

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГЛІНЧЕНКО Тетяна Ігорівна

УДК: 339.137.2:339.138

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності
продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Зелінська А.М.

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Глінченко Т.І. Управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Обґрунтована необхідність впровадження інтегрованих механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції: комунікаційна політика як чинник підвищення конкурентоспроможності та механізм управління витратами.

Ключові слова: конкуренція, управління, конкурентоспроможність продукції, метод оцінки, формування механізму, управління конкурентоспроможністю.

Annotation

T.I. Glinchenko. Management of the mechanisms' formation for ensuring the competitiveness of PJSC «Zhytomyr Bakery» products. – manuscript.

Thesis for obtaining “Master” qualification in specialty 073 Management – Polissia National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work investigates into theoretical, methodical and practical aspects of mechanisms' formation management in order to ensure the competitiveness of the enterprise's production. The necessity of integrated mechanisms implementation (such as communication policy and cost management mechanism) for production competitiveness increasing is substantiated.

Key words: competition, management, product competitiveness, evaluation method, mechanism formation, competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і значення поняття «конкурентоспроможність продукції».....	7
1.2. Система методів та показників оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.....	8
1.3. Особливості формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції	10
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	13
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства.....	13
2.2. Аналіз та оцінка системи управління витратами на рівні ПАТ «Житомирський КХП».....	15
2.3. Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський КХП» на ринку хліба	18
Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	21
3.1. Комунікаційна політика як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів».....	21
3.2. Розробка ефективних механізмів до управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства...	23
Висновки до розділу 3.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. При розвитку ринкових відносин в Україні важливе місце займає ефективне та стабільне зростання економіки, яке неможливе без виробництва конкурентоспроможної продукції, що зазвичай відображає та розкриває ефективність діяльності не лише окремого підприємства, але і країни загалом.

Аналіз останніх досліджень. Серед напрямів, що потребують дослідження, доцільно виділити шляхи покращення конкурентоспроможності продукції, що є важливим та впливає на формування ефективної стратегії діяльності будь-яких підприємств на ринку. В рамках загальної стратегії розвитку підприємств дана категорія являється об'єктом дослідження не лише вітчизняних, але й іноземних науковців, таких як: Загорна Т.О., Іванова Ю.Б., Котельніков Д.І. та інші. Якщо розглядати з позицій певних окремих напрямів, наприклад, стратегічного маркетингу, менеджменту або організації виробництва, свій внесок зробили: Антонюк К.І., Борисенко З., Дейли Дж, Куденко Н.В., А.В. Войчак, Б.А. Соловйов Є.П. Голубков, А.О. Старостіна тощо. Але багато актуальних аспектів є, на жаль, не розкритими, тому причинно-наслідкові зв'язки та існуюча теоретико-методологічна база потребують поглибленого уточнення, поглиблення, вдосконалення та узагальнення.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів удосконалення управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів». Для реалізації мети були висунуті такі завдання:

- уточнити сутність категорії «конкурентоспроможності продукції підприємства» та дослідно-понятійний апарат проблеми дослідження;
- систематизувати об'єкти та критерії шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

- обґрунтувати механізм покращення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічний та фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність та динаміку витрат ПАТ «Житомирський КХП»;
- дослідити кон'юнктуру конкурентного ринку ПАТ «Житомирський КХП» та тенденції його розвитку;
- обґрунтувати доцільність покращення комунікаційної політики для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначити механізм підвищення конкурентоспроможності продукції.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління формуванням механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції. Дослідження здійснювалося на матеріалах ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження. Для вирішення проблемних завдань з обраного напрямку дослідження на положеннях діалектичної логіки та системного підходу використані наступні спеціальні методи: метод теоретичного узагальнення та порівняння – використовувався для визначення та уточнення характеристик показників оцінки та формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції; статистичного аналізу та узагальнення даних – для дослідження кон'юнктури ринку хлібопродуктів, визначення й прогнозування конкурентних позицій виробників галузі. Теоретичні та практичні розробки дослідження ґрунтуються на домінантах новітньої економічної теорії, теорії стратегічного управління та маркетингу.

