

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу»** (на матеріалах ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат»)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Андрієвський Олександр Валерійович

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Даценко В.В.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: **«Формування конкурентних переваг підприємства на засадах
стратегічного маркетингу»** (на матеріалах ПрАТ «Запорізький
олійножировий комбінат»)

Виконав:
здобувач вищої освіти
освітньо-професійної
програми «Маркетинг»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань
07 «Управління та адміністрування»
групи МК-23-1м
Андрієвський О.В.
Науковий керівник: Даценко В.В.
Рецензент: _____

Дніпро – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Андрієвського Олександра Валерійовича

1. Тема роботи: «Формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу» (на матеріалах ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат»), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року № 765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Даценко В.В.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «30» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат», за 2021-2023 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу

Розділ 2. Діагностика формування конкурентних переваг ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» на засадах стратегічного маркетингу

Розділ 3. Підвищення конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06 - 07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06 - 12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07 - 30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07 - 30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 - 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 - 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12 - 27.12.2024	
9	Нормо-контроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Андрієвський О.В.

Науковий керівник

Даценко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	9
1.1 Теоретична характеристика процесу формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств	9
1.2 Методологічні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства	17
1.3 Роль стратегічного маркетингу для забезпечення конкурентних переваг підприємства	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	29
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	29
2.2 Стратегічна діагностика зовнішнього середовища підприємства	36
2.3 Оцінка внутрішнього середовища як передумова формування стратегії ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	57
3.1 Ідентифікація стратегічних цілей та пріоритетів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	57
3.2 Удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження На сучасних глобалізованих ринках конкуренція стає все більш жорсткою, і компанії повинні розробляти ефективні конкурентні стратегії не тільки для того, щоб вижити на ринку, але й для того, щоб конкурувати з іншими гравцями.

Однак зростаюча невизначеність та непередбачуваність ринкового середовища робить важливим формулювання гнучких та адаптивних конкурентних стратегій, які можна швидко змінювати для збереження конкурентних переваг. Для того, щоб сформулювати ефективну конкурентну стратегію, важливо проаналізувати поточні ринкові тенденції, визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, та застосувати стратегічний маркетинг. У процесі розвитку економіки та бізнесу всі існуючі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств були вдосконалені відповідно до сучасних вимог.

Стратегії варіюються залежно від рівня розвитку країни, економічної та фінансової ситуації, середнього доходу населення, потреб та настроїв людей, а також впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як розмір ринкової ніші, кількість споживачів, конкурентна політика конкурентів та компаній, відносини з постачальниками, ціни та форс-мажорні ситуації (пандемії, війна тощо). Дослідники постійно надають прикладні аспекти для реалізації конкретних стратегій, враховуючи не лише теоретичні та методологічні напрацювання, а й конкретні фактори, що впливають на ту чи іншу стратегію.

Останні дослідження включають значну кількість інформації про значний вплив глобальних пандемій на конкурентні стратегії. Однак нинішня ситуація є фактором, що впливає на всі без винятку сфери діяльності. Це стосується і широкомасштабного вторгнення росії в Україну.

Низка науковців-дослідників поділилися своїм баченням та надали переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення

конкурентоспроможності підприємств: Доронова Т.С., Євтушенко Н.О., Ігнатенко М.М., Калюжна О.В., Котельников Д.І., Кузнєцова І.О., Ротиш О.Ю., Ляшевська В.Ю., Кузнєцова І.О. Ляшевська В.І., Маркіна І.А., Міщенко Д.А., Олешко А.А., Павловська І.Г., Пилипенко Н.М., Пічкурова З.В., Поленкова М.В., Портер М., Приймак Н.С.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг на основі стратегічного маркетингу на виробничих підприємствах, розробка та демонстрація практичних рекомендацій.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначення сутності конкурентоспроможності підприємств;
- характеристика процесів формування та реалізації конкурентних стратегій на підприємствах;
- розгляд сутності стратегічного маркетингу; аналіз діяльності ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат»;
- аналіз діяльності ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат»;
- аналіз «Запорізький олійножировий комбінат»;
- охарактеризувати управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат»;
- охарактеризувати розробку заходів щодо формування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат»;
- встановити доцільність розширення товарної пропозиції як заходу підвищення конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є управління стратегічною діяльністю ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, науково-практичні аспекти та рекомендації щодо формування конкурентних переваг на основі стратегічного маркетингу ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат».

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до

вивчення економічних процесів. Це включає описовий, логічний і системний підходи, а також методи економіко-статистичного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведені в даній кваліфікаційній роботі, дозволили охарактеризувати та розробити пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємств. Новизна дослідження полягає у визначенні основних переваг та недоліків впровадження глибокої переробки яєць на досліджуваних підприємствах та розрахунку економічної ефективності реалізації інвестиційних проектів з виробництва сухого яєчного порошку. Результати розрахунків свідчать про швидкість впровадження, що дозволяє розширити асортимент продукції, розширити ринок збуту та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства та розробці конкретних рекомендацій для ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат».

Апробація результатів дослідження - публікація та презентація одного тому Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні економічні, правові та управлінсько-технічні аспекти: погляд молоді». Том 1: Університет митної справи та фінансів, 2024. 366 с.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Текст викладено на 83 сторінках і містить 21 таблицю та 14 рисунків. Список використаних джерел містить 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Теоретична характеристика процесу формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств

Глобалізація ринку стала невід'ємною частиною економічного розвитку, і компанії стикаються з дедалі жорсткішою конкуренцією. Щоб вижити і процвітати в цьому середовищі, необхідно сформулювати і впровадити ефективні конкурентні стратегії. Існує кілька важливих аспектів формування конкурентної стратегії компанії на глобалізованому ринку: - Глобалізація ринку визначається як процес, за допомогою якого ринки різних країн інтегруються в єдиний світовий ринок.

Цей процес зумовлений розширенням міжнародної торгівлі та інвестицій, посиленням міжнародної конкуренції та впровадженням нових технологій.

- Для того, щоб сформулювати конкурентну стратегію компанії на глобалізованому ринку, компанії повинні провести комплексний аналіз ринку і врахувати багато факторів, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. –

Основними факторами, що впливають на формування конкурентної стратегії компанії на глобалізованому ринку, є посилення конкуренції, технологічний розвиток, зміни в споживчому попиті, зміни в законодавстві та нормативних актах, а також зміни в політичному та економічному середовищі.

- Розробка конкурентної стратегії компанії на глобалізованому ринку вимагає використання різних конкурентних підходів, таких як стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації на певних сегментах ринку.

- Успішна реалізація конкурентної стратегії компанії на глобалізованому ринку вимагає не лише вибору відповідних стратегій, але й їх ефективного впровадження. Це вимагає належного контролю над виробничими процесами та виробничими витратами, забезпечення якості продукції та підтримання високого рівня задоволеності споживачів [29].

Для успішної реалізації конкурентної стратегії на глобалізованому ринку важливо постійно відстежувати ринкові тенденції та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. Крім того, необхідно підвищувати ефективність внутрішнього управління та забезпечувати якість людських ресурсів. Успішні корпоративні конкурентні стратегії на глобалізованих ринках вимагають використання інноваційних технологій та підходів.

Наприклад, такі інновації, як цифрові технології, штучний інтелект та блокчейн, можуть допомогти компаніям ефективніше взаємодіяти зі споживачами та швидше отримувати інформацію про актуальні ринкові тенденції та потреби. Варто зазначити, що для того, щоб конкурентна стратегія компанії була успішною, важливо не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й вміти критикувати та змінювати внутрішнє середовище компанії.

Це включає в себе перегляд стратегій та бізнес-моделей, підвищення якості управління та оптимізацію бізнес-процесів. Основними елементами розробки конкурентної стратегії компанії є:

- Дослідження та врахування всіх сегментів і деталей ринку, на якому працює компанія.
- При розробці стратегії слід звернути увагу на особливості культури, мови та поведінки споживачів цього ринку.
- Співпраця та взаємодія зі споживачами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.
- Враховувати та забезпечувати взаємовигідні умови для роботи з усіма зацікавленими сторонами для розробки стратегій, які включають конкурентні переваги.

- Регулярно проводити моніторинг ринку та зовнішнього середовища.
- Бути готовими реагувати, передбачати та швидко адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати сталий розвиток.
- Використовуючи новітні інструменти та технології, такі як аналіз даних і машинне навчання, компанії можуть зрозуміти поведінку споживачів і ринкові тенденції та розробити ефективні стратегії.
- Розробити унікальну маркетингову стратегію, яка дозволить компаніям ефективно продавати свою продукцію та утримувати конкурентні позиції. Центральним елементом маркетингової стратегії є розробка бренду, який забезпечує впізнаваність компанії та дозволяє їй виділитися серед конкурентів.
- Безперервні інновації є елементом вдосконалення продуктів та послуг, запуску нових продуктів та дослідження нових напрямків. Це дозволяє компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, але й розширювати свою діяльність та завойовувати нові позиції на ринку.

Також важливо застосовувати інноваційні підходи для розробки конкурентоспроможних бізнес-стратегій в умовах глобалізації. Це включає в себе впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів та вдосконалення бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям виділитися серед конкурентів і зайняти лідируючі позиції на ринку. Також необхідно розуміти особливості глобального ринку та аналізувати конкурентні сильні та слабкі сторони компанії. Наприклад, збільшення кількості конкурентів на ринку може призвести до зниження цін на товари та послуги. Тому компанії повинні підготуватися до такої ситуації і розробити стратегії, які дозволять їм ефективно конкурувати в такій ситуації [4].

Ефективним способом розвитку конкурентної стратегії компанії в глобальному середовищі є партнерство та співпраця з іншими компаніями, які мають спільні інтереси. Це передбачає розробку спільних проектів, об'єднання зусиль для вирішення спільних проблем, обмін знаннями та

досвідом. Таке партнерство дозволяє компаніям досягти кращих ринкових позицій та ефективніше розвиватися в глобалізованому світі.

Ще одним аспектом конкурентної стратегії на глобалізованих ринках є врахування регіональних особливостей та культурних відмінностей. Компанії повинні адаптувати свої продукти та послуги до потреб і вимог місцевих споживачів, беручи до уваги культурні особливості та інші фактори. Вони також повинні звертати увагу на ризики та виклики, пов'язані з глобалізацією ринку, такі як коливання валютних курсів, політичні та економічні кризи в різних країнах, а також правила, що застосовуються до ведення бізнесу в різних країнах.

Важливою частиною розробки конкурентної стратегії є зосередження уваги на вдосконаленні внутрішніх процесів та залученні компетентних фахівців. Компанії повинні забезпечувати високий рівень професійного розвитку своїх співробітників і вдосконалювати внутрішні процеси з використанням новітніх технологій, щоб забезпечити ефективне ведення бізнесу та конкурентоспроможність на світовому ринку. Загалом, розробка конкурентної стратегії компанії у відповідь на глобалізацію ринку є складним і динамічним процесом, що вимагає від компаній постійного розпізнавання та адаптації до ринкових змін.

Для того, щоб досягти успіху на глобальному ринку, необхідно враховувати різні фактори та застосовувати різні підходи. Наступним ключовим елементом конкурентної стратегії є вибір ринків, на яких компанія зосереджується. Оскільки ринки стають все більш глобальними, все більше компаній цікавляться міжнародними ринками і розглядають можливість експорту своєї продукції та послуг за кордон. Однак, перш ніж компанія вирішить вийти на ринок, вона повинна провести аналіз ринку, аналіз споживачів та аналіз конкуренції.

Аналіз ринку визначає, які товари та послуги популярні на цьому ринку, які потреби споживачів, які цінові та маркетингові стратегії використовують конкуренти, а також які власні продукти. Це допомагає компаніям зрозуміти,

як їм слід виходити на цей ринок.

Іншим елементом конкурентної стратегії є визначення переваг, які компанія має над своїми конкурентами. Прикладами можуть бути більш ефективні виробничі процеси, запатентовані технології, вища якість товарів і послуг та більш гнучкі ціни. Для компаній важливо чітко визначати та використовувати переваги, які вони мають над конкурентами, щоб залучити клієнтів [15].

Успіх конкурентної стратегії залежить від її реалізації та виконання. Компанії повинні розробити плани дій та програми для підтримки реалізації обраної стратегії. Крім того, важливо відстежувати результати реалізації стратегії та вносити корективи за необхідності. Підходи до розробки конкурентної стратегії на глобалізованому ринку включають:

- Розробку стратегії диференціації. Це означає розробку унікальних продуктів і послуг, які відрізняються від тих, що пропонують конкуренти. Такий підхід дозволяє компаніям підвищувати ціну на свої продукти та послуги, тим самим збільшуючи свої прибутки та стабільність на ринку. Однак цей підхід може вимагати значних витрат на дослідження та розробку нових продуктів і послуг.

- Реалізація стратегії ціннісного лідерства. Передбачає зниження витрат на виробництво товарів і послуг, щоб їх можна було пропонувати за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Такий підхід може допомогти компаніям залучити нових клієнтів, але вимагає постійного вдосконалення процесів та оптимізації витрат.

- Використовуйте стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти ринку. Іншими словами, використовуйте стратегії, які зосереджені на задоволенні потреб різних груп споживачів. Хоча цей підхід дозволяє компаніям краще обслуговувати певні сегменти ринку та зменшити конкуренцію, він також може обмежувати їхню здатність до зростання та розвитку. Кожен підхід має свої переваги та недоліки.

Тому для успішної глобалізації ринку необхідно обрати той, який

найкраще підходить для конкретної компанії та її конкретної ситуації. Крім того, важливим елементом у формулюванні конкурентної стратегії компанії є її підхід до інновацій.

У глобальному бізнес-середовищі інновації стали важливим конкурентним інструментом, який дозволяє компаніям отримати перевагу над конкурентами та реагувати на зміни в ринковому середовищі. Ключ до розробки інноваційної стратегії полягає не лише в розробці нових продуктів і технологій, але й у їх швидкій комерціалізації та успішному виведенні на ринок. Розробка ефективних конкурентних стратегій для компаній на глобалізованих ринках також вимагає розуміння та використання культурних та крос-культурних особливостей різних ринків. Для досягнення успіху на міжнародних ринках важливо розуміти культурні відмінності та адаптувати продукти і послуги до потреб місцевих споживачів.

Крім того, міжкультурна комунікація та міжнародно активні команди є ключовими елементами для успіху бізнесу в глобалізованому середовищі. Компанії, що працюють на конкретних ринках, постійно борються за обмежений платоспроможний попит, намагаючись отримати перевагу над конкурентами і досягти певних факторів успіху та конкурентних переваг. Джерелами конкурентних переваг є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів та збалансоване корпоративне управління. Щоб створити стійку конкурентну перевагу, компаніям недостатньо придбати зовнішні або внутрішні переваги. Створення конкурентних переваг має бути комплексним. Саме таке поєднання уможливорює розвиток ключових компетенцій і, в свою чергу, відкриває можливості [9].

Конкурентна перевага по-різному сприймається в різних ринкових нішах, і один і той самий продукт може дуже по-різному сприйматися в різних сегментах ринку. Тому, якщо компанії хочуть досягти успіху в цих сегментах, вони не повинні забувати враховувати відмінності між користувачами. В умовах конкурентного тиску інформація набуває все більшого значення для конкурентоспроможності компанії, і самої лише

інформації вже недостатньо для того, щоб виробляти продукти, які відповідають вимогам клієнтів.

Особливу увагу слід приділити організації інформації для оцінки конкурентних ринків та розвитку комунікаційної діяльності. Однак слід зазначити, що інформація визначається як часткове знання, тоді як дані є невід'ємною частиною потенційної інформаційної системи компанії. Після повного визнання дані та необроблені дані класифікуються як інформація.

Інформацію можна класифікувати за такими напрямками: зовнішнє середовище підприємства та його конкурентів; системні та практичні підходи, принципи та моделі конкурентів; динаміка життєвого циклу підприємства; конкурентні переваги та недоліки; організаційний та технологічний рівень підприємства; фінансовий стан підприємства; працівники; якість корпоративного управління; ступінь конкурентоспроможності організації.

Управління внутрішніми конкурентними перевагами повинно включати такі фактори, як технологія виробництва, ринки збуту та можливості. Варто зазначити, що стійка конкурентна позиція компанії забезпечується не за рахунок використання однієї конкурентної переваги, а за рахунок їх комплексного застосування. Здатність створювати та утримувати конкурентні переваги залежить насамперед від джерел навчання.

Системний аналіз джерел конкурентної переваги враховує такі фактори: ринкові характеристики можливостей компанії з урахуванням нестабільності ринкового середовища та відмінностей у споживчому попиті. Потенціал для впровадження інновацій, заснованих на специфічних потребах споживачів. Здатність завойовувати та освоювати нові ринки, в тому числі за кордоном.

Створення конкурентних переваг є складним процесом. Для того, щоб економно використовувати ці ресурси, необхідно спрогнозувати конкурентні переваги компанії та сформулювати стратегію на основі отриманих даних.

