвід роботи.

Впровадження програмного продукту для оцінки бездефектності

виробництва хлібобулочних виробів.

Для того щоб мінімізувати дефекти на виробництві, підвищити конкурентоспроможність хлібобулочної продукції, безпеку і якість, необхідно впровадити програмний продукт оцінки бездефектності виробництва. Дана програма передбачає під собою накопичення і аналіз великого обсягу даних про результати контролю, зафіксованих на різних носіях. Програма поєднує в собі переваги використання методології «б сигм», статистичних методів і комп'ютерних технологій [7].

Програма впроваджується на підставі найбільш поширених дефектів хліба, які були проранжовано по групах (таблиця 3.6). Кожному дефекту присвоєно індивідуальний шифр в залежності від літерного ознаки причини ПОВИ.

Таблиця 3.6

## Причини появи дефектів хліба

Причини дефектів хліба	Підприємні причини дефектів хліба	Буквенна ознака
викликані низькою якістю борошна і допоміжного сировини	Низька якість борошна	A
	Низька якість допоміжного сировини	B
	Неправильне приготування тіста	C
Викликані недотриманням режимів процесу виробництва	Неправильна обробка і брак тесту	D
	неправильна випічка	E
	Неправильне поводження з хлібом після випічки	F
Викликані порушеннями правил транспортування і зберігання	Порушення правил транспортування і зберігання	G

Програма заснована на даному переліку дефектів в електронному середовищі Microsoft Office Excel по обробці даних за дефектами, що дозволяє формувати звіти за місяць, рік, автоматично, повністю виключаючи людський фактор.

Програма спрямована на облік дефектів хліба за наступними напрямками застосування (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Напрямки застосування програми

Формуються звіти на виході містять наступну інформацію: обсяг виробленої продукції за місяць;

- кількість того чи іншого дефекту;
- частота появи того чи іншого дефекту відповідно до кількості виробленої продукції за місяць / рік;
- рівень бездефектності за методологією «6 сигм».

Для початку роботи необхідно запуснути файл «Облік і аналіз даних відхилень за якістю».

Загальні дані за програмою: послідовність дій при роботі в програмі, перелік дефектів і їх шифрів представлені в додатку. З причини того, що дана програма заснована на електронному середовищі Microsoft Office Excel, витрат на придбання окремих робочих столів, необхідних меблів і додаткової комп'ютерної техніки не буде потрібно. Договори будуть укладені тільки на покупку ліцензії програми.

### 3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів

Конкурентоспроможність хлібобулочної продукції багато в чому залежить від властивостей сировини. Саме тому було розроблено захід щодо підвищення якості та поліпшення хлібопекарських властивостей борошна за допомогою обробки борошна інфрачервоним випромінюванням.

Даний захід, як було з'ясовано, дозволить поліпшити якості борошна, знизити

собівартість продукції, підвищити смакові якості хлібобулочного виробу, поліпшити зовнішні характеристики виробів, а так само збільшити термін придатності, що безсумнівно позитивно позначиться на конкурентоспроможності продукції.

Завдяки запропонованому заходу щодо підвищення якості борошна за допомогою обробки ІЧ-випромінюванням, підприємство ТОВ «Умань хліб Трейд» зможе досягти таких результатів:

– зниження собівартості продукції за рахунок зменшення витрат на покупку борошна вищого ґатунку на 23,32%;

– підвищення якості продукції, що поставляється борошна на 11%; скорочення втрат пов'язаних з браком на 7,54%;

– збільшення задоволеності споживачів на 8,95%.

На основі вищесказаного необхідно розрахувати економічний ефект від запропонованого заходу.

Загальні витрати на обробку борошна інфрачервоним випромінюванням представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати покупку і установку устаткування для обробки борошна інфрачервоним випромінюванням і на впровадження програмного продукту

№ п/п	Витрати	2020 год
1.	Устаткування для обробки борошна	420 000 грн.
2.	Установка устаткування (стороння організація)	15 000 грн.
3.	Заробітна плата обслуговуючому персоналу	18 000 грн.
	Разом:	453 000 грн.

Виходячи з даних таблиці 3.7, ми бачимо, що загальна сума придбання і встановлення устаткування для обробки борошна інфрачервоним випромінюванням становить 453 000 грн.