Інформаційну базу магістерської роботи становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері конкурентоспроможності, статистичні дані, законодавчі та нормативні акти України, науково-періодичні та

спеціалізовані вітчизняні і закордонні видання, матеріали міжнародних та українських науково-практичних конференцій, матеріали з мережі Internet, власні дослідження.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У дипломній роботі комплексно досліджено управління конкурентоспроможністю продукції. До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

удосконалено:

□ методичний підхід щодо вдосконалення системи управління витратами на ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів», що може здійснюватися за різними напрямками;

□ на основі методу прогнозування способом найменших квадратів, за допомогою екстраполяції проведено прогноз витрат хлібозаводу для визначення тенденцій розвитку показників виробничих і збутових витрат;

дістало подальший розвиток:

□ рекомендації щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів», що значно збільшить кількість потенційних покупців, обізнаних про діяльність підприємства та його продукцію;

□ пропозиції щодо створення та реалізації програми скорочення витрат і створення механізму регулярної оптимізації витрат, що дозволить ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів» підвищити ефективність бізнесу або використовувати низькі ціни на продукцію, як одну з ключових переваг в конкурентній боротьбі.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть стати базою для подальших теоретичних, практичних і прикладних досліджень стратегії конкурентоспроможності підприємств. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів».

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: XII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку» (м. Хмельницький, 19-20 червня 2020 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» (м. Житомир, 20-21 жовтня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (м. Дніпро, 19-20 листопада 2020 р.); IV Міжвузівській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку» (м. Житомир, 22-23 листопада 2020 р.).

Публікації. Основні результати дипломного дослідження викладені в чотирьох наукових працях загальним обсягом 0,58 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування) та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Формування потенційної можливості господарюючих суб'єктів в конкурентній боротьбі та досягненні ефективних результатів в сучасних умовах ускладнюється в зв'язку з необхідністю постійного пристосування до умов, які постійно змінюються, що потребує, в свою чергу, пошуку науково обґрунтованих концепцій функціонування та розвитку підприємств, підвищення конкурентоспроможності продукції [6].

Конкуренція – це головна рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку та економіки в цілому. Основним суб'єктом ринкових відносин є підприємство, і для успішного функціонування воно повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу [6]. У табл. А.1 (додаток А) розкриті визначення «конкуренції», що надали різні вчені.

Поряд з поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком взаємодії факторів, що виник в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення у політиці компаній щодо покращення товарів та підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку та отримання прибутку [18].

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність боротися за ринок, зберігати і збільшувати свою частку на ньому, здатність випереджати інших, використовуючи новітні технології, вміння максимально ефективно використовувати ресурси, домагаючись того, щоб продукція, що випускається або надані послуги були більш конкурентоспроможними, ніж товари та послуги конкурентів, і повніше задовольняли потреби споживачів [25]. У таблиці

А.2 (додаток А) наведені деякі з визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори.

Конкурентоспроможність продукції – це постійне маневрування в економічному просторі та часі, а також головним чином це врахування якомога більшої кількості вимог і можливостей певних груп споживачів. В результаті високоефективного управління процесами розробки, виробництва, реалізації та експлуатації пропонованого товару виникають причини високої конкурентоспроможності продукції – конкурентні переваги її окремих характеристик (рис. А.1 додаток А).

Розрізняють різні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції в сучасному бізнес-середовищі (рис. А.2, табл. А.3 додаток А) [16].

На рівень конкурентоспроможності продукції впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації виробництва. Рівень конкурентоспроможності фірми залежить від того, якими товарами вони торгують, де і як товари споживаються [16].

Отже, конкурентоспроможність продукції забезпечується всією системою маркетингу – від конструювання досвідченого і серійного виробництва до збуту і сервісу експлуатованих виробів. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства потребує комплексної діагностики його стану та використання наукових методів.