Прогнозування конкурентних переваг вимагає певного алгоритму дій. Необхідні наступні дії: оцінка важливості основних факторів існуючої

конкурентної переваги та визначення, які фактори слід враховувати в майбутньому; проведення факторного аналізу; прогнозування динаміки попиту та пропозиції на продукцію та коригування цих показників; врахування законів ринків попиту та пропозиції; прогнозування конкурентних переваг.

На етапі суспільного розвитку економіка висуває нові вимоги до функціональної діяльності підприємств. Процес реалізації стратегічного сценарію є результатом реалізації прийнятих підприємствами конкурентних переваг і значною мірою проявляється у виконанні та реалізації конкурентних переваг продукції, яку вони виробляють.

Аналіз рівня гарантованих конкурентних переваг практично неможливий без низки показників, які зазвичай використовуються в загальному аналізі виробничо-господарської діяльності підприємств. Узагальнений алгоритм формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на сучасному ринку представлений на рис. 1.1.

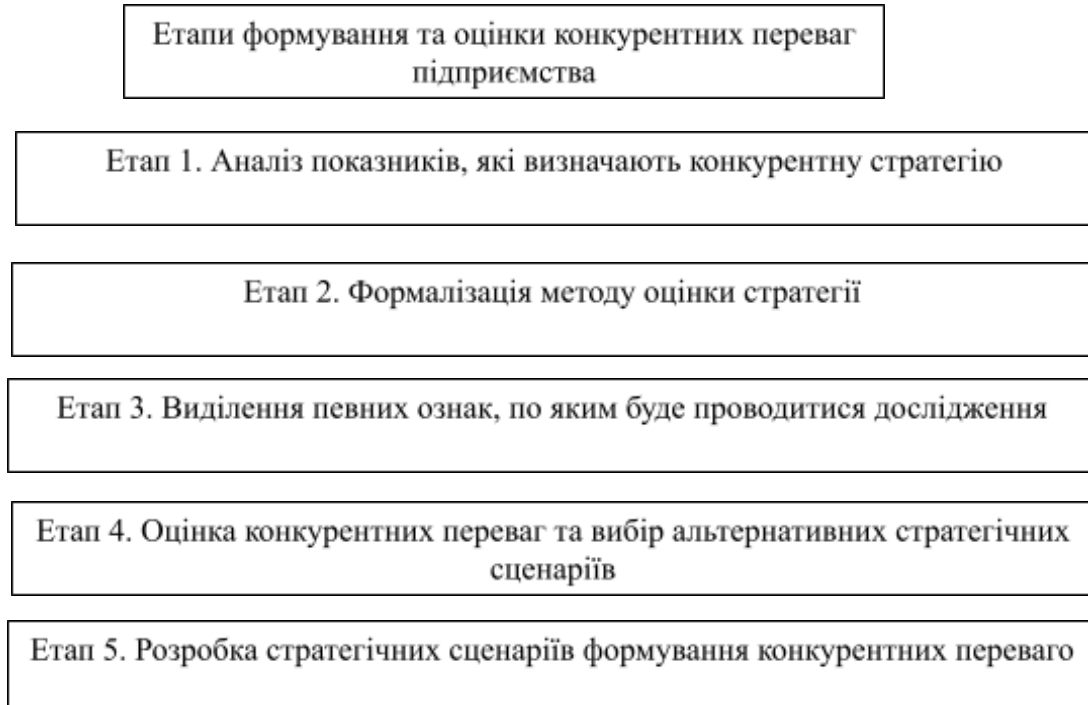


Рис. 1.1 Механізм формування стратегічних сценаріїв

Важливим елементом у формуванні та розвитку конкурентних переваг є розробка конкурентної стратегії компанії. Формулювання таких стратегій є

досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників і виконавців.

Розроблені та впроваджені стратегії потребують систематичного коригування у відповідь на зміни факторів бізнес-середовища. Загалом усі конкурентні стратегії можна поділити на наступальні, оборонні та стратегії співробітництва. Наступальні стратегії є найефективнішими способами отримання конкурентних переваг.

1.2 Методологічні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Основною метою аналізу конкурентоспроможності компанії є створення довгострокової конкурентної переваги. На думку багатьох зарубіжних авторів, існує два шляхи створення конкурентної переваги:

- Розробляти продукти і пропонувати їх за низькими цінами.
- Пропонувати продукцію вищої якості за помірними цінами. Цього можна досягти за рахунок кращого обслуговування клієнтів, брендингу, репутації компанії як виробника якісної продукції, використання інноваційних особливостей ведення бізнесу та більш зручного розташування для клієнтів.

Необхідно розробити методіку стратегічного конкурентного аналізу, яка зможе досягти мети аналізу конкурентоспроможності підприємств з цієї науково-практичної точки зору. При виборі та застосуванні методології стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств необхідно спиратися не тільки на теоретичні основи, розроблені економістами та дослідниками, а й на специфіку, яку необхідно враховувати.

Необхідно враховувати п'ять моделей конкурентоспроможності Портера, які використовуються для аналізу конкурентів на ринку. Ключові конкурентні сили аналізуються для оцінки рівня конкуренції в галузі шляхом

виявлення загроз, які створюють нові конкуренти на ринку, замітники товарів і послуг, а також постачальники і покупці, які впливають на ринок. Це також допомагає оцінити здатність встановлювати ціни на продукцію.

Аналіз стратегій конкурентів при розробці конкурентної стратегії дозволяє: 1) оцінити привабливість ринку; 2) оцінити бар'єри для входу на ринок; 3) оцінити поточні ринкові умови; 4) оцінити рівень конкуренції на поточному ринку; 5) проаналізувати стратегії, розроблені конкурентами. Дуже важливо пояснити та обґрунтувати конкурентну позицію в реалістичний спосіб. Це пов'язано з тим, що обрана стратегія повинна спиратися на сильні сторони організації, сприяючи її розвитку та пом'якшуючи вплив негативних факторів зовнішнього середовища.

Можливості слід використовувати для пом'якшення впливу вразливостей і загроз, що дозволить організації заощадити час і покращити свою діяльність у бажаному напрямку. Усі ресурси для аналізу та планування мають бути зосереджені на ключових факторах успіху, а бізнес-стратегії мають бути обрані відповідно до них. Підприємці часто забувають, що відносна конкурентна позиція підприємства є тимчасовим явищем і потребує постійної переоцінки через коливання ринкових умов. Як наслідок, фактори успіху можуть суттєво відрізнятися залежно від бізнес-стратегії, що формулюється.

Для того, щоб сформувати інноваційну основу для диференціації компанії від конкурентів, необхідно використовувати різноманітні джерела інформації. Це і державна статистика, і моніторинг діяльності компаній, і галузеві бенчмарки, і фінансові звіти та прес-релізи конкурентів, і ділові та фінансові звіти в газетах та журналах, і аналіз конкурентних переваг продуктів, що продаються конкурентами.

Основна проблема полягає в тому, що жодне джерело інформації не може повністю гарантувати її об'єктивність і точність. Тому дослідження показників діяльності конкурентів зазвичай носять умовний характер і не можуть бути точно розраховані, а тому виражаються лише у вигляді гіпотез.

Це робить конкурентний аналіз особливим видом аналізу, який не потребує методів, критеріїв чи вихідних даних. Також необхідно обробляти інформацію про цільові групи, які споживають продукт або послугу.

Обробка інформації про торгових партнерів є важливою і відіграє ключову роль у розробці конкурентних стратегій. Сюди входять пропозиції від банків та інших джерел фінансування, які можуть зменшити витрати і знизити ціну на кінцевий продукт. Водночас інформацію про аудиторії та метрики від торгових партнерів можна порівнювати з інформацією про діяльність конкурентів, щоб забезпечити об'єктивність звітності.

Стратегічний аналіз повинен базуватися на оцінці привабливості ринку, визначенні конкурентної позиції на ринку та конкурентної стратегії з використанням інструментів аналізу виробничого балансу. Ефективність конкурентної стратегії оцінюється шляхом розрахунку показників активів, що визначають економічні зони та запас міцності. Звіт про конкурентоспроможність є результатом стратегічного аналізу конкурентної позиції компанії.

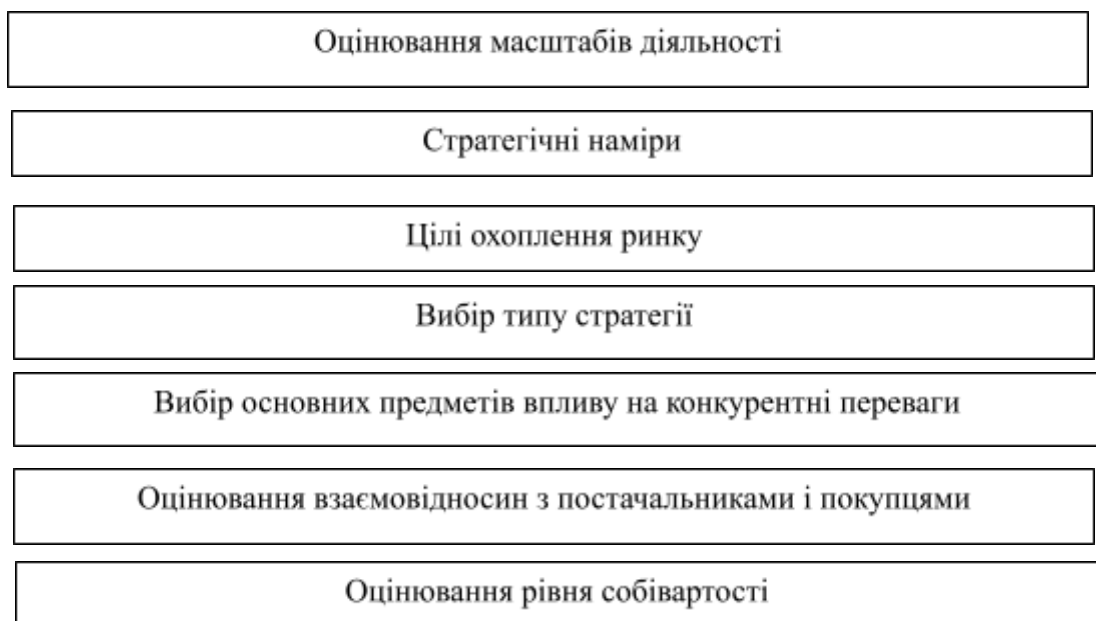
Розглянемо послідовність проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності, дотримуючись концепції Портера, яка базується на основних складових конкуренції. Перший крок - це простий конкурентний аналіз, заснований на теорії Портера, який базується на Тиск з боку існуючих конкурентів.

Оцінка рівня конкуренції за географічним регіоном. Якщо компанія не працює в географічних одиницях, оцінка проводиться за сферами діяльності. Результати аналізу можуть бути використані для визначення потенційних можливостей отримання прибутку. Вихід на ринок нових конкурентів. Щоб визначити ймовірність появи нових конкурентів на ринку, необхідно оцінити потенціал продукту. Це буде залежати від фази життєвого циклу продукту. Якщо продукт є новим на ринку, дуже ймовірно, що найближчим часом з'являться нові конкуренти. Це може переорієнтувати стратегічний напрямок розвитку бізнесу на інші продукти або інші цільові групи.

Ринкова влада постачальників. Привабливі ціни та послуги постачальників часто є основою для перемоги в конкурентній боротьбі. Тому слід оцінити наявність постачальників, які можуть пропонувати продукцію за розумними цінами, надавати унікальні продукти та генерувати регулярний (неринковий) дохід. Тому необхідно визначити унікальні конкурентні переваги, які дають змогу розробляти більш корисні та економічно ефективні продукти. Ринкова влада покупця. Необхідно дослідити цільову групу, на яку орієнтований продукт або послуга. Визначити кількість потенційних клієнтів та їхні характеристики. У результаті така оцінка може допомогти зрозуміти потенціал для диверсифікації продукції, маніпулювання цінами та чітких маркетингових стратегій.

Альтернативні продукти. Загроза появи альтернативних продуктів часто є однією з найбільших загроз для інноваційних компаній. Аналізуючи інноваційні компанії, які виводять на ринок нові продукти, слід перевірити наявність технологій та ймовірність того, що кожна компанія розробить аналогічні або кращі продукти. Як результат, ця оцінка повинна призвести до вдосконалення продукту. Розглянемо докладніше, як можна провести стратегічний аналіз конкурентоспроможності компанії. Це дозволяє компанії спрогнозувати свою довгострокову конкурентоспроможність і сформулювати конкурентну стратегію на основі поточної інформації.

Методологія коротко проілюстрована на рис. 1.2.



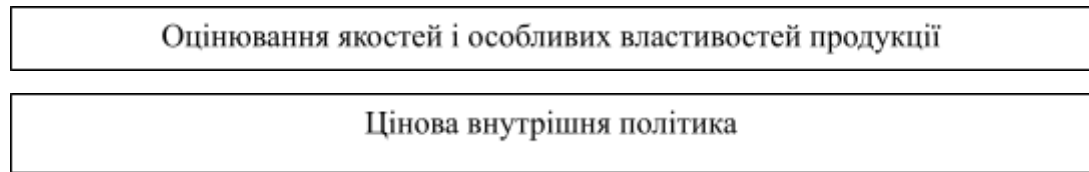


Рис. 1.2 Етапи проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Оцінка масштабів діяльності. Ця методологія дозволяє оцінити потенціал розвитку виробництва з метою його масштабування. Географічна конкурентоспроможність означає здатність здійснювати економічну діяльність на місцевому, регіональному, національному або міжнародному рівнях.

Ця оцінка проводиться не тільки з точки зору здатності компанії реагувати на попит, але і з ринкової точки зору, оцінюючи потребу в аналогічних продуктах (або послугах) в інших регіонах і за кордоном. Водночас стратегічний аналіз завершується оглядом результатів діяльності компанії протягом періоду стратегічного планування.

Стратегічний намір - це оцінка ймовірності реалізації ініціативи або позиції. Необхідно оцінити позицію оцінюваної компанії в порівнянні з її конкурентами. Можуть бути розроблені як стратегії лідерства, засновані на інноваціях, так і стратегії утримання, засновані на імітації лідерства. Варіантом розвитку такої моделі конкурентоспроможності підприємства, що базується на виживанні на ринку, є модель МСП, яка може підтримувати вже популярні та відомі продукти і послуги, розвиваючи додаткові послуги. У довгостроковій перспективі різні стратегічні наміри можуть бути поєднані.

Наприклад, на перші роки може знадобитися розробка стратегії лідерства, а на наступні роки - стратегії позиціонування. Цілі проникнення на ринок. Чітка стратегія проникнення на ринок повинна бути розроблена на основі оцінки бізнес-можливостей та конкуренції. Якщо компанія має достатні конкурентні переваги, вона може обрати стратегію агресивної експансії. Така стратегія вимагає значних маркетингових витрат, які можуть

амортизуватися протягом кількох років. Навіть без таких ресурсів можна утримувати частку ринку і залишатися конкурентоспроможним у порівнянні з новими учасниками.

Для продуктів, які досягли кінця свого життєвого циклу і не можуть генерувати достатній прибуток від подальшого виробництва та продажу, слід розробити відповідну стратегію скорочення частки ринку. При виборі типу стратегії необхідно розуміти, чи є вона проактивною. Це особливо актуально, якщо розташування ринку вимагає від компанії витіснення існуючих конкурентів.

Для досягнення цієї мети необхідно визначити слабких конкурентів і розробити заходи для їх усунення. За необхідності, слід також розглянути захисні стратегії у відповідь на маніпулятивну поведінку конкурентів. Поєднання цих стратегій може допомогти швидко змінити ринкове середовище. Конкурентні стратегії можуть базуватися на впливових темах. Наприклад, стратегії, засновані на зниженні витрат, диверсифікації продукції або, навпаки, вузькій спеціалізації проектів. Відносини між постачальником і клієнтом - оцінка можливостей для короткострокової або довгострокової співпраці. Це є основою для розробки моделей взаємодії, цінової та логістичної стратегій. Аналіз виробничих витрат - визначення рівня витрат, пов'язаних з виробництвом або продажем продукту в порівнянні з конкурентами. Це допомагає виявити можливості для зниження цін з метою підвищення конкурентоспроможності.

Якість та особливі характеристики продукції - цей аналіз має першорядне значення в системі аналізу конкурентоспроможності компанії. Він дозволяє виявити особливі характеристики продукції компанії, які допомагають їй відмовитися від цінової конкуренції і сконцентруватися на нецінових методах. Внутрішня цінова політика - аналізує потенціал для максимізації ціни на основі середньоринкових показників і вивчає майбутні зміни попиту та конкурентної позиції. Вивчення можливостей зниження або утримання загального рівня цін на постійному рівні та умов для цього.

1.3 Роль стратегічного маркетингу для забезпечення конкурентних переваг підприємства

Стратегічний маркетинг є елементом маркетингового менеджменту та стратегічного управління підприємствами. Його основним завданням є розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням вимог ринку та можливостей підприємства.