УМОВНО-річна економія від покупки і установки устаткування представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

## УМОВНО-РІЧНА ЕКОНОМІЯ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ

№ п/п	Показники	До заходів	Після заходів	Умовно - річна економія
1.	Витрати на сировину	1 151 040	889 440	-261 600
2.	Витрати на брак	22 500	17 000	-5 500
3.	Зменшення або збільшення витрат	125 640	97 523	-28 117
	Разом:	1 299 180	1 003 963	295 217

Таким чином, умовно-річна економія від впровадження запропонованого заходу складе 295 217 грн.

Розрахунок економічного ефекту від запропонованого заходу «обробка борошна інфрачервоним випромінюванням» представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Розрахунок економічного ефекту від заходу

№ п/п	Показник	До заходу	Після заходів	Відхилення
1.	Собівартість продукції	903 078 000	902 810 900	-267 100
2.	Загальна сума матеріальних витрат	1 151 040	889 440	-261 600
3.	Зменшення або збільшення витрат	125 640	97 523	-28 117
4.	Загальна сума витрат за вирахуванням зворотних відходів	1 025 400	791 917	-233 483

Розрахуємо умовно-річну економію за формулою:

$$E_{ур} = E_{заг} - V_{од} \quad (3.1)$$

де  $E_{заг}$  - загальна економія;

$V_{од}$  - одноразові витрати на захід.

УМОВНО-РІЧНА ЕКОНОМІЯ СКЛАДЕ:

$$E_{ур} = 295217000 - 615000 = 294602000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо термін окупності запропонованого заходу «обробка борошна

інфрачервоним випромінюванням» за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{V_{\text{од}}}{E_{\text{ур}}}, \quad (3.2)$$

Отже, термін окупності складе:

$$T_{\text{ок}} = \frac{615000}{294602000} = 0,2 \text{ роки} = 2 \text{ міс.},$$

Таким чином, термін окупності заходу «обробка борошна інфрачервоним випромінюванням» складе 2 місяці, що є досить коротким періодом.

Зробимо експертну оцінку даних факторів, за ступенем впливу на конкурентоспроможність продукції, за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла.

Коефіцієнта конкордації Кендалла дозволить оцінити ступінь узгодженості думок експертів. В оцінці брали участь 10 експертів, кількість факторів для оцінки дорівнює п'яти, бали виставлялися за шкалою від 1 до 5. Результати оцінки представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

## Результати оцінки факторів

Експерти	Фактори				
	Підвищення якості продукції	Контроль дефектних виробів	Удосконалення технології виробництва	Зниження собівартості	Поліпшення якості сировини
1	1	3	1	2	2
2	3	3	4	3	3
3	2	3	3	3	1
4	2	2	2	2	2
5	3	1	2	4	3
6	3	1	2	1	2
7	1	3	1	1	4
8	4	4	5	4	3
9	3	1	2	2	1
10	2	4	1	2	4
Сума	24	25	23	24	25
Квадрат суми	576	625	529	576	625

Для того щоб визначити коефіцієнт конкордації Кендалла, необхідно розрахувати суму квадратів різниць рангів (S) за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij})^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij}))^2}{n}, \quad (3.3)$$

де n - кількість факторів;

m- число експертів.

$$S = 2931 - \frac{121^2}{5} = 2,8 \quad (3.4)$$

Після розрахунку суми квадратів різниць рангів, розрахуємо коефіцієнт конкордації Кендалла (W (s)) за формулою:

$$W_s = 1 - \frac{12S}{m^2 (n^3 - n)} \quad (3.5)$$

$$W_s = 1 - \frac{12 \cdot 2,8}{10^2 (5^3 - 5)} = 0,68 \approx 0,7$$

Таким чином, коефіцієнт конкордації Кендалла дорівнює 0,7. Визначимо ступінь узгодженості думок експертів за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Ступінь** узгодженості думок експертів в залежності від числового значення коефіцієнта конкордації Кендалла

№ п/п	Числове значення коефіцієнта конкордації	Оцінка ступінь узгодженості думок експертів
1	$0 \leq W \leq 0,1$	узгодженість відсутня
2	$0,1 \leq W \leq 0,3$	дуже слабка узгодженість
3	$0,3 \leq W \leq 0,5$	слабка узгодженість
4	$0,5 \leq W \leq 0,7$	помірна узгодженість
5	$0,7 \leq W \leq 0,9$	висока узгодженість
6	$0,9 \leq W \leq 1,0$	дуже висока узгодженість