1.2. Система методів та показників оцінки конкурентоспроможності продукції

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності продукції використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність

методів оцінки конкурентоспроможності продукції можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (товару, послуг, інформації); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [25]. Система методів оцінки конкурентоспроможності продукції наведена у табл. А.4 (додаток А).

Найбільш інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [11]. Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу продукції які формують його конкурентоспроможність (табл. А.5 додаток А).

До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу, до другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу, а третя включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції підприємства [24].

Після того, як були обрані показники для порівняння, можна проводити оцінку конкурентоспроможності продукції. Оцінка конкурентоспроможності продукції – це порівняння можливостей продукції задовольняти потреби певного ринку в певний період, відносно аналогічних можливостей товарів конкурентів на цьому ж ринку в цей же час.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, основою яких є параметри конкурентоспроможності [24]. Ці показники є важливими при комплексній оцінці характеристик продукції, і визначення її рівня конкурентоспроможності. Алгоритм проведення оцінки

конкурентоспроможності продукції представлено на рис. А.3 (додаток А).

Основну інформацію про конкурентоспроможність товару складають три основні групи показників (рис. А.4 Додаток А).

Загалом для оцінки конкурентоспроможності продукції варто знати: конкретні вимоги майбутніх споживачів до товару, який пропонують на ринку; очікуваний рівень попиту на продукцію та його можливі зміни; оцінка потенційного рівня ринкової ціни товару; конкурентне середовище на ринку відповідних товарів; основні характеристики товару головних конкурентів [17].

Отже, така структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутріфірмового менеджменту з метою підвищення його конкурентних можливостей.

1.3 Особливості формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності (рис. А.5 Додаток А).

Організаційно-економічний механізм пропонується розглядати як комплексну систему управління конкурентоспроможністю продукції, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [6].

Комплексна система управління конкурентоспроможністю являє собою багатофункціональну і багатокомпонентну систему. Всі блоки системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом — кожний з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей, зміцнення його позицій на світовому і внутрішньому ринках, досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг.

Виходячи з наведеного, рекомендується така послідовність зміцнення конкурентоздатності товару через механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1) на основі вивчення ринку і вимог покупців обирається продукція, за якою буде проводитися аналіз або формуватимуться вимоги до майбутнього виробу; визначається номенклатура параметрів (факторів), за якими буде проводитись оцінка властивостей;

2) за кожною з груп параметрів необхідно проводити порівняння, яке покаже наскільки ці параметри відповідають конкретним вимогам;

3) аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів;

4) відбір групових показників, які в кількісній формі виражають різницю між продукцією, що реалізується, і потребою за цією групою параметрів;

5) розрахунок інтегрального показника, який використовується для оцінки конкурентоспроможності реалізованої продукції за всіма групами параметрів у цілому [24].

Таким чином, для характеристики формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції доцільно використовувати розповсюджений методологічний підхід до структуризації складних господарських систем, що зумовлюють виділення в складі даного механізму ряду загальних, спеціальних і підсистем.

Висновки розділу 1

У першому розділі магістерської роботи:

1. Проведений теоретико-методологічний аналіз сутності поняття «конкурентоспроможність продукції», розглянуто особливості формування конкурентного середовища підприємства, а також різноманітні класифікаційні структури чинників конкурентоспроможності продукції.

2. Обґрунтовано основні фактори та методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. На глибину та ступінь конкурентної боротьби діють фактори зовнішнього і внутрішнього впливу. До зовнішніх факторів належить: політика у сфері стимулювання попиту, зміни державної політики та методів державного регулювання, зміни в структурі попиту та диференціації споживачів за рівнем грошових доходів. До внутрішніх факторів можна віднести: ступінь ефективності використання основних виробничих фондів, зміни в номенклатурі та асортименті товарів, взаємозв'язок витрат підприємства і прибутковості, а також впровадження комплексу інтегрованого маркетингу.