Місце стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством проілюстровано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

Таким чином, базова бізнес-стратегія підприємства формулюється на основі його місії та цілей. Вона поділяється на функціональні стратегії відповідно до переліку послуг, які є організаційними складовими підприємства. Тому, розглядаючи стратегічний маркетинг як елемент стратегічного управління, ми будемо виходити з поняття «функціональна стратегія».

Адже саме ця стратегія визначає напрямок діяльності конкретних функціональних служб в рамках стратегії управління компанією.

Приділяючи достатню увагу функціональній стратегії, компанія може ефективно впливати на внесок функціонального підрозділу в бізнес-стратегію компанії та обсяг витрат на фінансування цього підрозділу. Оскільки відділ маркетингу є частиною організаційної структури компанії, стратегічний маркетинг є важливою складовою частиною стратегічного управління компанією.

Місце стратегічного маркетингу визначається структурою управління маркетингом компанії (тобто структурою управління маркетингом), яка охоплює фазу планування маркетингу, що полягає у визначенні маркетингових цілей та розробці маркетингових стратегій (рис. 1.4).

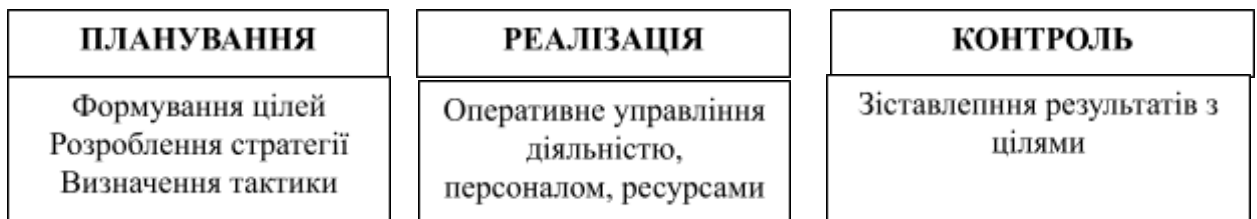
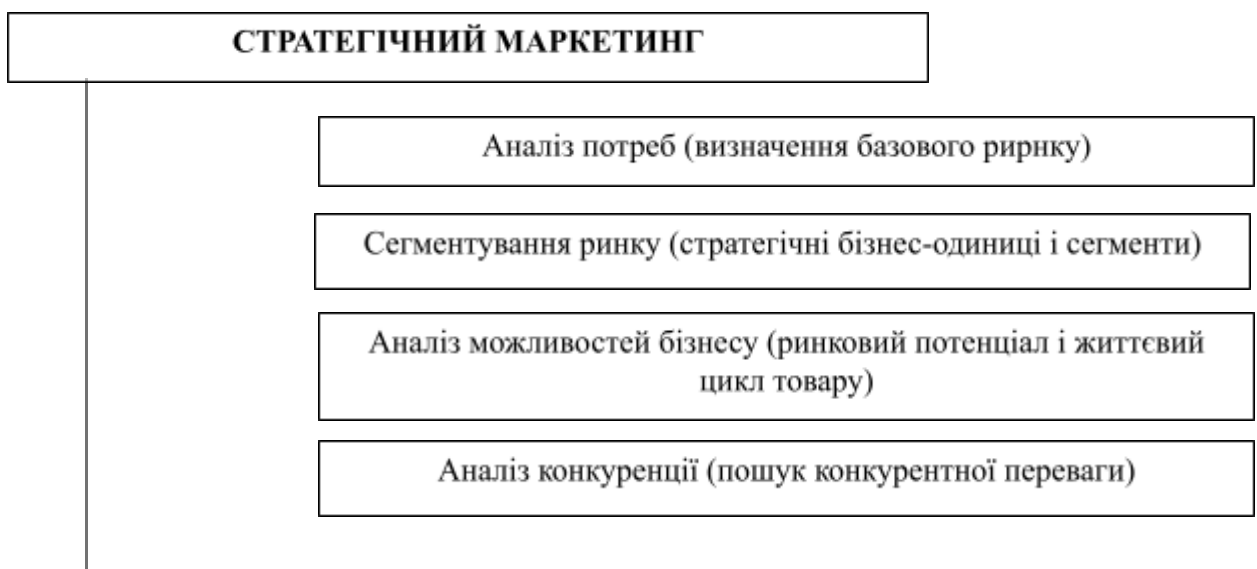


Рис. 1.4. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Стратегічний маркетинг - це насамперед аналіз індивідуальних та організаційних потреб. З точки зору маркетингу, клієнтам потрібен не сам продукт, а рішення проблеми, яке надає певний продукт або послуга (рис. 1.5).



Розроблення стратегії розвитку

Рис.1.5. Сутність стратегічного маркетингу

Це рішення можна отримати за допомогою різних технологій, які постійно змінюються. Роль стратегічного маркетингу полягає у визначенні різних товарних ринків і сегментів шляхом аналізу всіх потреб, які змінюються і повинні задовольнятися паралельно з основним ринком.

Процес стратегічного маркетингу має середньо- та довгостроковий терміни планування.

Порівнюємо ролі операційного і стратегічного маркетингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння операційного і стратегічного маркетингу

Операційний маркетинг	Стратегічний маркетинг
Орієнтація на дію	Аналітична орієнтація
Існуючі можливості	Нові можливості
Змінні, не пов'язані з товаром	Змінні, пов'язані з товарним ринком
Стабільне середовище	Динамічне середовище
Реактивна поведінка	Упереджувальна поведінка
Повсякденний менеджмент	Довготерміновий менеджмент
Відділ маркетингу	Міжфункціональна організація

Таблиця 1.1 показує, що ці дві ролі є повністю взаємодоповнюючими і що стратегічне планування повинно здійснюватися разом з операційним маркетингом. Основними категоріями стратегічного маркетингу є бачення, місія, корпоративні цінності, цілі, стратегічні бізнес-одиниці, корпоративний бізнес-портфель і частка ринку. Бачення Центральне місце у створенні та існуванні будь-якої компанії чи організації займає певне бачення бізнесу та орієнтирів, яких вона хоче досягти в майбутньому. Бачення є філософією бізнесу і може пояснити, чому було створено те чи інше підприємство.

Підприємництво завжди супроводжується важливими надіями та ідеалами. Однак не завжди вони стають реальністю. Успіх залежить від низки факторів, таких як фінансова спроможність керівництва, хороші управлінські навички, правильна оцінка перспектив розвитку, зміни у зовнішньому та

внутрішньому середовищі та ін. На думку Б. Карлоффа, важлива мета бачення - надати сенс роботі співробітників компанії, мотивувати всіх працівників і зацікавити їх в ефективній роботі. Це зробити так, щоб вони були зацікавлені в ефективній роботі.

Однак бачення не є таким чітким орієнтиром для діяльності компанії, як, наприклад, кількісні цілі. Місія компанії (або корпоративна місія) узагальнює основні цілі діяльності компанії для реалізації мети її існування (отримання прибутку). Місія компанії відображає тип бізнесу, на якому зосереджена компанія, з урахуванням потреб ринку, клієнтської бази, особливостей продукту та конкурентних переваг. Визначення та розуміння місії компанії дозволяє розглянути та оцінити панораму бізнесу компанії зі стратегічної точки зору.

Місія компанії визначається такими ключовими факторами, як коло потреб, які вона задовольняє (або прагне задовольнити), коло споживачів компанії, продукти, які вона виробляє, та конкурентні переваги компанії. У контексті маркетингово-орієнтованої діяльності компанії місія компанії повинна визначатися, перш за все, з урахуванням потреб ринку, який компанія намагається задовольнити. Корпоративні цінності. При формуванні місії постає питання формування корпоративної філософії, тобто набору цінностей. Можливість формування корпоративних цінностей рідко береться до уваги у вітчизняних компаніях.

Це пов'язано з тим, що, з одного боку, не розуміють важливості цього питання, а з іншого - не можуть навіть самі сформулювати основні тези. Навіть якщо вони не звертаються до цих питань, деякі компанії згадують про корпоративні цінності у своїх рекламних матеріалах. Більшість компаній відчують відповідальність перед споживачами, працівниками та суспільством в цілому. Вони чесні, відкриті, проактивні, з повагою ставляться до людей, з якими працюють і спілкуються, прагнуть ефективно використовувати свої людські, матеріальні та технічні ресурси. Постановка цілей.

Наступною категорією стратегічного маркетингу є постановка цілей. «Мета - це не доля, а напрямок. Це не імператив, а зобов'язання. Це не знак, що визначає майбутнє, а засіб мобілізації ресурсів і управлінської енергії для створення цього майбутнього», - таке визначення дає вчений П. Друкер. Цілі - це результати бажаної та необхідної діяльності, які мають бути досягнуті до певного часу.

Цілі є цінним механізмом, який дозволяє послідовно трансформувати конкурентні переваги та інвестиційні стратегії в завдання і програми, що підлягають виконанню. Цілі можуть бути встановлені для всіх сфер бізнесу і для всіх підрозділів підприємства. Компанії ставлять перед собою різноманітні цілі, які можна розділити на дві групи: маркетингові та неринкові. Немаркетингові цілі викладені у формулюванні місії. Вони представляють загальні цінності компанії і тому використовуються у всіх ринкових діях. Маркетингові цілі встановлюються після того, як сформована місія компанії та визначено вплив маркетингового середовища.

Маркетингові цілі визначають основні завдання маркетингової діяльності. Маркетингові цілі повинні відповідати таким умовам: ієрархічність (субординація), кількісна визначеність, реалістичність, узгодженість (сумісність) і гнучкість. Маркетингові цілі можна розділити на три категорії: продажі, прибуток і клієнти. Ці цілі встановлюються окремо для кожного товарного ринку або сегмента. Цілі продажів - це ступінь впливу, якого компанія хоче досягти на конкретному товарному ринку. Вони є активними, а не пасивними заявами про майбутній стан компанії.

Встановлення цілей щодо прибутку вимагає міжсекторальної координації всередині компанії. Майбутні прибутки не можуть бути визначені без урахування обмежень виробничих потужностей компанії, а також співвідношення між витратами та обсягом виробництва. Цільові споживачі є похідними від рішення про позиціонування. Цільовий споживач - це тип споживчої поведінки і ставлення до бренду, який є найбільш сприятливим для компанії.

Важливо досягти цільової інтеграції. На практиці це складно, оскільки вимагає глибоких знань функціональних взаємозв'язків між часткою ринку і ціною, часткою ринку і продажами, часткою ринку і впізнаваністю бренду тощо.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У ході дослідження в розділі 1 було встановлено, що:

1. Параметрами, які визначають конкурентоспроможність промислових підприємств, є їх здатність ефективно функціонувати на внутрішньому та міжнародному ринках, здатність конкурувати з ідентичною продукцією на ринку, а також формування стійких конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Для підвищення конкурентоспроможності також необхідно враховувати стратегічну спрямованість та орієнтацію на інноваційний розвиток підприємства.

2. Також бажано враховувати формулювання конкурентної стратегії підприємства при формуванні та розвитку його конкурентних переваг. Формулювання таких стратегій є досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників та виконавців. Розроблені та впроваджені стратегії потребують систематичного коригування у відповідь на зміни факторів бізнес-середовища. Узагальнюючи, всі конкурентні стратегії можна поділити на стратегії атаки, які вважаються найбільш ефективними способами отримання конкурентних переваг.

3. Серія стратегічних аналізів конкурентоспроможності досліджуваних компаній дозволила розробити чіткий план завоювання та утримання конкурентних переваг у досліджуваних компаніях за допомогою цінових та

нецінових методів.

Результати аналізу були використані для розробки чіткого плану завоювання та утримання конкурентних переваг досліджуваної компанії. Ключовою особливістю стратегічного аналізу є те, що він зосереджений на оцінці та прогнозуванні зовнішніх можливостей, включаючи макроекономічні фактори та ринкову кон'юнктуру, а не на внутрішніх можливостях підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЄЖИРКОМБІНАТ» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» (ЗОЖК) - одне з найбільших підприємств олійно-жирової галузі України, яке організовує свою діяльність з 1944 року. Основною метою підприємства є здійснення господарської діяльності, залучення необхідних інвестицій, виробництво і переробка продукції та послуг і надання їх на певний ринок, а також здійснення різних видів діяльності, що збільшують прибуток підприємства та задоволення потреб споживачів [44, с. 4]

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності Запорізького олійножирового комбінату є виробництво високоякісного маргарину та виробництво аналогічних харчових продуктів. маргарину та виробництво аналогічних харчових жирів і олій. Компанія також виробляє і продає кетчуп, майонез, гірчицю, соуси та багато інших продуктів. Компанія використовує виробничі лінії з Індії, Швейцарії, Великобританії, Нідерландів та Німеччини. Основне обладнання - від таких відомих компаній, як Gerstenberg Schroeder (Німеччина), SELO (Нідерланди) та Fryma KORUMA (Швеція) [37].

Експерти розробили різноманітні тести та відповідні методики для перевірки відповідності продукції компаній чинним стандартам і встановленим нормам українського законодавства та вимогам ЄС. Як наслідок, продукція компанії підлягає детальному та всебічному контролю, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи виробництвом кінцевого продукту. Цікаво, що продукцію виготовляють фахівці, 20% з яких працюють понад 20 років.

Всім співробітникам надається можливість постійно навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, відвідуючи різноманітні тренінги та семінари. Кожен виробничий підрозділ має власну лабораторію, яка акредитована за міжнародним стандартом ISO 17025 і виконує функції випробувальної лабораторії. У цих лабораторіях за допомогою найсучаснішого обладнання постійно контролюється якість сировини та матеріалів, що постачаються на підприємство. Тому не дивно, що продукція підприємства заслужила репутацію відмінної якості та характеристик: на ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» діє система управління безпечністю харчових продуктів, що повністю відповідає міжнародному стандарту ISO 22000:2005, а також система управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008 та систему управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008. Крім того, компанія отримала сертифікат відповідності стандартам Халяль [34].

ТМ «Щедро» вважається популярним брендом ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» і вперше була зображена на майонезі компанії в 2005 році. Концепція бренду базується на гостинності та доброзичливості, які є важливими цінностями для українського народу. Продукція швидко стала популярною завдяки відмінній якості та миттєво впізнаваній, красивій упаковці. З 2008 року завод випускає новий вид майонезу на основі натуральних яєчних жовтків, а не порошку.

До них відносяться: «Провансаль Золотий» (50%), «Провансаль» (67%), «Провансаль Преміум» (72%) і «Запорізький Преміум» (80%). Асортимент майонезів швидко завоював популярність і підтримку серед споживачів. Як результат, майонез торгової марки «Щедро» став переможцем конкурсу «Бренд року 2010» у номінації «Бездоганна якість», а також отримав нагороду на всесвітньо відомому дегустаційному конкурсі World Food Ukraine 2014 [37].

У 2013 році компанія також розпочала виробництво органічного майонезу «Провансаль Органік», органічного продукту (без барвників та

консервантів), сертифікованого міжнародною організацією Sic Global LLP, Лондон. Незважаючи на те, що органічний майонез трохи дорожчий за звичайний, компанія успішно впровадила цей вид майонезу, і попит на нього зростає. До речі, на органічний майонез припадає 25% частки продажів звичайних продуктів, порівняно з 3-5%.

Перший в Україні кетчуп з органічними спеціями був випущений під брендом SCHEIRO у 2015 році. Ця нова технологія дозволила компанії перевести все виробництво на альтернативні джерела енергії (лушпиння соняшника). 2015 року Антимонопольний комітет України надав дозвіл компаніям «SCHEIRO GROUP LTD», «Запорізький олійножировий комбінат» і ТОВ «Щедро» на концентрацію.

У 2016 році компанія модернізувала свою виробничу діяльність, випустивши продукцію, яку можуть їсти навіть діти. Перші соусні продукти ТМ «Щедро» були орієнтовані на дітей від трьох років, серед яких дитячий кетчуп «Томатний» та дитячий майонез «Домашній». дитячий кетчуп «Томатний» та дитячий майонез «Домашній» та інші. Поточна програма модернізації дозволить Запорізькому олійно-жировому комбінату збільшити виробництво маргаринової та майонезної продукції. Підприємство також розпочало виробництво нових фасувально-наповнювальних машин німецького виробництва Gerstenberg Schroeder.

Також вперше у 2017 році під брендом «Щедро» було запущено нову лінійку гірчиць, що включає органічні спеції; навесні 2017 року розпочато випуск кетчупів з новими рецептурами виробництва та сучасним дизайном упаковки; кетчупи «Лагідний» та «Шашличний» випускаються у зручному форматі дипаку по 0,2 кг, а соуси «Сацебелі» та «Аджика» продаються у скляних пляшках по 460 г. [37].