Таким чином, **Виходячи** з даних представлених в таблиці 3.11, можна визначити, що числове значення коефіцієнта конкордації Кендалла рівне 0,7 говорить про високий ступінь узгодженості експертів.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» до запропонованих заходів і після, побудуємо радар конкурентоспроможності. Кількість оцінюваних критеріїв дорівнює 15, оцінки визначалися експертами по 10 - бальною шкалою. Результати оцінки представлені



в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності

№ п/п	Показники	Скорочена назва показника	До заходів	Після заходів
1.	Собівартість продукції	Соб.п.	5	7
2.	Технологія	Тех	7	9
3.	Якість продукції	Я	5	8
4.	Реклама	Р	8	8
5.	Якість сировини	Яс	6	9
6.	Витрати на брак	Вб	5	7
7.	Термін зберігання	Тх	5	6
8.	Зовнішній вигляд	Зв	7	8
9.	Смак і запах	Зс	4	7
10.	Стан м'якушки	Мс	7	8
11.	Упаковка	У	8	8
12.	Ассортимент	А	9	9
13.	Витрати на сировину	Вс	5	8
14.	Знижки та акції	Зна	0	0
15.	Співвідношення ціни та якості	Ція	4	7

Визначимо узагальнений критерій конкурентоспроможності за допомогою

формули:

$$I = S_p / S, \quad (3.6)$$

де  $S_p$  - площа радара, мм<sup>2</sup>; $S$  - загальна площа оцінного кола, мм<sup>2</sup>.

$$I_{\text{до}} = 114,924 / 706,5 = 0,163,$$

$$I_{\text{після}} = 179,817 / 706,5 = 0,255,$$

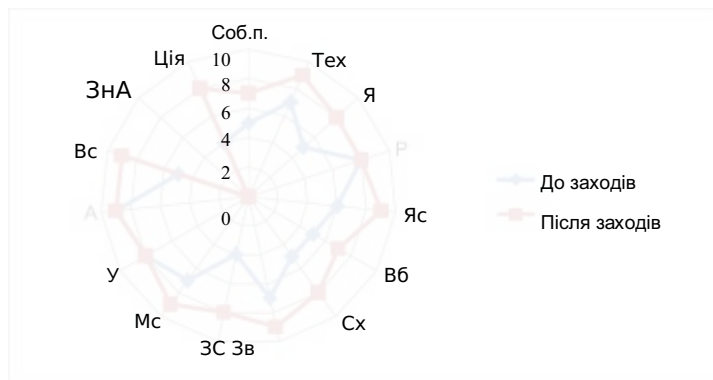


Рисунок 3.2 - Радар конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_T}{I_K} \quad (3.7)$$

де  $I_T$  - узагальнений критерій конкурентоспроможності аналізованого товару;

$I_K$  - узагальнений критерій конкурентоспроможності товару - зразка (конкуруючого товару).

$$K = \frac{0,255}{0,163} = 1,564$$

Виходячи з проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що конкурентоспроможність продукції ТОВ «Умань хліб Трейд» після запропонованих заходів стала значно вище, ніж була раніше, а саме на 1,564.

Таким чином, проведений аналіз у другому розділі і розроблені заходи в третьому розділі дозволять ТОВ «Умань хліб Трейд» підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається за рахунок підвищення якості продукції, зниження собівартості, удосконалення технології виробництва і поліпшення якості сировини.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даний час, жодне сучасне підприємство не може бути конкурентоспроможним і існувати в нинішніх умовах жорсткої конкуренції, не роблячи при цьому конкурентоспроможну продукцію. Саме цей факт спонукає підприємства займатися підвищенням рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Конкурентоспроможність продукції передбачає багатоаспектну забезпеченість товару умовами ринку за якісними, економічними, технічними, естетичними, ергономічними характеристиками, по інших умовам реалізації (терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама).

Підвищення конкурентоспроможності продукції може бути дуже витратним для підприємства, енергоємним, що може привести до зниження прибутку і

рентабельності. Однак, всі зусилля в підсумку будуть узагальнюючим показником життєстійкості організації.

У першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності продукції: досліджено основні сучасні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, проаналізовано чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції.

У другому розділі кваліфікаційної роботи були досліджені ТЕХНІКО-економічні показники діяльності ТОВ «Умань хліб Трейд», проаналізовано основні показники діяльності підприємства.

Виходячи з результатів проведеного аналізу було виявлено зростання прибутку підприємства. Так, в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. прибуток від продажу готової продукції збільшився на 544,30 тис. грн. або на 15,2% і склав 4143,53 тис. грн. Дане зростання говорить нам про те, що продукція користується великим попитом у покупців, відповідно є конкурентоспроможною.