3. Для ефективного управління конкурентоспроможністю продукції варто використовувати організаційно-економічний механізм, який має складну розгалужену систему, яка містить сукупність взаємозалежних важелів економічного, організаційного та управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Житомирський комбінат хлібопродуктів» (далі «Житомирський КХП») є одним з найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області. Структура підприємства, зображена на рис. Б.1 (додаток Б), має лінійну форму управління, керівником підприємства є голова правління. Підприємство складається з таких відділів: планово – економічний, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ збуту, механічний відділ та експедиція.

Від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів у активи ПАТ «Житомирський КХП» залежить стабільність його стану. В табл. Б.1 (додаток Б) дослідивши динаміку активів хлібозаводу, констатуємо, що за звітний період вартість майна хлібозаводу зросла на 7866 тис. грн. чи на 45,4% за рахунок зміни вартості основних і оборотних активів. З аналізу структури майна хлібозаводу (рис. Б.2 додаток Б) можна зробити висновки, що на кінець 2019 р. у загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні хлібозаводу 64,1% від всіх активів становлять необоротні активи, а їх питома вага за період дослідження зросла на 6,2%.

В табл. Б.2 (додаток Б) досліджено склад і структуру оборотних активів ПАТ «Житомирський КХП». Оборотні активи на кінець 2019 р. були сформовані з трьох основних видів активів: запаси – 29,4% від оборотних активів; дебіторська заборгованість за продукцію – 36,7% від оборотних активів; грошові кошти та їх еквіваленти – чи 25,2% від оборотних активів.

Необоротні активи на кінець 2019 року склалися із різних видів (табл.

Б.3 додаток Б): нематеріальні активи – 0,3% від необоротних активів; незавершені капітальні інвестиції – 2,8% від необоротних активів; основні засоби –96,8% в загальній структурі необоротних активів; довгострокові фінансові інвестиції – 0,1% від необоротних активів.

На рис. Б.3 (додаток Б) показано структуру джерел формування майна хлібозаводу. Зробимо висновок, що на кінець 2019 р. 72,6% від всіх пасивів хлібозаводу становить власний капітал, питома вага якого в загальній вартості пасивів за період дослідження зросла на 0,4%.

Проаналізуємо структуру власного капіталу хлібозаводу в табл. Б.4 (додаток Б). Основними складовими власного капіталу у 2019 р. були такі види капіталу: зареєстрований (пайовий) капітал –4,2 % від власного капіталу; резервний капітал –1,2 % від власного капіталу; нерозподілений прибуток – 94,5 % від власного капіталу. Беззаперечним основним джерелом формування власного капіталу хлібозаводу є нерозподілений прибуток. В табл. Б.5 (додаток Б) дослідимо структуру поточних зобов'язань хлібозаводу.

Від наявності виробничих ресурсів хлібозаводу, рівня їх розвитку і використання великою мірою залежить економічний потенціал ПАТ «Житомирський КХП». В табл. Б.6 (додаток Б) проаналізовано наявність і використання виробничих ресурсів: чисельність працюючих зменшилася на 6,7%; зросла фондоозброєність - на 88,1%; зросла забезпеченість працівників хлібозаводу оборотними засобами на 24,9%. Фондовіддача (за виручкою) в 2019 р. порівняно до 2017 р. зменшилася на 22,1%, а фондовіддача (за витратами виробництва) зменшилася на 22,6%.

Основні показниками, які характеризують фінансовий стан хлібозаводу, розраховані в табл. Б.7 (додаток Б). З проведених розрахунків бачимо, що ліквідність активів хлібозаводу зменшилася: така зміна є негативною для хлібозаводу, але ліквідність активів залишається достатньою для покриття боргів.

Проаналізуємо формування фінансового результату за «Звітом про сукупний дохід» в табл. Б.8 (додаток Б), який становить в 2019 р. становив 4651 тис. грн. прибутку, що краще 2017 р. на 49,3%.

Отже, досліджуване підприємство має значне підвищення основних показників діяльності. Аналіз фінансової стійкості та ефективності підприємства показав, що підприємство є прибутковим, і має високу конкурентну позицію на ринку хліба Житомирської області.