У 2017-2021 роках ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» досяг значних успіхів: впровадив обладнання VOLPAK (Іспанія) та PAKONA Simplex (Індія), що дозволило фасувати продукцію в дой-пак. - Кетчупи «Лагідний» та «Шашличний» пройшли перевірку якості та безпечності в

європейських лабораторіях і стали першими в цій категорії, що відповідають стандартам Goodmark. Аудит відповідності проходив у два етапи: на першому етапі була проведена детальна перевірка виробничих потужностей на відповідність вимогам системи якості IFS. Зокрема, було перевірено безпечність сировини, стан виробничих ліній та надійність ключових постачальників.

На другому етапі кетчуп був протестований на якість та безпеку у відомій лабораторії ЄС, щоб переконатися, що він не містить шкідливих інгредієнтів. Варто зазначити, що компанія отримала можливість представити свою продукцію на 24-й Міжнародній виставці продуктів харчування в Дубаї, де були представлені різноманітні продукти під брендом Olli та маргарин під брендом «Запоріжжя».

Крім того, були представлені новинки компанії для B2B - Fetifly, Fetimilk та Fetifil, а також успіхи компанії у 2022-2023 роках:[37] - нові штампи з датою, встановлені на всіх пакувальних машинах; - парогенератори від Galioni (Італія), встановлено парогенератори фірми Galioni (Італія), пристрої для флотації води та інше спеціальне обладнання; - організовано власний помел спецій, необхідних для виробництва продукту; - модернізовано станцію приймання застиглих жирів та олій; - випущено нові яскраво-червоні соуси.

Проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

За даними таблиці 2.1 можна простежити наявність збитків на кінець 2023 року, але порівняно з 2022 роком збитки зменшилися майже вдвічі. Згідно з даними таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році збільшився на 129 тис. грн, або на 1,2%, порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення кількості споживачів цієї продукції; у 2023 році цей показник збільшився на 27 тис. грн, або на 0,2%, відповідно, порівняно з 2022 роком.

Зменшення свідчить про те, що компанія реалізувала меншу кількість продукції. Собівартість реалізованої продукції має тенденцію до зростання,

збільшившись на 1 085 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, або на 27,4%, та на 4 448 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, або на 88,2%. Валовий прибуток щороку зменшується, зменшившись на 956 тис. грн (13,3%) у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 4 475 тис. грн (72,1%) у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки, тис.грн.			Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	11121	11250	11223	129	101,2	-27	99,8
Собівартість реалізованої продукції	3960	5045	9493	1085	127,4	4448	188,2
Валовий прибуток	7161	6205	1730	-956	86,7	-4475	27,9
Інші операційні доходи	2134	18580	1835	16446	8,7 раз	-16745	9,9
Адміністративні витрати	2059	2511	1931	452	122	-580	76,9
Витрати на збут	575	1020	576	445	177,4	-444	56,5
Інші операційні витрати	6031	4734	4771	-1297	78,5	37	100,8
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)	630	16520	-3713	15890	26,2 раз	-20233	—
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	—	4929	43,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	—	4929	43,5

Джерело: складено на основі [48]

Зміна собівартості реалізованої продукції показала збільшення витрат на одиницю продукції, що призвело до зменшення валового прибутку; інші операційні доходи у 2022 році зросли на 16446 тис. грн (у 8,7 разів) порівняно з 2021 роком за рахунок продажу старих основних засобів; у 2023 році

зменшилися на 16745 тис. грн (90,1%) порівняно з 2022 роком, що було пов'язано з У 2022 році адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 22% та 77,4% відповідно у порівнянні з 2021 роком, склавши 452 тис. грн та 445 тис. грн. У 2023 році вони зменшилися на 580 тис. грн та 444 тис. грн відповідно, або на 23,1% та 43,5% у порівнянні з 2022 роком, що призвело до

Інші операційні витрати у 2022 році зменшаться на 1 297 тис. грн, тобто на 21,5% порівняно з 2021 роком, що має позитивний вплив на управління компанією. І навпаки, у 2023 році вони зростуть на 37 тис. грн, тобто на 0,8%, порівняно з 2022 роком, що є негативним для компанії.

Фінансові результати від операційної діяльності: у 2022 році прибуток компанії збільшився у 26,2 рази порівняно з 2021 роком, тобто на 15890 тис. грн; у 2023 році діяльність компанії була збитковою порівняно з попереднім роком. Крім того, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат (прибуток) становив - 630 тис. грн лише у 2021 році, тоді як у 2022-2023 роках діяльність компанії була збитковою.

Отже, фінансові результати свідчать про те, що підприємству необхідно більш ефективно управляти своїми доходами та витратами, тобто шукати відповідні шляхи покращення фінансового стану бізнесу, для чого важливо проаналізувати динаміку оціночної вартості чистих активів Запорізького олійножирового комбінату у 2021-2023 роках (рис. 2. 1)..

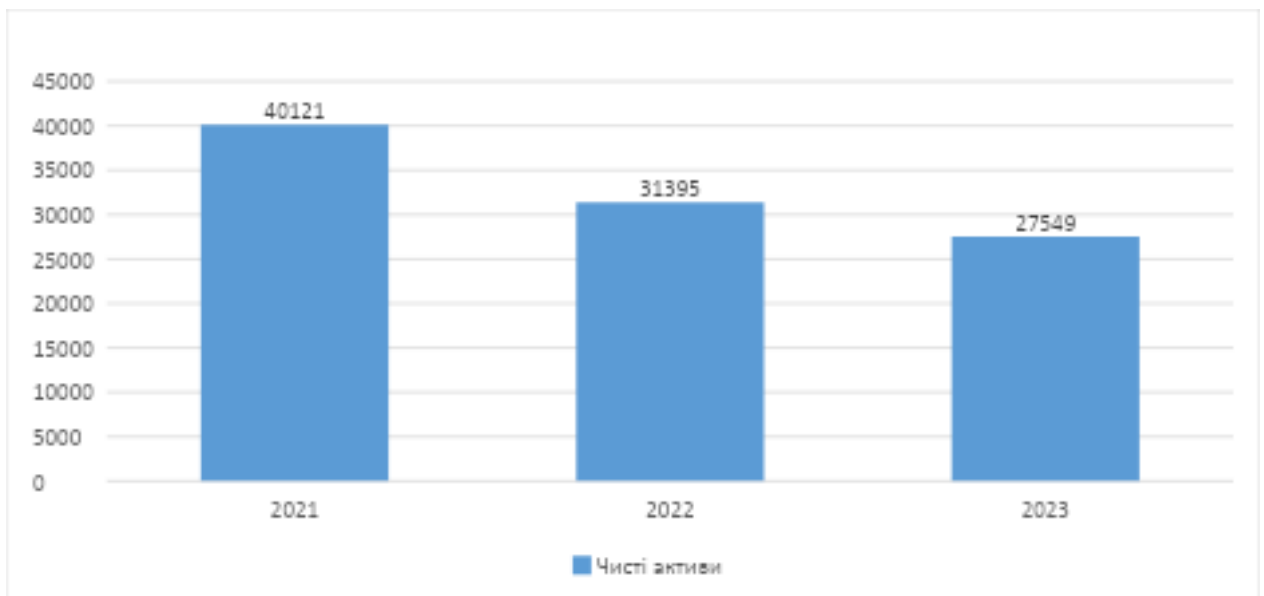


Рис. 2.1. Динаміка розрахункової вартості чистих активів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі [41]

Оскільки оціночна вартість чистих активів щороку зменшується і стає меншою за скоригований статутний капітал (63735 тис. грн), підприємство має оголосити про зменшення статутного капіталу до вартості чистих активів та зареєструвати відповідні зміни до статуту. Аналіз господарської діяльності потребує особливої уваги до операційних витрат за економічними елементами ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» у 2021-2023 роках (табл. 2.2).

Слід зазначити, що операційні витрати зросли на 3012 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 3187 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком; матеріальні витрати дорівнювали нулю у 2022 році порівняно з 2021 роком та 15 000 грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про те, що виробництво є матеріаломістким.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за економічними елементами у 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсол. відхил	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2022 / 2021	2023 / 2022
Матеріальні затрати	244	3,1	–	–	15	0,1	-244	15
Витрати на оплату праці	103	1,3	96	0,9	110	0,8	-7	14
Відрахування на соціальні заходи	23	0,3	28	0,3	23	0,2	5	-5
Амортизація	6801	87,5	7787	72,2	8076	57,8	986	289
Інші операційні витрати	601	7,8	2 873	26,6	5 747	41,1	2 272	2 874
Разом:	7772	100	10784	100	13971	100	3012	3187

Джерело: складено на основі [48]

У 2022 році витрати на оплату праці зменшилися на 7 тис. грн

порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшилися на 14 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про те, що компанія збільшила оплату праці та заохочувала працівників до роботи; у 2022 році відрахування на соціальне страхування збільшилися на 5 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році у зв'язку зі зменшенням прибутку компанії вони зменшилися на 5 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Амортизаційні відрахування мають тенденцію до зростання, збільшившись на 986 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 289 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Інші операційні витрати також мають тенденцію до зростання, збільшившись на 2 272 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 2 874 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Крім того, дослідження структури витрат за економічними факторами показало, що найбільшу частку в загальних витратах займає амортизація - 87,5% у 2021 році, 72,2% у 2022 році та 57,8% у 2023 році, що призводить до збільшення виробничої собівартості. Відповідно, частка відрахувань на соціальне страхування є найменшою - 0,3% у 2021 році, 0,3% у 2022 році та 0,2% у 2023 році.

Аналіз показує, що загальна сума операційних витрат з кожним роком зростає, і необхідно шукати шляхи для її зменшення. Для цього рекомендується поглибити структурний аналіз операційних витрат, дослідити зміни окремих складових витрат та виявити основні причини їх збільшення.

2.2. Стратегічна діагностика зовнішнього середовища підприємства

Варто зазначити, що протягом останніх кількох років виробництво олійно-жирової продукції в Україні скорочується. Основною причиною цього є конкуренція на ринку. Щоб вижити в цій конкуренції, підприємствам необхідно мати бізнес-процеси, налагоджені протягом багатьох років. Ринок

плодоовочевої продукції наразі переживає стрімке зростання.

Адже найпоширенішими покупцями олійно-жирової продукції є хлібопекарські, кондитерські та інші великі підприємства харчової промисловості. Незважаючи на зростання українського виробництва цієї продукції, імпорт все ще присутній і частково збільшується. Це пов'язано з глобальною популярністю українського ринку та його потенціалом з точки зору проникнення продукції.

Запорізький олійножировий комбінат вже деякий час продає свою продукцію в Україні, але з 2010 року він також експортує її до Вірменії. Він також планує постачати продукцію до Молдови та країн Балтії і вже давно визнаний однією з найбільш конкурентоспроможних компаній. Для підтвердження цього доцільно намалювати карту конкурентного ринку (таблиця 2.3).

Як видно з таблиці 2.3, ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» є провідною компанією на ринку зі зростаючою конкурентоспроможністю (№ 2), ТМ «Толчин» (Nestlé) (ПАТ «Волиньхолдинг») - № 1, а ПАТ «Продовольча компанія “Ясен” - № 16.

Таблиця 2.3

Конкурентна карта ринку

Темпи зростання ринкової частки	Ринкова частка			
	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабою конкурентною позицією	Аутсайди ринку
Підприємства із швидкозростаючою конкурентною позицією	1	5	9	13
	ТМ «Толчин» (Nestlé) (ПрАТ «Волиньхолдинг»)	ТМ «Оліс» («Оліс ЛТД»)	ТМ «МакМай» (ТОВ «Прайм продукт»)	ТМ «Вікі»
Підприємства із зростаючою конкурентною позицією	2	6	10	14
	ТМ «Щедро» ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	ТМ «Гуляй-Поле» (Дельта)	ТМ «Хуторок» (Рідний продукт)	ТМ «Геркулес»
Підприємства із знижувальною конкурентною позицією	3	7	11	15
	ПрАТ «Чумак»	ТМ «Кухар РІШЕЛЬС»	ТМ «Олейна» (Бунге Україна)	ТМ «Сонячна долина» (Одеський

		(ТОВ «Гідросенд»)		масложировий комбінат)
Підприємства із прискоренною знижувальною конкурентною позицією	4	8	12	16
	ТМ «Оlком» (ТОВ Київський маргариновий завод)	ТМ «Королівський смак» (ПП «Віктор і К»)	ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз»)	ПАТ «Продовольча компанія «Ясен»

Джерело: складено на основі [33; 34; 35; 36]

Згідно з даними таблиці 2.3, ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» є лідером ринку зі зростаючою конкурентоспроможністю (№ 2), ТМ «Турчин» (Nestlé) (ПрАТ «Волиньхолдинг») - № 1, ПрАТ «Продовольча компанія “Ясен” - № 16 ПрАТ “Запорізький олійножировий комбінат”, реалізує свою продукцію через ТОВ «Агрокосм».

Спочатку продукція відвантажується на склад дистриб'ютора, після чого відбувається її планування та перший розподіл серед ключових клієнтів. Іншим інструментом для порівняння конкурентоспроможності в галузі є створення карти стратегічних груп.

Ця карта представляє загальногалузевий аналіз і дозволяє оцінити позицію кожної компанії в олійно-жировій галузі (рис. 2.2).

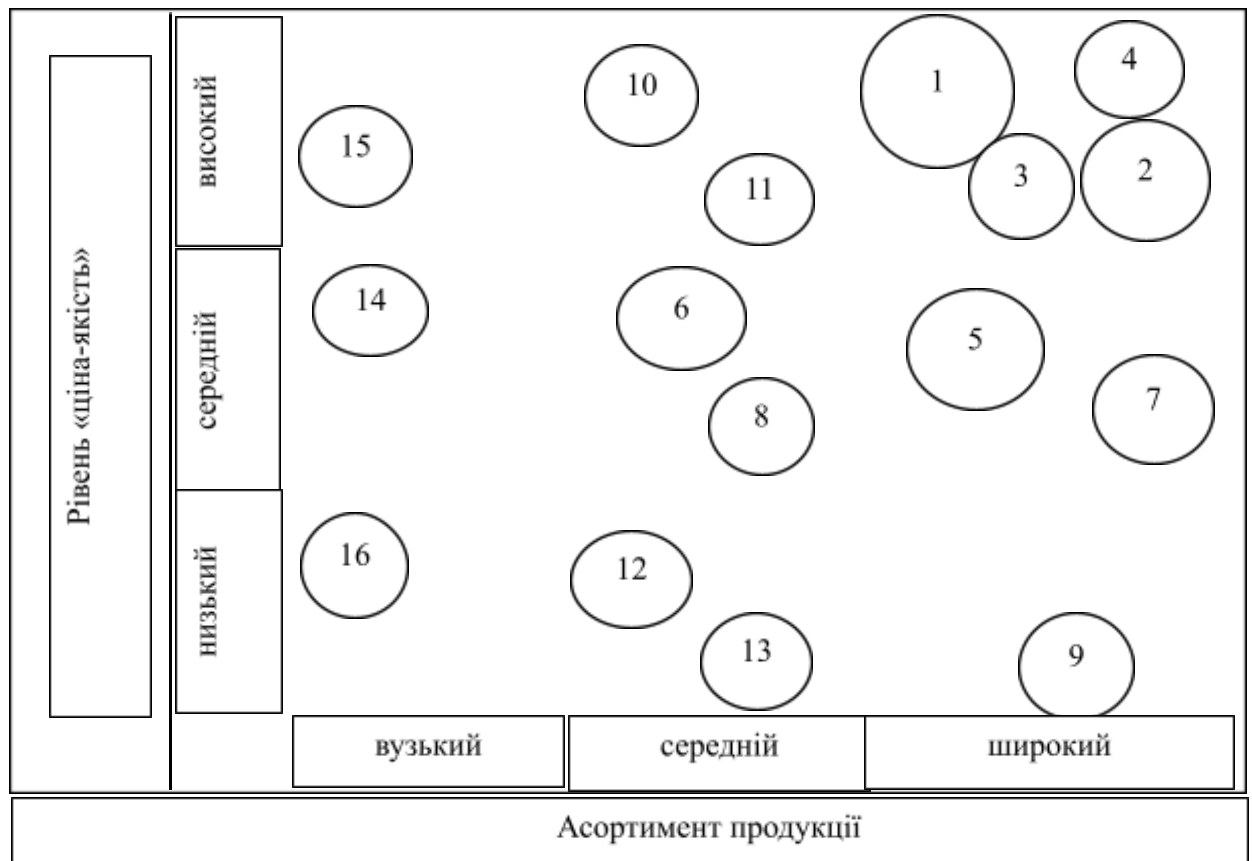


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп підприємств олійно-жирової галузі
Джерело: побудовано на основі [табл.2.3; 33; 34; 35; 36]

Чим ближче розташовані стратегічні групи на карті, тим жорсткіша конкуренція між компаніями, що входять до них. Так, на карті видно, що основними конкурентами Запорізького олійножирового комбінату є ТМ «Торчин» (Волинський холдинг), «Чумак» та ТМ «Олком» (ТОВ «Київський маргариновий завод»).

ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» має кілька дистриб'юторських центрів. олійно-жировий комбінат має кілька дистриб'юторських центрів. Один у Запоріжжі та один у Голодоморі, який почав працювати у 2015 році. Через рік у цих розподільчих центрах було встановлено систему управління складом (WMS). Її основна мета - автоматизувати процес переміщення та зберігання продукції компанії [34; 37]

Варто зазначити, що продукція ТМ «Щедло» переважно постачається в дой-паках, які є дуже компактними у використанні та недорогими. Один з конкурентів, «Волинь Холдинг», працює на ринку з 1994 року і випускає продукцію під ТМ «Торчин».

З 2003 року компанія входить до складу Nestlé. Приблизно 25% різноманітної майонезної продукції та 70% кетчупів, які купують споживачі, виробляються під ТМ «Торчин». Компанія також продає свою продукцію в ряді країн, включаючи Польщу, Болгарію та США [33]

ПАТ «Чумак» - відома українсько-шведська компанія South Food, Inc, яка почала виробляти кетчупи для України в 1996 році; з 1997 року, компанія тісно співпрацює з McDonald's в Україні. Наразі компанія продає McDonald's близько 10 різних продуктів. Компанія також налагодила продажі до Чехії, Польщі, Угорщини та інших країн [35]

ТОВ «Київський маргариновий завод» розпочав свою діяльність у 1949 році і виробляє продукцію під торговою маркою «Олком». Ця продукція виробляється з використанням надзвичайно чистої та екологічно чистої

соняшникової олії та постачається до 14 основних країн світу [36].

Варто зазначити, що існує три основні сегменти ринку соусів та майонезів (рис. 2.3). Як показано на рис. 2.3, соуси середнього класу становлять 60 %, соуси економ-класу – 25 % та соуси преміум-класу – 15 % загального виробництва соусів і майонезів в Україні.

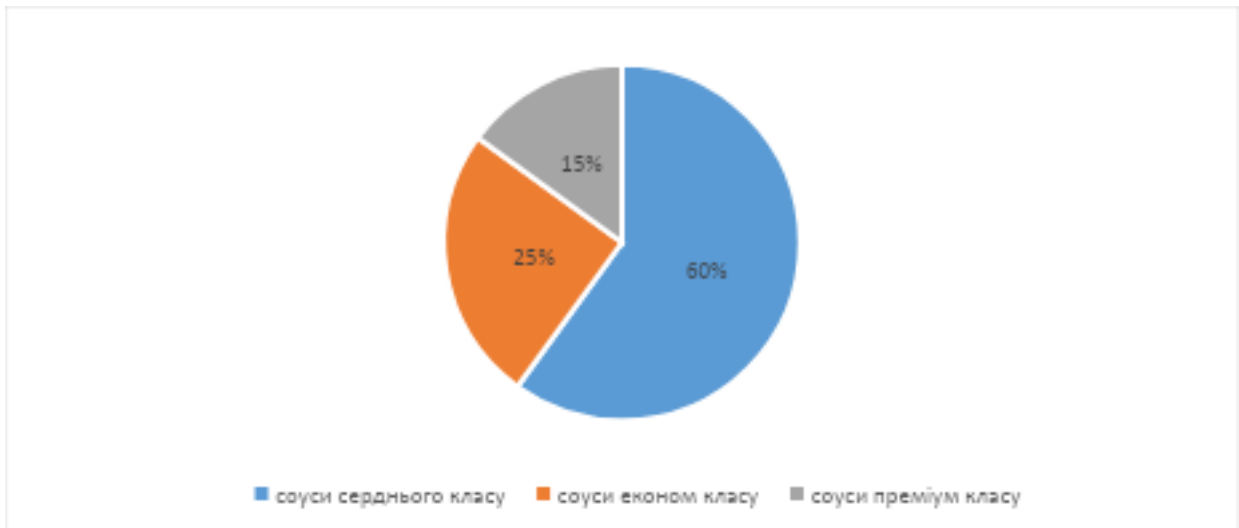


Рис. 2.3. Структура ринку соусів і майонезів в Україні

Джерело: побудовано на основі [33; 34; 35; 36; 37]

Проаналізуємо ціни на продукцію ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» і його основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз цін на продукцію ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» та його основних конкурентів, грн.

№ п/п	Найменування продукції	ТМ «Щедро»	Конкуренти		
			ТМ «Горчин»	ТМ «Чумак»	ТМ «Olkom»
1	Кетчуп «Лягідний»	32,90 (250 г.)	39,80 (250 г.)	28,40 (250 г.)	30,00 (250г)
2	Майонез «Провансаль» (67 %)	38,90 (300 г.)	35,60 (300 г.)	39,80 (300 г.)	44,0 0(295г)
3	Соус на томатній основі	34,90 (200 г.)	64,0 (200 г.)	58,90 (300 г.)	55,00 (450г)
4	Соус на майонезній основі	56,10 (300 г.)	46,90 (300г.)	53,90 (300 г.)	49,90 (295 г.)
5	Гірчиця «Міцна»	16,40 (120 г.)	40,00 (130 г.)	39,99 (180 г.)	19,00 (120 г.)

Джерело: складено на основі [33; 35; 36; 37]

Як видно з табл. 2.4, найвищі ціни на кетчуп, томатні соуси та гірчицю

у ТМ «Голчин», томатні соуси у ТМ «Щедро» та майонез у ТМ «Орком». Ціни на томатні соуси, майонез та гірчицю нижчі у ТМ Щедро. Загалом ціни знаходяться на одному рівні, що свідчить про те, що ці торгові марки конкурують за одних і тих же споживачів.

Для того, щоб правильно визначити переваги та основні бізнес-можливості Запорізького олійножирового комбінату, необхідно дослідити його конкурентів та зробити порівняльну оцінку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Незважена оцінка конкурентної сили ПрАТ «Запорізький олійжиркомбінат» та його основних конкурентів

№ п/п	Найменування продукції	ПрАТ «Запорізький олійжиркомбінат»	Конкуренти		
			ПрАТ «Волинь холдинг»	ПрАТ «Чумак»	ТМ «Олком» (ТОВ Київський маргариновий завод)
1	Якість продукції	10	9	8	9
2	Асортимент	10	10	9	9
3	Виробничі можливості	9	8	9	9
4	Рівень технології	10	9	9	8
5	Висока кваліфікація працівників	8	9	7	7
6	Здатність створювати ефективну рекламу	8	9	8	7
7	Навики у сфері дизайну	8	8	7	8
8	Збутова мережа	9	9	9	9
9	Імідж підприємства	9	9	9	9
10	Фінансовий стан	7	9	8	7
11	Загальна оцінка	88	89	83	82

Джерело: складено на основі [33; 34; 35; 36; 37]

Промислові підприємства оцінювалися за 10-бальною шкалою. Бали за всіма елементами були підсумовані для отримання загального балу для кожного підприємства.

Як видно з таблиці 2.5, загальна оцінка Запорізького олійножирового комбінату становить 88 балів зі 100 можливих, що лише на один бал нижче, ніж у «Волиньхолдингу».

Таким чином, Запорізький олійножировий комбінат має стабільну

конкурентну позицію на ринку.

Отримані результати конкурентного аналізу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» представимо у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Результати конкурентного аналізу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами

Джерело: побудовано на основі [табл. 2.5]

Результати проведеного конкурентного аналізу вказують на те, що усі ці компанії мають близькі конкурентні позиції на ринку. Відповідно, можемо стверджувати, що ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», ПрАТ «Волиньхолдинг», ПрАТ «Чумак», а також ТОВ «Київський маргариновий завод» конкурують за одних і тих же споживачів.

2.3. Оцінка внутрішнього середовища як передумова формування стратегії ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Доцільно оцінювати внутрішнє середовище підприємства з урахуванням усіх тенденцій, присутніх у зовнішньому середовищі. Для цього

слід перевірити всю систему управління підприємством та її основні підсистеми. Рекомендується використовувати системний підхід до аналізу внутрішнього середовища.

Відповідно до цього підходу, внутрішнє середовище слід розглядати як виробничий потенціал підприємства. Виробничий потенціал підприємства - це система, що містить низку взаємопов'язаних елементів, основним завданням яких є забезпечення виробництва продукції та виконання різноманітних функцій, необхідних у процесі досягнення поставлених цілей. Доцільно запропонувати три підходи, які найкраще відображають виробничий потенціал підприємства: структурний підхід, ресурсний підхід та цільовий підхід.

Структурний підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства та допомагає розрахувати його величину за певними правилами і нормативами.

Ресурсний підхід базується насамперед на визначенні вартості виробничого потенціалу як постійної величини виробничих потужностей. Крім того, можливе також безпосереднє визначення його вартості як суми вартості складових потенційної виробничої потужності та їх фізичної оцінки. Відповідно до цільового підходу, основна увага має бути зосереджена на визначенні того, чи достатньо наявних виробничих потужностей для досягнення поставлених цілей.

Цікаво дізнатися, які показники використовують компанії для оцінки свого внутрішнього середовища.

До них відносяться: конкурентоспроможність, продукція, імідж та трудомісткість підприємства; виробничі показники: ефективність та якість виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення обладнання; маркетингові показники: витрати на маркетингові дослідження, обсяг продукції, ринок збуту; фінансові показники: організаційні характеристики: технологія виробництва, рівень менеджменту, обсяг ринку збуту.

Крім того, кожне підприємство може використовувати низку інших показників, залежно від специфіки своєї діяльності.

Розглянемо матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити потреби споживачів. 2. «Захопити» ринкову частку конкурентів. 3. Збільшити асортимент. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. НТП інших країн, що знижує Конкурентоспроможність продукції. 2. Низький рівень впровадження інновацій. 3. Зменшення експорту продукції.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відома ТМ. 2. Позитивне сприйняття продукції споживачами. 3. Тривалий період роботи на ринку. 4. Кваліфікований персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> - придбання нової техніки; - неперевершена якість продукції; - розширення асортименту; - використання існуючих систем оплати праці працівників; - високий рівень управління; - застосування нових технологій; - безперервний контроль за якістю продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> - покращення якості продуктів; - зменшення кількості відходів; - диверсифікація виробництва; - інформаційна відкритість підприємства; - оптимальне завантаження виробничих потужностей.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неприбутковість підприємства і збиткове виробництво продуктів. 2. Застарілі виробничі потужності. 3. Відсутність інноваційної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення систем стимулювання праці робітників; - багаторічний досвід роботи; - диференціація діяльності компанії; - раціоналізація цін і аналіз цінової політики; - розширення ринку збуту. 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат; - покращення роботи служби маркетингу; - вивільнення непотрібного устаткування; - збільшення рівня завантаженості устаткування.

Джерело: складено на основі [34; 37]

Отже, використовуючи сильні сторони і можливості підприємство зможе зменшити слабкі сторони й уникнути загроз.

Розрахуємо зважену оцінку конкурентоспроможності ПрАТ

«Запорізький оліяжиркомбінат» на основі експертного аналізу (табл. 2.7).

З метою розрахунку зваженої інтегральної оцінки, для кожного ключового фактору успіху визначимо питому вагу та розподілимо оцінки в межах 5-ти балів. Перемноживши питому вагу на оцінку та підсумувавши по всіх факторах, отримаємо загальну зважену оцінку 4,65, яка вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Таблиця 2.7

Зважена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

№ п/п	Ключові фактори успіху	Питома вага	Оцінка	Інтегральна оцінка
1	Якість продукції	0,35	5	1,75
2	Асортимент	0,15	5	0,75
3	Виробничі можливості	0,15	4	0,6
4	Рівень технології	0,15	5	0,75
5	Збутова мережа	0,1	4	0,4
6	Імідж підприємства	0,1	4	0,4
	Всього	1,0	-	4,65

Джерело: складено на основі [34; 37]

Відповідно, ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» має достатній потенціал для подальшого розвитку.

Доречним є проведення оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», використовуючи метод групових експертиз та опитуванням споживачів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зведені результати оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Характеристика продукції	Вагомість характеристик	Значення характеристик			Значення конкурентоспроможності		
		1	2	3	1	2	3
Ступінь новизни	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
Пропозиція послуг	0,05	2	2	3	0,1	0,1	0,15
Ціна	0,2	4	4	3	0,8	0,8	0,6
Якість	0,3	5	4	5	1,5	1,2	1,5

Відгуки споживачів	0,05	4	3	4	0,2	0,15	0,2
Екологічність продукції	0,3	5	5	4	1,5	1,5	1,2
Усього:	1,0	-	-	-	4,4	4,15	4,05

Джерело: складено на основі [37]

Як можемо стверджувати за даними таблиці 2.8, що продукція компанії «Запорізький жиркомбінат» має хороші значення конкурентоспроможності за трьома різними результатами, але їх можна ще покращити у майбутньому.

Здійснимо оцінку виробничого потенціалу підприємства груповим методом. Для цього проаналізуємо систему показників, які характеризують динаміку руху основних засобів, технічний стан та ефективність використання основних засобів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Аналіз розрахунків наведених у таблиці 2.9 показує, що наявність основних засобів знижується на кінець 2022 р. порівняно з 2021 р. на 1 335 тис. грн, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 2 954 тис. грн.

Таблиця 2.9

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	139 538	144 686	144 482	5 148	-204
Надійшло за рік, тис. грн.	11 579	2 626	852	-8 953	-1 774
Вибуло за рік, тис. грн.	5 300	2 830	3 806	-2 470	976
Наявність ОЗ на кінець року, тис. грн.	145 817	144 482	141 528	-1 335	-2 954
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,63	0,634	0,643	0,004	0,009
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,37	0,366	0,357	-0,004	-0,009
Коефіцієнт приросту ОЗ	-0,045	0,001	0,02	0,046	0,019
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,079	0,018	0,006	-0,061	-0,012
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,038	0,019	0,026	-0,019	0,007
Фондовіддача	0,0779	0,0778	0,0784	-0,0001	0,0006
Фондомісткість	12,837	12,853	12,755	0,016	-0,098

Рентабельність ОЗ, %	0,442	-6,031	-2,651	-6,473	3,38
----------------------	-------	--------	--------	--------	------

Джерело: складено на основі [48]

Коефіцієнт зносу основних засобів з роками збільшився, що свідчить про потребу в більшій кількості коштів для оновлення обладнання та інвестицій в основні фонди. Коефіцієнт придатності основних засобів з кожним роком зменшується і вважається на докризовому рівні.

Коефіцієнт приросту зростає з року в рік; якщо цей показник буде вище нуля у 2022-2023 роках, це свідчить про зростання майнового потенціалу компанії. Коефіцієнт оновлення має перевищувати коефіцієнт вибуття. Як бачимо, це відбулося лише у 2021 році, але не у 2022 та 2023 роках: у 2022 році він зменшився на 0,019 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшився на 0,007 порівняно з 2022 роком.

Рентабельність власного капіталу зменшилася на 0,0001 у 2022 році порівняно з 2021 роком і збільшилася на 0,0006 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Для компанії це повинно збільшитися. Капіталомісткість збільшиться на 0,016 у 2022 році порівняно з 2021 роком і зменшиться на 0,098 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Якщо цей показник зменшується, це означає, що підприємства ефективніше використовують своє обладнання.

Основні засоби мали профіцит лише у 2021 році та дефіцит у 2022-2023 роках.

Розглянемо склад активів компанії у динаміці за 2021–2023 рр. (рис. 2.5).

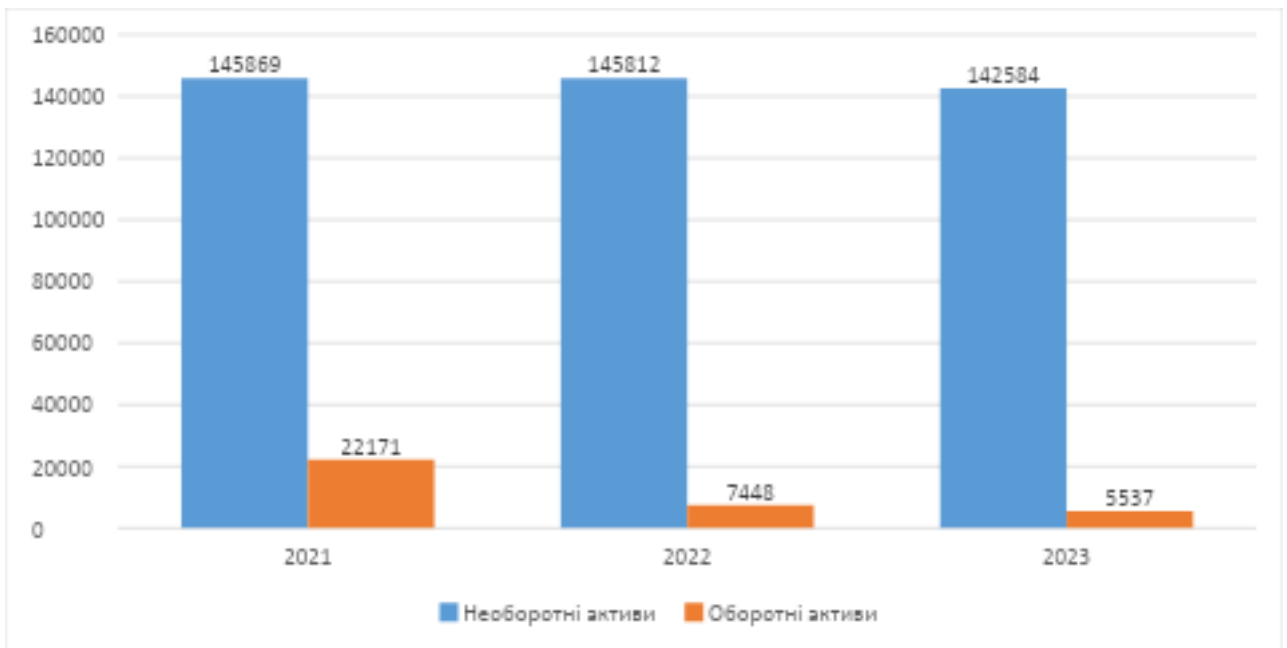


Рис. 2.5. Динаміка активів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2021 – 2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі [48]

Протягом 2021-2023 років необоротні активи мали тенденцію до зменшення, зменшившись на 57 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 228 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зменшення необоротних активів переважно пов'язане зі зменшенням основних засобів та фізичним або моральним старінням обладнання.