Також, за період 2018 - 2019 рр., відбулася зміна такого показника як валовий прибуток - в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. даний показник ТАКОЖ збільшився на 1229,06 тис. грн. або на 14,63%. Це говорить нам про те, що дані зміни є ПОЗИТИВНИМИ в діяльності підприємства.

У другому розділі був проведений аналіз конкурентоспроможності продукції даного підприємства. У підсумку, було виявлено, що рівень конкурентоспроможності хлібобулочних виробів досить високий, однак були виявлені порушення в технологічному процесі виробництва, зокрема порушення в рівня якості сировини, що поставляється основним постачальником. Дані фактори негативно вплинули на якість продукції, а отже і на її конкурентоспроможність. ТОВ «Умань хліб Трейд» займає лідируюче положення по випуску продукції м. Умані та деяким районам Черкаської області, результатом виробництва якого є близько 80% хлібобулочної продукції, яка реалізується в межах регіону.

**Організаційно-правова форма:** Товариство з обмеженою відповідальністю.

Лінійна організаційна структура ТОВ «Умань хліб Трейд» показана в Додатку А.

Вид діяльності організації:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (основний)
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

На основі виявлених проблем в третьому розділі були розроблені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається на ТОВ «Умань хліб Трейд», а саме: підвищення якості хлібобулочної продукції шляхом обробки основної сировини (борошна) інфрачервоним випромінюванням; впровадження програмного продукту для оцінки бездефектності виробництва хлібобулочних виробів; заміна основного постачальника сировини.

Конкурентоспроможність хлібобулочної продукції багато в чому залежить від властивостей сировини. Саме тому було розроблено захід щодо підвищення якості та поліпшення хлібопекарських властивостей борошна за допомогою обробки борошна інфрачервоним випромінюванням.

Даний захід, як було з'ясовано, дозволить поліпшити якості борошна, знизити собівартість продукції, підвищити смакові якості хлібобулочного виробу, поліпшити зовнішні характеристики виробів, а так само збільшити термін придатності, що безсумнівно позитивно позначиться на конкурентоспроможності продукції.

Завдяки запропонованому заходу щодо підвищення якості борошна за допомогою обробки ІЧ-випромінюванням, підприємство ТОВ «Умань хліб Трейд» зможе досягти таких результатів:

- зниження собівартості продукції за рахунок зменшення витрат на покупку борошна вищого ґатунку на 23,32%;
- підвищення якості продукції, що поставляється борошна на 11%; скорочення втрат пов'язаних з браком на 7,54%;

– збільшення задоволеності споживачів на 8,95%.

На основі вищесказаного необхідно розрахувати економічний ефект від запропонованого заходу.

Таким чином, умовно-річна економія від впровадження запропонованого заходу складе 295 217 тис. грн.

УМОВНО-річна економія складе:

$$E_{ур} = 29521700 - 615000 = 294602,0 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо термін окупності запропонованого заходу «обробка борошна інфрачервоним випромінюванням»

Отже, термін окупності складе:

$$T_{ок} = \frac{615000}{294602000} = 0,2 \text{ роки} = 2 \text{ міс. ,}$$

Таким чином, термін окупності заходу «обробка борошна інфрачервоним випромінюванням» складе 2 місяці, що є досить коротким періодом.

Отже, завдання випускної кваліфікаційної роботи виконані, цілі досягнуті.