2.2. Аналіз та оцінка структури витрат хлібозаводу на виробництво, реалізацію продукції та системи управління ними

Ефективність діяльності ПАТ «Житомирський КХП» у значній мірі визначається ефективністю витрат хлібозаводу. Схема системи управління витратами підприємства наведена на рис. Б.4 (додаток Б).

Проаналізуємо ефективність реалізації продукції хлібозаводу в табл. Б.9(додаток Б). Валовий прибуток від реалізації збільшився хлібозаводу на 54,7%, і в 2019 р. рівний 13455 тис. грн, а рентабельність реалізації хлібопродукції зросла на 2,7%.

Менеджерами хлібозаводу ефективно використовується факторний аналіз рентабельності реалізації. Використано такі умовні позначення:

П – чистий прибуток від реалізації, тис. грн.;

ЗВ – збутові витрати, тис. грн;

Ср – собівартість реалізованої продукції;

Рр – рентабельність реалізації.

Використаємо наступну формулу:

$$P_{zp} = P \div (C_p + ZB) \times 100\% \quad (2.1)$$

В табл. Б.10 та табл. Б.11.(додаток Б) наведено приклад такого факторного аналізу за 2018 р. та 2019 р. В 2019 році порівняно з 2018 р. зміна витрат на збут обумовила зменшення рентабельності збуту на 0,7%; зміна

собівартості реалізованої продукції визначила зменшення рентабельності збуту на 2,2%; зміна чистого прибутку від реалізації продукції обумовила зростання рентабельності збуту на 4,7%.

Прибутковість ПАТ «Житомирський КХП» значною мірою залежить від витрат, які виникають у процесі виробничо-збутової діяльності. В табл. Б.12 (додаток Б) наведено динаміку операційних витрат на виробництво продукції хлібозаводу. Структура операційних витрат наведена на рис. Б.5 (додаток Б). Відмітимо, що в структурі операційних витрат хлібозаводу в 2019 р. найбільшу питому вагу займали матеріальні затрати, що увійшли в собівартість – 59,7% в структурі всіх витрат, що менше рівня 2016 р. на 5,4%. Питома вага даного виду операційних затрат щороку зменшувалася. Затрати на оплату праці в 2019 р. займають 30,1.

В табл. Б.13 (додаток Б) наведено показники динаміки матеріальних витрат. Витрати, що увійшли до собівартості продукції за 2019 р. перевищує рівень матеріальних витрат за 2018 р. на 17,1%, що більше рівня 2017 р. на 26,7%. В табл. Б.14 (додаток Б) наведено показники динаміки витрат на оплату праці при виробництві продукції хлібозаводу. Витрати на оплату праці за 2019 р. рівні 23052 тис. грн., що перевищує суму витрачених коштів на оплату праці за 2018 р. на 30,0%, більше рівня оплати праці в 2017 р. на 58,4%.

В табл. Б.15 (додаток Б) наведено показники динаміки відрахувань на соціальні заходи при виробництві продукції хлібозаводу, які за 2019 р. становили 4810 тис. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 30,0. В табл. Б.16 (додаток Б) наведено показники динаміки амортизаційних відрахувань при виробництві продукції хлібозаводу, що за 2019 р. рівні 1321 тис. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 7,5.

Проаналізуємо динаміку загальних витрат ПАТ «Житомирський КХП» в табл. Б.17 (додаток Б). Дані таблиці показують, що загальні витрати хлібозаводу за 2019 р. рівні 76570 тис. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 21,2%, більше рівня 2017 р. на 35,8%.

Собівартість реалізованої продукції хлібозаводу за 2019 р. рівна 51876

тис. грн, що перевищує значення відповідного показника за 2018 р. на 18,2% (табл. Б.18 додаток Б). Якщо розглядати собівартість основних видів продукції хлібозаводу, то бачимо, що собівартість їх виробництва зросла від 2,24 до 3,12 грн за кг хлібопродукції або від 21,8% до 31,5% (табл. Б.19 додаток Б).