Крім того, оборотні активи також мали тенденцію до зменшення у період 2021-2023 років: вони зменшилися на 14723 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 1911 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зменшення оборотних активів свідчить про те, що ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» зменшує обсяги реалізації продукції.

Розрахувавши показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» у 2021-2023 роках, система управління Оцінимо економічну ефективність діяльності організації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ

«Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Коефіцієнт оборотності	0,135	0,758	1,729	0,623	0,971
Коефіцієнт завантаження	7,407	1,319	0,578	-6,088	-0,741
Рентабельність, %	0,76	-58,73	-58,39	-59,49	0,34

Джерело: складено на основі [48]

Як показують дані таблиці 2.10, коефіцієнт оборотності щороку зростає, що показує позитивну динаміку у роботі компанії. Коефіцієнт завантаження є величиною протилежною коефіцієнту оборотності, то його зменшення кожного року свідчить про те, що компанія ефективніше використовує оборотні кошти. Показник рентабельності є характерний для підприємства лише у 2021 р., а вже у 2022-2023 рр. діяльність підприємства була збитковою.

Розглянемо структуру власного та позикового капіталів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр. (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура власного та позикового капіталів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр., тис. Грн.

Джерело: побудовано на основі [48]

За період 2021-2023 рр. власний капітал має тенденцію до зменшення: 2022 р. порівняно з 2021 р. він знизився на 8 726 тис. грн, 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 3 846 тис. грн, що свідчить про зменшення рівня фінансової незалежності підприємства і зниження його резервного позикового потенціалу. Довгострокові зобов'язання і забезпечення були у 2021 р., а в 2022-2023 рр. підприємство їх погасило. Поточні зобов'язання і забезпечення

підприємства у 2022 р. зросли порівняно з 2021 р. на 19 624 тис. грн, а у 2023 р. зменшилися порівняно з 2022 р. на 1 293 тис. грн. Баланс з кожним роком знижується, що є негативною тенденцією для компанії. Отже, доцільно провести оцінку фінансового стану ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства у 2021-2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Рк	-80070	-114417	-115035	-34347	-618
Кавт.	0,24	0,2	0,19	-0,04	-0,01
Кфін.зал.	0,76	0,8	0,81	0,04	0,01
Кман.в.к.	-2,0	-3,65	-4,18	-1,65	-0,53
Кконц.п.к.	0,76	0,8	0,81	0,04	0,01
Кф.с.	0,31	0,26	0,23	-0,05	-0,03
Кфін.лев.	0,64	–	–	-0,64	–
Кфін.ст.	0,39	0,2	0,19	-0,19	-0,01

Джерело: складено на основі [48]

Показник власного оборотного капіталу (робочого капіталу, оборотних коштів) свідчить про те, що, за розрахунковими даними, підприємство не здатне розрахуватися за поточними боргами та не має можливості розширювати виробництво: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2022 році зменшився на 0,04 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 0,01 зменшення.

Це означає, що підприємство має можливість виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, але його незалежність від позикових коштів з кожним роком зменшується. Фінансова залежність зросла на 0,04 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,01 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це означає, що залежність від зовнішнього боргу зростає з року в рік.

З таблиці 2.11 видно, що коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство не має оборотного капіталу у складі власного капіталу. Коефіцієнт концентрації боргу збільшився на 0,04 у

2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,01 у 2023 році порівняно з 2022 роком, що означає, що рівень участі позикового капіталу у формуванні активів зростає. Коефіцієнт фінансової стійкості (коефіцієнт фінансування) зменшується на 0,05 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,03 у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Зростання цього показника свідчить про те, що борг покривається власними коштами, а зменшення - навпаки: коефіцієнт фінансового левериджу у 2022-2023 роках нижчий, ніж у 2021 році, що свідчить про менший фінансовий ризик. Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 0,19 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,01 у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Зменшення цього коефіцієнта означає, що частка стабільних джерел фінансування в загальному обсязі фінансування з кожним роком зменшується.

Таким чином, аналіз показників фінансової стійкості свідчить про нагальну потребу в покращенні: проаналізуємо показники ліквідності (платоспроможності) Запорізького олійножирового комбінату за період 2021-2023 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Кпокр.	0,22	0,06	0,05	-0,16	-0,01
Кшв.лікв.	0,22	0,06	0,04	-0,16	-0,02
Кабс.лікв.	0,002	0,0033	0,00016	0,0013	-0,00314
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,22	0,06	0,05	-0,16	-0,01

Джерело: складено на основі [48]

У 2021-2023 роках коефіцієнт ліквідності (покриття) має тенденцію до зниження: у 2022 році він зменшується на 0,16 порівняно з 2021 роком, а у

2023 році - на 0,01 порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт поточної ліквідності також має тенденцію до зниження: у 2022 році він зменшується на 0,16 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - на 0,02 порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0013 у 2022 році порівняно з 2021 роком та зменшився на 0,00314 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості з роками зменшується.

Тому теоретичне значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2021-2023 роках (0,7-0,8) не є виправданим, як і значення коефіцієнта поточної ліквідності (0,8-0,9), а абсолютний коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про те, що підприємство не може погасити всі свої борги. Проаналізуємо показники ділової активності за 2021-2023 роки (таблиця 2.13).

Як видно з таблиці 2.13, оборотність дебіторської заборгованості зросла на 1,16 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,45 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зростання цього показника свідчить про те, що компанія здатна швидше отримувати оплату рахунків.

Період погашення дебіторської заборгованості зменшився на 503,1 дня у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 46,3 дня у 2023 році порівняно з 2022 роком. Таке зменшення свідчить про те, що клієнти вивільняють ресурси компанії за короткий проміжок часу.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Коб.д.з.	0,5	1,66	2,11	1,16	0,45
Тпог.д.з.	720,0	216,9	170,6	-503,1	-46,3
Коб.кр.з.	0,1	0,092	0,093	-0,008	0,001
Тпог.кред.з.	3600	3913,04	3870,97	313,04	-42,07
Коб.в.к.	0,28	0,36	0,41	0,08	0,05

Джерело: складено на основі [48]

Оборотність кредиторської заборгованості зменшилася на 0,008 у 2022

році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості, та збільшилася на 0,001 у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 313,04 днів у 2022 році порівняно з 2021 роком та зменшився на 42,07 днів у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Збільшення цього показника має позитивний вплив на компанію, оскільки означає, що компанія користується коштами своїх постачальників протягом більш тривалого періоду часу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,08 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,05 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що компанія постійно намагається оптимізувати свою діяльність у цій сфері.

Таким чином, показники ділової активності загалом покращилися: проаналізуємо показники рентабельності компанії за період 2021-2023 рр. (табл. 2.14).

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що показники рентабельності є характерними для підприємства лише у 2021 році, а вже у 2022-2023 рр. діяльність підприємства була збитковою.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» у 2021-2023 рр., %

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Ракт.зв.д.	0,28	-5,43	-2,52	-5,71	2,91
Ракт.ч.п.	0,28	-5,43	-2,52	-5,71	2,91
Рв.к.	1,59	-24,39	-12,86	-25,98	11,53
Рв.ф.	0,16	-2,21	-0,96	-2,37	1,25
Ток.кап.	357,39	-18,43	-39,75	-375,82	-21,32
Ток.вл.кап.	63,19	-4,1	-7,77	-67,29	-3,67

Джерело: складено на основі [48].

Здійснимо діагностику важливості впливу основних складових економічної культури на діяльність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Рівень впливу складових економічної культури на діяльність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Чинники	Рівень впливу на діяльність компанії			
	Не впливає	Частково впливає	Середній вплив	Вагомий вплив
Культура засобів праці			+2	
Культура трудового процесу		+1		
Культура умов праці співробітників			+2	
Культура управління компанією			+2	
Культура міжособистісних відносин у колективі		+1		
Культура працівників			+2	
Стиль управління		+1		
Комунікаційна культура в компанії		+1		

Джерело: складено на основі [20, с. 443; 34; 37]

Як видно з таблиці, культура робочих інструментів, умов праці, управління компанією та культура співробітників мають середній позитивний вплив на результати діяльності компанії. Культура робочого процесу, взаємовідносини в колективі, стиль управління та культура внутрішньої комунікації частково впливають на результати діяльності компанії.

Далі за методикою У. Бівера визначимо тенденцію банкрутства Запорізького олійножирового комбінату в період 2021-2023 рр. (табл. 2.16).

Оцінка цих показників показує, що ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» має високу ймовірність збанкрутувати, але слід зазначити, що методика розрахунку Бівера не враховує всіх можливостей діяльності компанії.

Таблиця 2.16

Схильність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» до банкрутства у 2021-2023 рр. за методикою У. Бівера

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022

Коефіцієнт Бівера	-0,048	-0,135	-0,098	-0,087	0,037
Рентабельність активів	0,004	-0,057	-0,026	-0,061	0,031
Фінансовий леверидж	0,761	0,795	0,814	0,034	0,019
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	-0,629	-0,747	-0,777	-0,118	-0,03
Коефіцієнт покриття	0,217	0,061	0,046	-0,156	-0,015

Джерело: складено на основі [20, с. 67; 48]

Крім того, проаналізуємо схильність підприємства до банкрутства за двохфакторною моделлю (Z2) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Схильність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» до банкрутства за двохфакторною моделлю у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,217	0,061	0,046	-0,156	-0,015
Частка позикових коштів у величині пасиву балансу	0,761	0,795	0,814	0,034	0,019
Двохфакторна модель	-0,18	0,007	0,034	0,187	0,027

Джерело: складено на основі [48]

Двохфакторна модель (Z2) визначається за формулою 2.1:

$$Z2 = -0,3877 - 1,0736 * \text{КПЛ} + 0,579 * \text{чпк} < 0, \quad (2.1)$$

де КПЛ - коефіцієнт поточної ліквідності;

чпк - частка позикових коштів у величині пасиву балансу.

Рекомендовані значення, які означають, що схильність до банкрутства за двохфакторною моделлю є дуже малою – будь-яке від'ємне значення коефіцієнта Z, а великою, коли такий коефіцієнт більший за одиницю.

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що за двохфакторною моделлю ймовірність банкрутства ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» є надзвичайно малою у 2021 році (коефіцієнт Z становить -0,18), а у 2022-2023 рр. дещо вища (0,007 та 0,034), але не є великою, тобто Z не перевищує 1.

Отже, проаналізувавши показники за методикою У. Бівера та за двохфакторною моделлю, зазначимо, що отримані дані є абсолютно

протилежними. Таке формулювання результатів вказує на те, що кожна з методик не достатньо враховує усі напрямки та специфіки діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Розділ 2 присвячений Запорізькому олійно-жировому комбінату, найбільшому гравцю української олійно-жирової промисловості; згідно з КВЕД, основним видом діяльності компанії є виробництво високоякісного маргарину та подібних харчових олій і жирів. Компанія також виробляє та реалізує кетчуп, майонез, гірчицю та соуси. Крім того, аналіз ключових показників діяльності та операційних витрат показав, що компанії необхідно краще управляти своїми доходами та витратами, тобто знайти відповідні шляхи для покращення фінансового стану. В результаті стратегічної діагностики зовнішнього середовища було визначено ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» (ЗОЖК) як основного конкурента ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»), ПАТ «Чумак» та ТМ «Олком» (ТОВ «Київський маргариновий завод»). З метою правильного визначення переваг та основних можливостей ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» було проведено порівняльну оцінку шляхом вивчення конкурентів.

Конкурентний аналіз у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами показав, що Запорізький олійножировий комбінат та його конкуренти конкурують за одних і тих же споживачів. За допомогою методики, що складається із зваженої оцінки на основі експертного аналізу, було визначено, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на високому рівні і що ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» має достатній потенціал для подальшого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства визначила, що продукція має хороші показники за трьома різними показниками, але потребує вдосконалення в майбутньому. Оцінка

внутрішнього середовища як передумови формування стратегії ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» показала, що існують можливості зменшити слабкі сторони та уникнути загроз, використовуючи сильні сторони та можливості підприємства. Динаміка структури активів підприємства показала, що воно володіє великою кількістю неліквідних активів.

Для оцінки виробничого потенціалу підприємства та економічної ефективності системи управління було використано груповий метод, який виявив необхідність підвищення економічного рівня підприємства. У структурі власного та позикового капіталу ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» найбільшу частку займають поточні зобов'язання та забезпечення.

Таким чином, баланс з кожним роком зменшується, що є негативною тенденцією для підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності показує, що ці показники також не найкращі і потребують покращення. І навпаки, показники ділової активності починають покращуватися. Діагностика значущості впливу основних складових економічної культури на діяльність ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» показує, що культура засобів праці, умов праці, управління підприємством та культура персоналу має середній позитивний вплив на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1 Ідентифікація стратегічних цілей та пріоритетів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Місія Запорізького олійножирового комбінату - бути лідером серед виробників маргарину, жирів, олії та іншої олійно-жирової продукції. Це виробництво нових видів продукції, розширення спектру пропонованих послуг, поліпшення якості жирів і олій та підвищення зацікавленості потенційних споживачів.

Іншими словами, це задоволення існуючих і майбутніх потреб споживачів, зниження собівартості продукції, максимізація прибутку, поліпшення якості та іміджу продукції, раціональне використання виробничих потужностей і досягнення високих темпів економічного розвитку. Іншими словами, компанія прагне дотримуватися всіх встановлених стандартів для забезпечення бездоганної якості та екологічності своєї продукції, яка повинна відповідати всім вимогам споживачів.

Вдосконалюючи свою продукцію, важливо також те, що компанія зберігає свої багаторічні традиції і прагне забезпечити захист кожного працівника та справедливу винагороду за його працю. Варто зазначити, що здатність своєчасно виявляти ризики та управляти ними є пріоритетом для Запорізького олійножирового комбінату. Оскільки ризики виникають у всіх сферах діяльності компанії, вкрай важливо вміти пом'якшувати або нейтралізувати їх наслідки. Основною метою управління ризиками є поліпшення портфеля зобов'язань та раціоналізація структури капіталу і пасивів.

Розглянемо основні завдання, які є невід'ємною частиною системи управління ризиками (рис. 3.1) [41]:

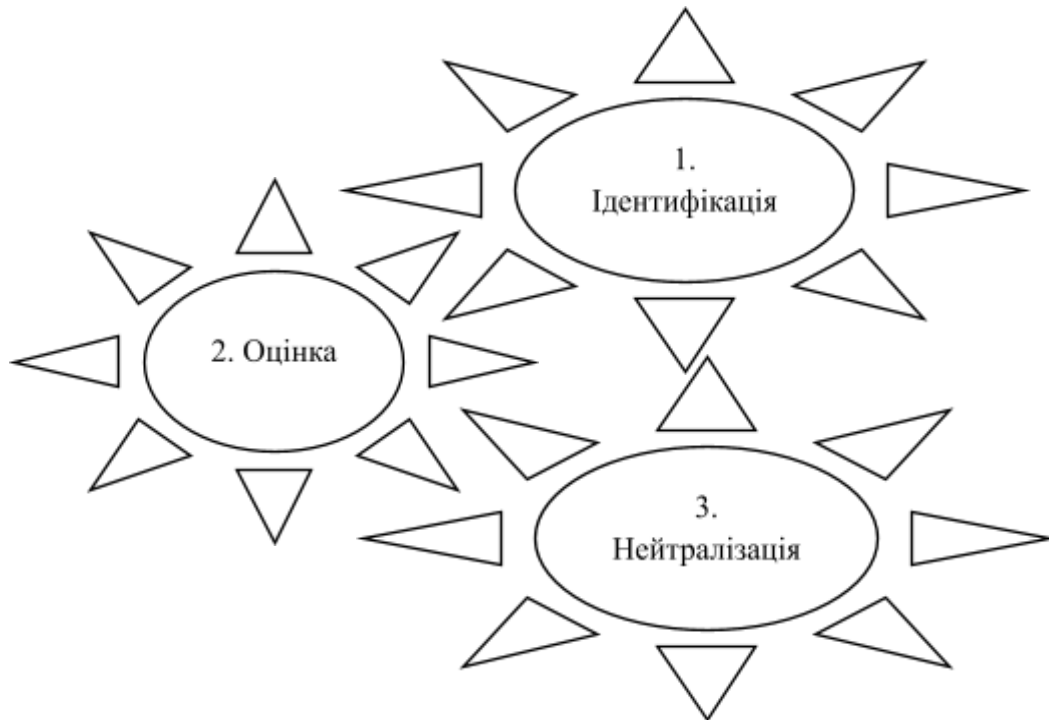


Рис. 3.1. Основні завдання, які є невід'ємною частиною системи управління ризиками ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Джерело: побудовано на основі [41]

1. Ідентифікувати - скласти перелік усіх ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії.