45	<a href="https://econ.bobrodobro.ru/112">https://econ.bobrodobro.ru/112</a>	25 джерел	0.09%
46	<a href="http://repositorio.uroosevelt.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ROOSEVELT/195/INFLUENCIA%20DEL%20ESTR%C3%89">http://repositorio.uroosevelt.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ROOSEVELT/195/INFLUENCIA%20DEL%20ESTR%C3%89</a>	21 джерело	0.09%
47	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6066/1/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6066/1/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%</a>	16 джерел	0.09%
48	<a href="https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65625a2bc79b4c53a89521216c37_0.html">https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65625a2bc79b4c53a89521216c37_0.html</a>	28 джерел	0.09%
49	<a href="http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1479/1/3%20%D0%9E%D0%9A%20%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%...">http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1479/1/3%20%D0%9E%D0%9A%20%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%...</a>		0.08%
50	<a href="https://knowledge.allbest.ru/agriculture/3c0b65625a3ac68a5d53a88521306c36_0.html">https://knowledge.allbest.ru/agriculture/3c0b65625a3ac68a5d53a88521306c36_0.html</a>	3 джерела	0.07%
51	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6650/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%B8%D0%BD%">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6650/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%B8%D0%BD%</a>	17 джерел	0.07%
52	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D0%B4%D0%">https://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D0%B4%D0%</a>	3 джерела	0.07%
53	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32604/1/%D0%A1%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32604/1/%D0%A1%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C</a>	9 джерел	0.07%
54	<a href="https://studme.com.ua/13660807/buhgalterskiy_uchet_i_audit/evristicheskie_metody_analiza.htm">https://studme.com.ua/13660807/buhgalterskiy_uchet_i_audit/evristicheskie_metody_analiza.htm</a>	7 джерел	0.07%
55	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=43705">http://5fan.ru/wievjob.php?id=43705</a>		0.07%
56	<a href="http://um.co.ua/2/2-17/2-17206.html">http://um.co.ua/2/2-17/2-17206.html</a>	11 джерел	0.07%
58	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=53817">http://5fan.ru/wievjob.php?id=53817</a>	11 джерел	0.07%
61	<a href="https://atep.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/05/pravila-ta-vimogi-do-magistersko%D1%97-disertaczi%D1%97-atep-">https://atep.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/05/pravila-ta-vimogi-do-magistersko%D1%97-disertaczi%D1%97-atep-</a>	24 джерела	0.06%
62	<a href="https://cinref.ru/razdel/04800selskoe/08/234793.htm">https://cinref.ru/razdel/04800selskoe/08/234793.htm</a>	13 джерел	0.06%
63	<a href="http://prismua.org/wp-content/uploads/2020/05/UkrainianPrism.ForeignPolicy19_ukr.pdf">http://prismua.org/wp-content/uploads/2020/05/UkrainianPrism.ForeignPolicy19_ukr.pdf</a>	7 джерел	0.06%
64	<a href="https://infourok.ru/metodicheskie-ukazaniya-po-kursovomu-proektirovaniyu-1134487.html">https://infourok.ru/metodicheskie-ukazaniya-po-kursovomu-proektirovaniyu-1134487.html</a>		0.06%
65	<a href="https://csn.khai.edu/gallery/File/2019/cabriolet/UIC_Volume-1_Model-oriented-approach.Practical-cases_web.pdf">https://csn.khai.edu/gallery/File/2019/cabriolet/UIC_Volume-1_Model-oriented-approach.Practical-cases_web.pdf</a>		0.05%
66	<a href="http://um.co.ua/9/9-12/9-127300.html">http://um.co.ua/9/9-12/9-127300.html</a>	17 джерел	0.05%
67	<a href="https://textarchive.ru/c-2160449-p5.html">https://textarchive.ru/c-2160449-p5.html</a>	15 джерел	0.05%
68	<a href="https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Institut-osv-analitiki.pdf">https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Institut-osv-analitiki.pdf</a>	4 джерела	0.05%
69	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/207/1/2010_%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD">http://eprints.cdu.edu.ua/207/1/2010_%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD</a>	6 джерел	0.05%