Проаналізувавши динаміку адміністративних витрат ПАТ «Житомирський КХП», видно, що за 2019 р. рівні 6355 тис. грн, що перевищує такі ж витрати за 2018 рік на 53,9%, більше рівня адміністративних витрат 2017 р. на 93,1% (табл. Б.20 додаток Б). Проаналізувавши динаміку інших операційних витрат ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів» (табл. Б.21 додаток Б), видно, що за 2019 р. рівні 2219 тис. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 7,9%, менше рівня 2017 р. на 0,4%.

Аналіз динаміки фінансових витрат ПАТ «Житомирський КХП» (табл. Б.22 додаток Б) свідчить, що фінансові витрати хлібозаводу за 2019 р. рівні 117 тис. грн, що перевищує значення також показника за 2018 р. на 39,3%, більше рівня 2017 р. в 6,8 рази.

Розглянувши структуру збутових витрат хлібозаводу (табл. Б.23 додаток Б) бачимо, що в цілому по хлібозаводу у 2019 р. відбулася зміна структури витрат на збут. Найбільшу частку в структурі збутових витрат за 2019 р. займають витрати на оплату праці збутового персоналу – 20,6%, витрати, які хлібозавод здійснює на транспортування – 41,5%, витрати на навантаження і розвантажування продукції – 22,3%. Найменшими, на жаль, є витрати на рекламу – 1,1% від загального бюджету.

Витрати з податку на прибуток хлібозаводу (табл. Б.24 додаток Б) за 2019 р. рівні 1022 тис. грн, що перевищує оподаткування прибутку за 2018 р. на 18,3%, більше рівня витрат на податок на прибуток 2017 р. на 44,4.

Таким чином, проаналізувавши управління витратами ПАТ «Житомирський КХП», можна зробити висновок, що система управління витратами підприємства є простою, але ефективною.

2.3. Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський КХП» на ринку хліба

Ринок хліба та хлібобулочної продукції є однією із найголовніших сфер економіки, що має значний потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування [22]. Динаміка виробництва хліба і хлібобулочної продукції протягом 2016-2019 рр. зображена на рис. Б.6 (додаток Б). Реалізація хліба, хлібобулочних і борошняних виробів за 2019 р. рівна 37543,9 млн. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 3810,2 млн. грн чи на 11,3%, більше рівня 2017 р. на 6845,3 млн. грн чи на 22,3% [23]. Динаміка виробництва хлібобулочної продукції за видами продукції протягом 2016-2019 рр. показана на рис. Б.7- Б.9 (додаток Б).

Українська хлібопекарська галузь є фрагментною, також вона характеризується малим рівнем концентрації в загальнонаціональному масштабі. Оскільки хлібозаводи є майже у кожному районному центрі України, а транспортування на далекі відстані знижує рентабельність, жоден з виробників не займає значної частки українського ринку, і не може істотно впливати на випуск хлібопродукції галузі.

ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів» реалізує свою продукцію по містах: Новоград-Волинський, Бердичів, Житомир, Олевськ, Коростень та по районах: Житомирському, Новоград-Волинському, Пулинському, Ємільчинському, Баранівському, Коростенському, Овруцькому, Олевському та Черняхівському. З іншого боку, конкуренція на регіональних ринках хліба та хлібобулочної продукції дуже інтенсивна, багато регіональних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з кількома домінуючими хлібовиробниками (табл. Б.25 додаток Б).

Основними конкурентами хлібозаводу є: ПАТ «Київхліб», ПАТ «Коростенський хлібзавод», ТОВ «Бердичівський хлібзавод», ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» тощо. Аналіз динаміки обсягів реалізації хлібобулочних виробів основних конкурентів хлібозаводу свідчить

про значні коливання у щорічних ланцюгових темпах їх зростання. На рис. Б.10 (додаток Б) видно, що у досліджуваних підприємствах середні обсяги чистого доходу від основного виду діяльності протягом періоду 2015-2019 рр. приймали значення у широкому спектрі.