2. Оцінити обрані ризики - визначити, які наслідки може мати той чи інший ризик і коли він може настати.

3. Нейтралізувати - вжити необхідних заходів для зменшення ймовірності настання ризику та його негативного впливу на діяльність компанії.

Вжити заходів - доцільно визначити основні ризики, що впливають на діяльність ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат», зокрема [34], політичні, економічні, комерційні, різке підвищення податків, невиконання контрактів або відмова постачальників від укладання контрактів, перевитрата коштів порівняно із запланованим бюджетом, зміни в національному законодавстві тощо.

Для пом'якшення впливу ризиків необхідно вжити таких заходів:

- своєчасно досліджувати кон'юнктуру ринків, на яких працює підприємство, та передбачати, як можуть змінитися умови на цих ринках і в країні в цілому;

- визначати платоспроможність контрагента, з яким підприємство має намір укласти договір;

- за можливості закуповувати сировину та матеріали у вітчизняних виробників, тобто, щоб можна було контролювати ціни на енергоносії, закуповувати сировину та матеріали у вітчизняних виробників. Таким чином можна контролювати ціни на енергоносії та збільшувати обсяги виробництва;

- для уникнення шахрайства та помилок з боку підзвітної сторони рекомендуються наступні заходи.

Як ви розумієте, компанія не може самостійно знизити рівень цих ризиків, оскільки все залежить від чинного законодавства. Укладайте договори з перевіреними клієнтами. Дотримуватися чинного законодавства та захищати свою господарську діяльність у спосіб, що не суперечить чинному законодавству. Товариство «Запорізький олійножировий комбінат» повинно усвідомлювати та постійно контролювати вплив на свою господарську діяльність наступних факторів та ризиків: [41]

1. Ринкові ризики, де дії компанії компанією коригують активи компанії. Основними складовими цього ризику є ціновий ризик та ризик зміни процентної ставки. Важливо зазначити, що поточні ринкові умови можуть спричинити зміни в діяльності компанії. Крім того, слід зазначити, що компанія працює в іноземній валюті і тому характеризується зобов'язаннями та залишками, деномінованими в іноземній валюті.

Ціновий ризик - це ризик того, що вартість фінансового інструменту буде коливатися через зміни ринкових цін. На основі аналізу діяльності компанії було визначено, що компанія не наражається на ризик зміни процентної ставки, оскільки наразі не залучає позикових коштів;

2. Кредитний ризик - це ризик того, що компанія зазнає значних

збитків, якщо клієнт не зможе виконати умови договору. Таким чином, компанія наражається на цей ризик, якщо клієнт не сплачує повну суму договірних зобов'язань у встановлені строки. Кредитний ризик контролюється на постійній основі шляхом аналізу кредитоспроможності клієнтів. Компанія, як правило, укладає договори зі сторонами, кредитоспроможність та платоспроможність яких підтверджена.

3. Ризик ліквідності виникає, коли не вистачає коштів для виконання існуючих зобов'язань. Тому єдиним способом покриття зобов'язань є продаж активів за цінами, значно нижчими за ринкові. Компанії рекомендується краще управляти та покращувати показники ліквідності, за необхідності скорочувати надмірні накладні витрати, запроваджувати коригувальні заходи та інші заходи щодо цінової політики, збільшувати кількість контрактів, аналізувати строки погашення дебіторської заборгованості, а також грошові потоки від операційної діяльності.

Необхідно аналізувати грошові потоки від операційної діяльності, а також строки погашення дебіторської заборгованості; для підприємства «Запорізький олійножировий комбінат» важливо зменшувати ризики, покладаючись на власний досвід і навички та використовуючи наявні кошти. Для того, щоб підприємства продовжували свою господарську діяльність, їм необхідно постійно шукати резерви, які дозволять зменшити витрати та погасити короткострокову заборгованість [19, с. 76-90].

Зараз саме час оцінити фінансовий бюджет Запорізького олійножирового комбінату. Фінансовий бюджет - це план, що відображає надходження та використання грошових коштів компанії, їх обсяг та структуру - розглянемо бюджет інвестиційної діяльності ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат» (табл. 3.1).

Як видно з таблиці, у 2021 році не було надходжень, але були витрати на придбання основних засобів, тоді як у 2022-2023 роках не було ні надходжень, ні витрат. Отже, чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності у 2021 році був збитковим.

Таблиця 3.1

Бюджет по інвестиційній діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Витрати на купівлю: фінансових інвестицій	–	–	–	–	–
необоротних активів	12010	–	–	-12010	–
Виплати за деривативами	–	–	–	–	–
Інші платежі	–	–	–	–	–
ЧГП від інвестиційної діяльності	-12010	–	–	12010	–

Джерело: складено на основі [48]

Розглянемо бюджет по фінансовій діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет по фінансовій діяльності ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсол.відхил.	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Витрати на погашення позик	–	14000	–	14000	-14000
ЧГП від фінансової діяльності	–	-14000	–	-14000	14000
ЧГП за звітний період	-102	218	-395	320	-613
Залишок коштів на початок звітнього року	325	223	399	-102	176
Вплив зміни валютних курсів на кошти, які залишились	–	-42	15	-42	57
Залишок коштів на кінець звітнього року	223	399	19	176	-380

Джерело: складено на основі [48]

Таким чином, залишок коштів на кінець 2022 р. збільшився порівняно з 2021 р., а на кінець 2023 р. зменшився порівняно з 2021-2022 рр. Оцінивши фінансовий бюджет ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», можна зробити висновок, що впровадження системи бюджетування недостатньо впливає на покращення діяльності підприємства, тому переконуємося, що компанія потребує розробки стратегії економічного розвитку.

Важливо зазначити, що ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» намагається знизити рівень ризику, базуючись лише на своєму досвіді та вміннях при використанні наявних засобів. Тобто спеціальних служб компанія для цього не створює [41].

Окрім перелічених вище фінансових ризиків, на діяльність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» впливають ще зовнішні ризики (рис. 3.2).

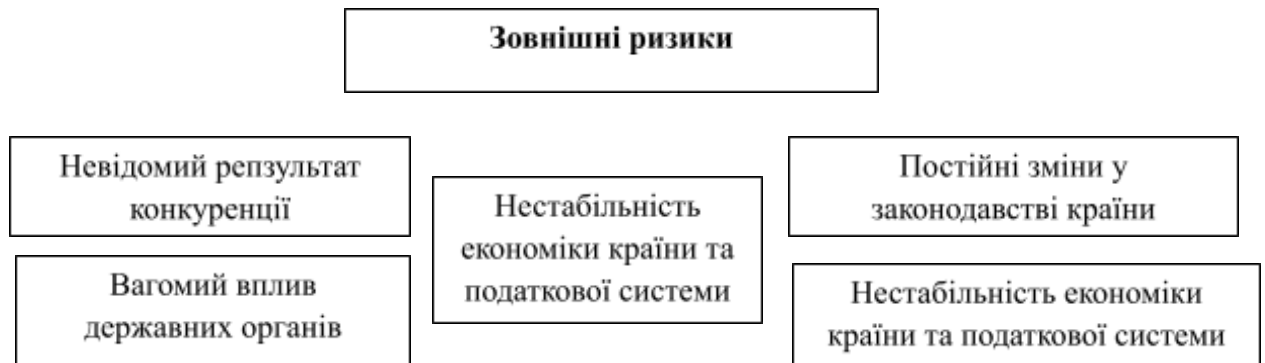


Рис. 3.2. Зовнішні ризики, які впливають на діяльність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Джерело: побудовано на основі [41]

Найкращим способом для зменшення ступеня ризиків може стати резервний фонд, який нейтралізує негативні результати збитків.

Зрозуміло, що можливим є лише прогнозування результатів діяльності компанії. Адже, достовірно стверджувати щось не можливо, через ті зміни, які відбуваються в економіці та загалом в країні.

3.2 Удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості

Конкурентоспроможність компанії - це синергетичний результат поєднання конкурентних переваг, рівня інтелектуального капіталу та конкурентного потенціалу. «Конкурентоспроможність продукту» означає, що

продукт за якістю та ціною у сприйнятті потенційних споживачів перевершує аналогічні продукти конкурентів на даному сегменті ринку протягом певного періоду часу.

Це досягається відповідно до принципів антимонопольного законодавства та добросовісної конкуренції. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність компанії не тотожна конкурентоспроможності її продукції. Перспективна конкурентоспроможність базується насамперед на конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Вона відображає здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції як у теперішньому, так і в майбутньому періодах, досягаючи при цьому максимального фінансового та репутаційного успіху і мінімізуючи трудові, фінансові та матеріальні витрати, відповідно до національного та міжнародного законодавства.

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою структурних елементів підприємства, до яких належать різноманітні природні, матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також інституційний потенціал у вигляді усталених традицій, звичаїв, норм і правил.

Зміни в цих елементах можуть мінімізувати витрати і дати перевагу над конкурентами. Конкурентоспроможність розвивається з часом і відображається в ринковій позиції компанії.

У контексті підприємств харчової промисловості термін «конкурентоспроможність» стосується не лише виробничого потенціалу, а й критично важливої здатності враховувати інтереси країни, ділових партнерів та працівників, раціонально використовувати свої ресурси та ефективно задовольняти потреби споживачів.

На думку різних науковців, зміст конкурентоспроможності складається з наступних компонентів.

Розглянемо можливості розвитку цих складових для забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках (рис. 3.3).

Виробничий потенціал: впровадження ефективної системи управління; нарощення техніко-технологічного потенціалу підприємства; використання нових ресурсів, технологій; використання досягнень науки і техніки у виробництві; оновлення асортименту продукції

Управлінський потенціал: професійне та особисте навчання; коучинг; активні комунікації; інноваційні методи управління; розвиток автоматизації комунікацій; запровадження сучасних методів формування команди; створення проектних команд; поєднання дистанційної форми роботи на робочому місці

Маркетинговий потенціал: організація та проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу; дослідження когнітивних процесів споживача та впливу на формування споживчої свідомості; вдосконалення інформаційної системи маркетингу; впровадження CRM технологій; розвиток маркетингового мислення на підприємстві

Ресурсний потенціал: прискорення оборотності обігових засобів; оптимізація витрат; реінвестування чистого прибутку на оновлення основних виробничих засобів; зниження плинності кадрів та підвищення їх кваліфікації; розвиток програм із соціальної підтримки персоналу; вертикальна і горизонтальна інтеграція

Інноваційний потенціал: прискорення циклу НДДКР виробництва; організація науково-дослідних лабораторій на базі підприємства; залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій

Творчий потенціал: формування нематеріальної системи мотивації працівників підприємства; створення комфортного творчого та психологічного середовища всередині підприємства; формування креативних груп

Творчий потенціал: формування нематеріальної системи мотивації працівників підприємства; створення комфортного творчого та психологічного середовища всередині підприємства; формування креативних груп

Фінансовий потенціал: оптимальний розподіл фінансових ресурсів; зміна структури та складу активів балансу; підвищення ліквідності; ефективне управління дебіторською і кредиторською заборгованостями

Експортний потенціал: забезпечення інноваційності продукції; проведення постійного моніторингу зміни запитів споживачів; подання продукції на ринку відповідно з позиціями крос-культурних комунікацій

Рис. 3.3. Варіації забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках

З метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості доцільно

класифікувати конкурентні переваги на ті, що пов'язані з матеріальними та нематеріальними ресурсами. Конкурентні переваги, пов'язані з матеріальними ресурсами, включають здатність підприємств виробляти товари з меншими витратами та диференціювати свою продукцію.

Конкурентні переваги, що базуються на нематеріальних ресурсах, можна поділити на переваги, що базуються на інтелектуальних та організаційних ресурсах, та переваги, що базуються на людських відносинах [3].

Конкурентні потенційні переваги підприємств включають ринкові можливості, які сприяють реалізації конкурентного потенціалу підприємств на міжнародних ринках. До потенційних можливостей підвищення конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості можна віднести:

- весь спектр ринкових можливостей: завоювання або розширення частки ринку, отримання замовлень від роздрібних торговців, отримання ліцензій від розробників, робота за міжнародною франшизою;

- складові конкурентного потенціалу та їх розвиток: ефективні системи управління (впровадження ефективних систем управління, вдосконалення технічного та технологічного потенціалу підприємства, розробка нових використання ресурсів і технологій, застосування новітніх науково-технічних досягнень у виробництві, оновлення асортименту продукції);

- управлінський потенціал: акселерація.

Управління конкурентоспроможністю підприємства означає виявлення конкурентних можливостей на основі матеріальних і нематеріальних ресурсів. Наявність ресурсів є необхідною умовою для функціонування підприємства, але недостатньою для перемоги в конкурентній боротьбі.

Ресурси повинні використовуватися ефективно і правильно комбінуватися, щоб створювати конкурентні переваги серед інших учасників міжнародного ринку. Важливою частиною управління конкурентоспроможністю підприємства є діагностика та оцінка за допомогою

певних показників.

Діагностика та вимірювання конкурентоспроможності підприємства базується на трьох підходах [3]:

1. функціональний підхід оцінює різні функції підприємства та їх внесок у конкурентоспроможність, аналізує ефективність використання ресурсів у кожній функціональній сфері та визначає можливості оптимізації та підвищення ефективності кожної функції;

2. системний підхід розглядає підприємство як інтегровану систему як інтегровану систему, вважає, що взаємодія між різними компонентами визначає конкурентоспроможність, а також аналізує взаємозв'язки між різними елементами системи та їх вплив на конкурентоспроможність;

3. Стратегічний підхід - це підхід, який оцінює відповідність ресурсів компанії її стратегічним цілям і завданням, аналізує конкурентне середовище, визначає ресурси, які найбільше сприяють досягненню стратегічних цілей, і формулює стратегії для ефективного використання ресурсів з метою досягнення конкурентних переваг.

Вищезазначені підходи допомагають компаніям комплексно оцінити свою конкурентоспроможність та сформулювати стратегії для її підвищення. Недоліком усіх трьох підходів є те, що вони не вимірюють загальну величину конкурентного потенціалу, а менеджмент обмежується впровадженням заходів, спрямованих на покращення лише одного показника, який характеризує потенціал організації.

Оцінка конкурентоспроможності компанії відповідно до теорії ефективної конкуренції передбачає оцінку чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Групові показники, які можуть бути розглянуті, наведені в таблиці 3.3.

До першої групи показників конкурентоспроможності підприємства належать ті, що дозволяють оцінити ефективність управління виробничим процесом. До них належать:

- рівень оптимізації виробничих витрат (визначення ефективності

використання ресурсів при виробництві продукції, оцінка оптимізації виробничих витрат порівняно з конкурентами);

- раціональність використання основних засобів (аналіз ефективності використання машин, обладнання та інших основних засобів, оцінка розміру амортизаційних відрахувань та витрат на їх обслуговування);

- зовнішні ринки збуту адаптація технології виробництва до потреб зовнішніх ринків (оцінка сучасності технологічних процесів та їх відповідності міжнародним стандартам, аналіз рівня оптимізації виробничих витрат).

Таблиця 3.3

Групові показники критеріїв конкурентного потенціалу

Показник конкурентного потенціалу	Роль показника в оцінці
Ефективність виробництва	
Вартість виробництва	Оцінка вартості виробництва продукції з урахуванням різних етапів та процесів.
Техніко-технологічний потенціал	Врахування наявності сучасного обладнання, технологічних інновацій та ефективності виробничих процесів
Якість продукції	Оцінка якості та відповідності продукції стандартам та очікуванням споживачів.
Маркетингова стратегія та ринкова позиція	
Брендінг та репутація	Визначення сили бренду та репутації підприємства на ринку.
Маркетингові інновації	Оцінка використання новаторських підходів у маркетинговій стратегії.
Ринковий аналіз	Аналіз конкурентного середовища та здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.
Фінансовий стан та ресурси	
Фінансова стійкість	Оцінка фінансової стійкості та здатності підприємства витримувати економічні труднощі.
Доступ до фінансових ресурсів	Визначення можливостей залучення фінансування та управління фінансовими ресурсами.
Інноваційний потенціал	
Дослідження та розробки	Оцінка зусиль у сфері наукових досліджень та розробок.
Інноваційні виробничі процеси	Аналіз впровадження інноваційних методів та технологій у виробничий процес.
Готовність до змін	Оцінка готовності підприємства до впровадження новаторських змін та адаптації до інновацій.