70	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29686/1/Herasymuk_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29686/1/Herasymuk_bakalavr.pdf</a>	3 джерела	0.05%
71	<a href="https://studfile.net/preview/426945">https://studfile.net/preview/426945</a>	30 джерел	0.05%
72	<a href="https://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D...">https://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D...</a>		0.05%
73	<a href="http://www.conselleriadefacenda.es/documents/10433/2334848/Ev_exante_PO_FEDER_GA_14_20_web_Bruselas_2014_07_21+...">http://www.conselleriadefacenda.es/documents/10433/2334848/Ev_exante_PO_FEDER_GA_14_20_web_Bruselas_2014_07_21+...</a>		0.05%
74	<a href="https://mx3.urait.ru/uploads/pdf_review/98E61601-6FBF-4081-8709-73DCE7C42BFB.pdf">https://mx3.urait.ru/uploads/pdf_review/98E61601-6FBF-4081-8709-73DCE7C42BFB.pdf</a>	2 джерела	0.05%
75	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=82343">http://5fan.ru/wievjob.php?id=82343</a>		0.05%
76	<a href="https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing">https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing</a>	2 джерела	0.05%
77	<a href="https://adl.ru/files/156e1b5b-deb0-11e5-9f63-001f296a5bc2/KTA17_Balansirovochnye_klapany.pdf">https://adl.ru/files/156e1b5b-deb0-11e5-9f63-001f296a5bc2/KTA17_Balansirovochnye_klapany.pdf</a>		0.05%
78	<a href="https://dfedorov.spb.ru/python3/book.pdf">https://dfedorov.spb.ru/python3/book.pdf</a>	2 джерела	0.05%
79	<a href="https://xreferat.com/53/2977-1-formuvannya-popitu-spozivchih-tovar-v-u-rozdr-bn-iy-torg-vel-n-iy-merezh.html">https://xreferat.com/53/2977-1-formuvannya-popitu-spozivchih-tovar-v-u-rozdr-bn-iy-torg-vel-n-iy-merezh.html</a>	7 джерел	0.05%
80	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/00112877_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/00112877_0.html</a>	5 джерел	0.05%
81	<a href="https://documentop.com/desarrollo-de-la-telesalud-en-america-latina-ministerio-de-salud_59fc02db1723dd276a60bf...">https://documentop.com/desarrollo-de-la-telesalud-en-america-latina-ministerio-de-salud_59fc02db1723dd276a60bf...</a>	4 джерела	0.05%
82	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=99506">http://5fan.ru/wievjob.php?id=99506</a>	13 джерел	0.05%
83	<a href="http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/monograf_eung_2.pdf">http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/monograf_eung_2.pdf</a>		0.05%
84	<a href="https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/dopovid-fin-stiykist-1.pdf">https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/dopovid-fin-stiykist-1.pdf</a>		0.05%
85	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1943/2/TNTUB_2011_v16_No3-Kuzyo_I_Korendiy_V-Theoretical_aspects">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1943/2/TNTUB_2011_v16_No3-Kuzyo_I_Korendiy_V-Theoretical_aspects</a>	5 джерел	0.05%
86	<a href="https://ee.kpi.ua/~vk/calcmat/metod.pdf">https://ee.kpi.ua/~vk/calcmat/metod.pdf</a>	2 джерела	0.05%
88	<a href="http://yak.vlynko.com/?p=409">http://yak.vlynko.com/?p=409</a>		0.05%

Джерела з Бібліотеки

164

6	Студентська робота	ID файлу: 1004052565	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Univ	34 джерела	0.63%
9	Студентська робота	ID файлу: 1004074487	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive	6 джерела	0.52%
10	Студентська робота	ID файлу: 1003988008	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Univ	10 джерела	0.52%

13	Студентська робота	ID файлу: 1003988687	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.37%
14	Студентська робота	ID файлу: 1003988692	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">2 Джерело</a>	0.37%
15	Студентська робота	ID файлу: 1003987984	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">3 Джерело</a>	0.34%
16	Студентська робота	ID файлу: 1000822731	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">49 Джерело</a>	0.33%
17	Студентська робота	ID файлу: 1003988266	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.31%
18	Студентська робота	ID файлу: 1003988299	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.31%
19	Студентська робота	ID файлу: 1004049853	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.31%
21	Студентська робота	ID файлу: 1000890227	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">6 Джерело</a>	0.28%
22	Студентська робота	ID файлу: 1005671176	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">4 Джерело</a>	0.25%
23	Студентська робота	ID файлу: 1000938061	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">3 Джерело</a>	0.24%
24	Студентська робота	ID файлу: 1000925474	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">5 Джерело</a>	0.24%
25	Студентська робота	ID файлу: 1000879040	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">2 Джерело</a>	0.24%
27	Студентська робота	ID файлу: 1000842793	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">12 Джерело</a>	0.24%
28	Студентська робота	ID файлу: 1004074813	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.23%
29	Студентська робота	ID файлу: 1003403437	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.2%
30	Студентська робота	ID файлу: 1000872921	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.2%
31	Студентська робота	ID файлу: 1000883054	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.19%
35	Студентська робота	ID файлу: 1005714042	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.14%
36	Студентська робота	ID файлу: 1000072008	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.12%
38	Студентська робота	ID файлу: 1003595878	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">4 Джерело</a>	0.12%
41	Студентська робота	ID файлу: 1004413211	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.11%
57	Студентська робота	ID файлу: 1003445751	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">3 Джерело</a>	0.07%

59	Студентська робота	ID файлу: 1000858287	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.06%
60	Студентська робота	ID файлу: 1003914681	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National University of C...	0.06%
87	Студентська робота	ID файлу: 1000821988	Навчальний заклад: Bohdan Khmelnytsky National Unive <a href="#">8 Джерело</a>	0.05%