Чистий дохід від реалізації продукції та її собівартість помітно зросли: від 125,3% та 140,5 % у ПАТ «Коростенський хлібозавод» до 272,7% та 259,2% ТОВ «Бердичівський хлібозавод» рис. Б.11 (додаток Б). Привертає увагу, що темпи зростання доходу та собівартості ПАТ «Житомирський КХП» були повільнішими за темпи нарощування обсягів діяльності великих підприємств.

Основними проблемами виробництва є: зростання конкуренції, падіння обсягів реалізації, переорієнтація попиту споживачів, висока матеріаломісткість виробництва, коливання і зростання цін на ринках сировини; низький рівень використання наявних виробничих потужностей, викликаний падінням обсягів виробництва і реалізації продукції.

Отже, зменшення виробництва хліба та хлібобулочної продукції основними виробниками в Україні за останні роки спричиненні такими чинниками: низька купівельна спроможність населення; ріст цін на хліб та хлібобулочні вироби, яке зумовлене девальвацією гривні; зростання конкуренції з боку малих підприємств, міні-пекарень; втрата ринків збуту та зупинка виробничих потужностей на окупованих територіях Криму, Донецької і Луганської областей; пандемія COVID-19.

Висновки до розділу 2

1. Фінансовий результат ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів» в 2019 році становив 4651 тис. грн прибутку, що краще 2017 року на 1535 тис. грн чи на 49,3%, оскільки в 2017 році було отримано 3116 тис. грн прибутку.

2. В ході процесу управління витратами виконуються наступні етапи: організація обліку виробничих і збутових витрат в цілому і по статтях витрат; нормування виробничих витрат хлібозаводу; планування виробничих і збутових витрат хлібозаводу, яке надає можливість визначати мінімальні та максимальні границі виробничих і збутових витрат, розкриває можливий розмір даних витрат при плановому обсязі діяльності і рівні використання ресурсів і вибрати такий варіант плану виробничих і збутових витрат, який максимально відповідає досягненню цільового розміру прибутку; визначення економічної ефективності виробничої і збутової діяльності.

3. Розрахунки показали наступне:

- операційні витрати хлібозаводу за 2019 р. зросли на 21,2%, більше рівня 2017 р. на 35,8%, а в порівнянні до 2016 р. на 37,9%.

- собівартість реалізованої продукції хлібозаводу за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. зросла 18,2%.

- збутові витрати хлібозаводу за 2019 р. рівні 16003 тис. грн., що перевищує значення також показника за 2018 р. на 22,5%, більше рівня витрат на збут 2017 р. на 45,7%, а в порівнянні до 2016 р. витрати на збут зросли на 51,5%.

4. Визначено, що основними конкурентами хлібозаводу є: ПАТ «Київхліб», ПАТ «Коростенський хлібзавод», ТОВ «Бердичівський хлібзавод», ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» тощо. Конкуренція на регіональних ринках хліба та хлібобулочної продукції є дуже інтенсивною, багато регіональних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з кількома домінуючими хлібовиробниками.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

3.1. Комунікаційна політика як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів»

Одним з способів підвищення конкурентоспроможності продукції є просування товару на ринок. ПАТ «Житомирський КХП» використовує наступні канали поширення реклами: рекламні вивіски в точках роздрібною торгівлі; реклама в засобах масової інформації, на транспортних засобах та на телебаченні. Крім реклами в засобах масової інформації розміщується інформація про товар на громадському транспорті міста та області.

Аналізуючи стан використання засобів маркетингових комунікацій ПАТ «Житомирський КХП» у 2018 році спостерігається постійна підтримка бренду та іміджу підприємства в пресі (табл. В.1 додаток В).

Проаналізуємо ефективність використання маркетингових комунікацій ПАТ «Житомирський КХП» під час реалізації маркетингової стратегії за 2018 рік у табл. В.2 (додаток В). Таким чином, найбільш ефективний комунікаційний захід – це участь у виставках, що дає змогу якнайкраще рекламувати свій продукт саме в тому місці, та в той час, коли є найбільших попит. Не знайдено позитивних моментів у спонсорстві. Отже, стан використання маркетингових комунікацій підприємства в 2018 році є задовільним.