До другої групи показників належать ті, що відображають інформацію

про оптимізацію управління оборотним капіталом: незалежність від зовнішніх джерел фінансування (визначення ступеня самодостатності підприємства від зовнішнього фінансування, оцінка здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок внутрішніх ресурсів), аналіз фінансової стійкості та здатності своєчасно розраховуватися з кредиторами, рівень заборгованості та її вплив на фінансовий стан підприємства тощо. рівень заборгованості та її вплив на фінансовий стан підприємства, оцінка планів розвитку та інвестиційних стратегій тощо.

До третьої групи узагальнюючих показників належать ті, що надають інформацію про ефективність управління збутом та просуванням продукції: ефективність збуту та просування продукції на ринку, аналіз маркетингових стратегій та рекламних кампаній, визначення рівня впровадження інноваційних методів у збуті та просуванні, оцінка інструментів реклами та просування, оцінка використання рекламних заходів та заходів зі стимулювання збуту на ринку збуту; дослідження ефективності рекламних заходів та заходів зі стимулювання збуту на ринку збуту.

Четверта група показників включає такі параметри конкурентоспроможності продукції, як якість і ціна. Сюди входить оцінка відповідності продукції стандартам якості, аналіз задоволеності споживачів якістю пропонованої продукції, визначення конкурентоспроможної цінової політики та аналіз співвідношення ціни та якості продукції на ринку.

П'ята група показників надає інформацію про ефективність просування продукції на обрані зарубіжні ринки, включаючи виявлення можливостей розширення продажів за кордоном, оцінку відповідності продукції міжнародним стандартам і вимогам, аналіз ступеня інноваційності та унікальності продукції, розгляд впровадження інновацій у виробничі процеси та продукцію, аналіз ринку, ринкових тенденцій та потреб споживачів, а також забезпечення придатності та адаптивності продукції до мінливих споживчих переваг.

Ці групи показників дають змогу системно оцінювати та аналізувати

конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є важливим етапом об'єктивної оцінки різних аспектів їх діяльності. Ця оцінка є основою для розробки системи управління конкурентоспроможністю. Визначення конкурентоспроможності дозволяє виявити недоліки в господарській діяльності підприємства та сформулювати стратегії підвищення рівня потенціалу відповідно до встановлених показників.

Модель управління конкурентоспроможністю компанії складається з двох етапів. На першому етапі порівнюються групові показники керованої компанії та її конкурентів. В результаті такого порівняння виявляються проблеми в діяльності компанії та формулюються заходи для покращення інтегральних показників. На другому етапі проводиться оцінка конкурентів за допомогою інтегральних показників конкурентоспроможності. Серед факторів, що впливають на формування ефективності управління та конкурентоспроможності, особливу роль відіграють наступні [1, 2].

Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості на міжнародних ринках може бути досягнуто шляхом забезпечення конкурентних переваг у такій послідовності:

1. Пошук конкурентних переваг: через важливість конкурентних переваг, таких як структура конкурентів, можливість виходу або розширення на міжнародні ринки, асортимент продукції, популярної на конкретному ринку.

2. Виявлення та реалізація конкурентних переваг: формування конкурентних переваг з урахуванням специфіки конкретного міжнародного ринку, традицій та потреб зовнішніх споживачів, сегментації ринку сегментації ринку; вибір стратегій ціноутворення та диференціації продукції з урахуванням сегментації; реалізація конкурентних переваг та визначення ключових факторів, що гарантують їх ефективність.

3. Утримання конкурентних переваг: визначення ключових факторів, що гарантують дієвість конкурентних переваг та ефективність використання

конкурентних переваг, постійний моніторинг стану відповідних міжнародних ринків та конкурентної ситуації на них, а також розробка алгоритмів забезпечення, утримання та формування нових конкурентних переваг, релевантних для конкретних міжнародних ринків.

Управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості на міжнародних ринках має бути спрямоване на збереження та утримання конкурентних переваг. Цей процес має збалансовувати можливості ресурсів з потребами ринку та постійно впливати на стан підприємства з метою досягнення стратегічної мети розвитку та експансії на конкретних міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У ході дослідження у Розділі 3 було визначено стратегічні цілі, які полягають у задоволенні поточних та майбутніх потреб споживачів, зниженні виробничих витрат, максимізації прибутку, підвищенні якості та іміджу продукції, раціональному завантаженні виробничих потужностей та досягненні високих темпів економічного розвитку. Пріоритетом для «Запорізького олійножирового комбінату» є вміння своєчасно виявляти ризики та управляти ними.

Основним завданням, яке є невід'ємною частиною системи управління ризиками, є виявлення, оцінка та нейтралізація окремих ризиків (ринкового, кредитного та ризику ліквідності) ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат». Для покращення показників ліквідності рекомендується скоротити надмірні витрати, скоригувати цінову політику, за необхідності запровадити інші політики, збільшити кількість укладених контрактів та проаналізувати строки погашення дебіторської заборгованості, а також грошові потоки від операційної діяльності.

Після оцінки та аналізу вищезазначеного, ключовою рекомендацією є

розробка стратегії економічного розвитку. У цьому дослідженні було оцінено чотири варіанти стратегії: «вдосконалення бізнесу», «розширення продукту», «розширення ринку» та «диверсифікація». Кожна із запропонованих стратегій є прийнятною для ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат».

Для досягнення найкращих результатів рекомендується комбінувати декілька варіантів обраних стратегій. Така стратегія дозволить досягти стратегічних цілей, буде менш ризикованою, зменшить витрати та збільшить прибуток.

На наступному етапі, коли показники ефективності будуть збалансовані, Запорізький олійножировий комбінат може перейти до реалізації стратегій розширення ринку та диверсифікації, з розумінням високого ризику. Крім того, були розроблені, оцінені та обрані функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова та кадрова стратегії.

Таким чином, дотримуючись усіх правил і принципів та знаючи індикатори успіху, Запорізький олійножировий комбінат може ефективно реалізувати запропоновані стратегії та використати всі можливості для досягнення довгострокового економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження в кваліфікаційній роботі встановлено, що:

1. Параметрами, що визначають конкурентоспроможність виробничих підприємств, є їх здатність ефективно функціонувати на внутрішньому та міжнародному ринках, здатність конкурувати з ідентичною продукцією на ринку та формування стійких конкурентних переваг за рахунок покращення якості продукції та ефективного використання ресурсного потенціалу. Для підвищення конкурентоспроможності також необхідно враховувати стратегічну спрямованість та орієнтацію на інноваційний розвиток підприємства.

2 Також доцільно враховувати формулювання конкурентної стратегії підприємства при формуванні та розвитку його конкурентних переваг. Формулювання таких стратегій є досить складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації розробників і виконавців. Розроблені та впроваджені стратегії потребують систематичного коригування у відповідь на зміни факторів бізнес-середовища. Узагальнюючи, всі конкурентні стратегії можна поділити на стратегії атаки, які вважаються найбільш ефективними способами отримання конкурентних переваг.

3. Серія стратегічних аналізів конкурентоспроможності досліджуваних компаній дозволила розробити чіткий план завоювання та утримання конкурентних переваг у досліджуваних компаніях за допомогою цінових та нецінових методів. Результати аналізу були використані для розробки чіткого плану завоювання та утримання конкурентних переваг досліджуваної компанії. Ключовою особливістю стратегічного аналізу є те, що він зосереджений на оцінці та прогнозуванні зовнішніх можливостей, включаючи макроекономічні фактори та ринкову кон'юнктуру, а не на внутрішніх можливостях підприємства. Хоча багато дослідників вважають, що методи ціноутворення є ключовими для конкуренції, для продуктів із середнім рівнем доходу зараз має сенс використовувати інші методи конкуренції, окрім

ціни, такі як нижчі виробничі витрати, вищий рівень сервісу та інвестиції в репутацію. Однак, збалансований стратегічний аналіз пропонує можливість використання як цінових, так і нецінових методів конкуренції на конкурентному ринку з урахуванням довгострокових ринкових тенденцій та економічного середовища.

4. В ході аналізу поточної ситуації Запорізького олійножирового комбінату, одного з найбільших підприємств олійно-жирової галузі України, за КВЕДом встановлено, що основним видом діяльності підприємства, згідно з КВЕД, є виробництво високоякісного маргарину та подібних харчових жирів і олій. Також важливим є виробництво та реалізація кетчупу, майонезу, гірчиці та соусів. Крім того, аналіз основних показників діяльності та операційних витрат визначив, що підприємству необхідно краще управляти своїми доходами та витратами, тобто знайти відповідні шляхи покращення фінансового стану.

5. Після проведення стратегічної діагностики зовнішнього середовища ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» було виявлено, що на ринку збуту олійно-жирової продукції ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» є лідером. встановлено, що ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» є лідером ринку, конкурентна позиція якого зростає, а його основними конкурентами є ТМ «Торчин» (ПАТ «Волиньхолдинг»), ПАТ «Чумак» та ТМ «Олком» (ТОВ «Київський маргариновий завод»).

6. З метою правильного визначення переваг та основних потужностей олійно-жирового комбінату було проведено дослідження та порівняльну оцінку конкурентів. Конкурентний аналіз у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами показав, що Запорізький олійножировий комбінат та його конкуренти конкурують за одних і тих же споживачів. За допомогою методики, що складається із зваженої оцінки на основі експертного аналізу, було визначено, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на високому рівні і що «Запорізький олійножировий комбінат» має достатній потенціал для подальшого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності

продукції підприємства визначила, що продукція має хороші показники за трьома різними показниками, але потребує вдосконалення в майбутньому.

7. Оцінка внутрішнього середовища як передумови формування стратегії ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» показала, що існують можливості зменшити слабкі сторони та уникнути загроз, використовуючи сильні сторони та можливості підприємства. Динаміка структури активів підприємства показала, що компанія володіє більш неліквідними активами. Оцінка виробничого потенціалу компанії за допомогою групового методу та економічної ефективності системи управління показала, що економічний рівень компанії потребує покращення. У структурі капіталу та заборгованості «Запорізького олійножирового комбінату» найбільшу частку займають поточні зобов'язання та забезпечення. Тому баланс з кожним роком зменшується, що є негативною тенденцією для підприємства.

8. Аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності показав, що ці показники також перебувають не в найкращому стані і потребують покращення. І навпаки, показники ділової активності починають покращуватися. Діагностика значущості впливу основних складових економічної культури на діяльність ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат» визначила, що культура засобів праці, умов праці, управління підприємством та культура працівників мають середній позитивний вплив на діяльність підприємства. Культура робочого процесу, міжособистісні відносини в колективі, стиль управління компанією та культура внутрішньої комунікації мають незначний позитивний вплив.

9. Дослідження виявило такі стратегічні цілі: задоволення поточних та майбутніх потреб споживачів, зниження собівартості продукції, максимізація прибутку, підвищення якості продукції та іміджу, виробництво раціональне використання виробничих потужностей, досягнення високих темпів економічного розвитку. Пріоритетом для «Запорізького олійножирового комбінату» є вміння своєчасно ідентифікувати ризики та управляти ними. Основним завданням, яке є невід'ємною частиною системи управління

ризиками, є виявлення, оцінка та нейтралізація окремих ризиків (ринкового, кредитного та ризику ліквідності) ПрАТ «Запорізький олійножировий комбінат». Для покращення показників ліквідності рекомендується скоротити надмірні витрати, скоригувати цінову політику або, за необхідності, запровадити іншу політику, збільшити кількість укладених контрактів та проаналізувати строки погашення дебіторської заборгованості, а також грошові потоки від операційної діяльності.

10. Оцінивши та проаналізувавши вищезазначене, важливою рекомендацією є розробка стратегії економічного розвитку. Відповідне дослідження було проведене Міністерством економіки (МЕР) в контексті даного дослідження. У цьому дослідженні було оцінено чотири варіанти стратегії: «вдосконалення бізнесу», «розширення продукту», «розширення ринку» та «диверсифікація». Кожна із запропонованих стратегій є прийнятною для ПАТ «Запорізький олійножировий комбінат».

Для досягнення найкращих результатів рекомендується комбінувати декілька варіантів обраних стратегій. Така стратегія дозволить досягти стратегічних цілей, буде менш ризикованою, зменшить витрати та збільшить прибуток. На наступному етапі, коли показники ефективності будуть збалансовані, Запорізький олійножировий комбінат може перейти до реалізації стратегій розширення ринку та диверсифікації, з розумінням високого ризику, пов'язаного з цим. Крім того, були розроблені, оцінені та обрані функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова та кадрова стратегії.

Таким чином, дотримуючись усіх правил і принципів та знаючи індикатори успіху, Запорізький олійножировий комбінат може ефективно реалізувати запропоновані стратегії та використати всі можливості для досягнення довгострокового економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С.12–14.
2. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с
3. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014. № 26(1). С. 32-41.
5. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2023. № 3. С. 66-70.
6. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
7. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Видавництво ХНАДУ, 2010. 133 с.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2021. № 8. С. 346-352.
9. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
11. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку

підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.

12. Жилінська Л. О. Сутність і принципи стратегічного планування. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. № 3. С. 79-83.

13. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.

14. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.

15. Касьянова Н. В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.

16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

17. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

18. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

19. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 366 с.

20. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

21. Кривов'язюк І.В. Підприємство в умовах ринку: навч. посібник. К.: Кондор, 2009. 840 с.

22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.

23. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. №4, Т. 1. С. 110–121.

24. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. Вип 2. С. 5-17.
25. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
26. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
27. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 412 с.
28. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
30. Міщенко Д.А., Даценко В.В., Хурдей В.Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>
31. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
32. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. Питання економічних наук. 2006. № 1(17). С. 23-25.
33. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с.
34. Офіційний сайт ПрАТ «Волиньхолдинг». URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/volyn-holding>
35. Офіційний сайт ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». URL: <http://www.zmgk.com.ua/>
36. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». URL: <https://chumak.com/>
37. Офіційний сайт ТМ «Olkom». URL: <https://olkom.ua/uk/>
38. Офіційний сайт ТМ «Щедро». URL: <http://schedro.ua/uk/>

39. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
40. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
41. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
42. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022-2023 рр. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». URL: <https://zmgk.com.ua/index.php?p=document>
43. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
44. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>
45. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посібник. К.: Професіонал, 2004. 432 с.
46. Статут ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Протокол № 1/2022 від 22 травня 2022 року. 43 с.
47. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
48. Тогузаєв Т.Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства». Економічна теорія та інституційна економіка. 2009. № 2 (24). С. 19-27.
49. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38-45.
50. Фінансова звітність емітента ПрАТ «Запорізький

оліяжиркомбінат» за 2021-2023 рр. URL:
<https://lgk.com.ua/index.php?p=document>

51. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.

52. Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021 № 6. Том 2 С. 216-219 – URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10556> DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-35.

53. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБ. 2021. №165. С. 96-100. – URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>

54. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник. К.: Кондор, 2011. 334 с.

55. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 36-42.

ДОДАТОК А

Склад господарських коштів ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2021-2023 р.р., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	52	25	36
Незавершені капітальні інвестиції		1305	1020
Основні засоби	145817	144482	141528
первісна вартість	393601	395096	395948
знос	247784	250614	254420
Усього за розділом I	145869	145812	142584
II. Оборотні активи			
Запаси	1	259	194
Виробничі запаси	1	259	194
Поточна дебіторська заборгованість	21946	7087,0	5621
Гроші та їх еквіваленти	223	399	19
Інші оборотні активи	-	3	3
Усього за розділом II	22171	7448	5537
Баланс	168040	153260	148121
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	63735	63735	63735
Капітал у дооцінках	89857	87820	85959
Резервний капітал	1855	1855	1855
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-115326	-122015	-124000
Усього за розділом I	40121	31395	27549
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	25678	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
товари, роботи, послуги	69726	68806	65413
розрахунками з бюджетом	27	114	81
розрахунками зі страхування		--	1
розрахунками з оплати праці	6	6	3
Інші поточні зобов'язання	232482	52939	55070
Усього за розділом III	102241	121865	120572
Баланс	168040	153260	148121

Додаток Б

Склад фінансових результатів діяльності

ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2021-2023 р.р., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11121	11250	11223
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(3960)	(5045)	(9493)
Валовий прибуток	7161	6205	1730
Інші операційні доходи	2134	18580	1835
Адміністративні витрати	(2059)	(2511)	(1931)
Витрати на збут	(575)	(1020)	(576)
Інші операційні витрати	(6031)	(4734)	(4771)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	630	16520	--
збиток		(--)	(3713)
Інші доходи	-	5	5
Інші витрати	-	(25245)	(83)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	630	--	--
збиток		(8720)	(3791)
Чистий фінансовий результат: прибуток	630	--	--
збиток		(8720)	(3791)