Аналіз маркетингової діяльності ПАТ «Житомирський КХП» свідчить про те, що підприємство не використовує деякі сучасні інструменти маркетингових комунікацій, що могли б підвищити ефективність продажів. Зважаючи на

визначені проблеми маркетингової діяльності хлібзаводу пропонуємо наступні шляхи удосконалення організації комунікацій на підприємстві:

1. Хлібзаводу доцільно приймати активнішу допомогою участь в спеціалізованих виставках і ярмарках.

2. ПАТ «Житомирський КХП» у своїй політиці просування має активно використовувати рекламу в інтернеті.

3. З метою створення та позиціювання іміджу підприємства шляхом PR-компаній, спонсорської діяльності, організації конференцій, інтерв'ю зі ЗМІ, необхідно впорядкувати систему налагодження контактів з громадськістю.

4. Використання механізмів прямих продаж або direct marketing.

5. Стимулювання продажів, включаючи стимулювання збутової мережі та стимулювання споживачів (організація системи лояльності споживачів, проведення різних промо-акцій, реалізація сувенірної продукції, застосування знижок та інших стимулюючих акцій).

6. Особливу увагу хлібзаводу слід звернути на внутрішні комунікації. Наведемо підрахунки економічної ефективності запропонованих заходів маркетингових комунікацій на ПАТ «Житомирський КХП» у табл. В.3 (додаток В). Було розраховано, що загальні витрати на комплекс маркетингових комунікацій для підприємства становитимуть 110 000,00 грн.

Для досягнення цих цілей заводу необхідно: підвищувати обізнаність про товар і основні його характеристики; розробити єдину корпоративну легенду і постійно інформувати співробітників про діяльність фірми; використовувати метод перетворення випадкового відвідувача в постійного покупця; виявляти потенційних покупців; розробити програму формування іміджу.

Таким чином, варто зазначити, що ефективне управління маркетинговими комунікаціями ПАТ «Житомирський КХП» потребує використання системного підходу, а саме інтеграції обраних заходів.

3.2. Розробка ефективних механізмів до управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Після того як пріоритетні напрямки зниження витрат визначені, необхідно вивчити діяльність ПАТ «Житомирський КХП» в розрізі напрямів. Треба зрозуміти, як формуються витрати по кожному напрямку, як протікають бізнес-процеси і що слід зробити, щоб знизити витрати. До цієї роботи слід залучити керівників підрозділів, зовнішніх експертів і консультантів, які на основі зібраної інформації здатні запропонувати ряд альтернативних шляхів зниження витрат по кожному обраному напрямку. Заходи потрібно розподілити за ознаками вартості їх реалізації на безвитратні, маловитратні і високовартісні.

Безвитратний захід – захід, на реалізацію якого не витрачаються кошти компанії, або витратою можна знехтувати. Критерії, за якими заходи діляться на високо- і маловитратні, ПАТ «Житомирський КХП» встановить самостійно. Запропоновані заходи потрібно оцінити з точки зору економічного ефекту від їх впровадження. Зрозуміло, що на даному етапі оцінка буде не дуже точна, проте похибка повинна бути не більше 10%. Такий точності на першому етапі буде достатньо. З сформованого переліку заходів вибираються заходи, які принесуть заводу, за попередніми оцінками, найбільший економічний ефект.

Основний критерій управління витратами – можливість впливати на їх розмір. Забезпечити ефективне управління витратами буде можливо тільки при активній участі керівників всіх підрозділів ПАТ «Житомирський КХП» і в першу чергу співробітників виробничих підрозділів. Як показує практика, найбільший резерв скорочення витрат – виробничі витрати, пов'язані з використовуваними технологічними процесами, вартістю матеріалів, ефективністю роботи персоналу і обладнання.

У зв'язку з цим основне завдання фінансового директора ПАТ «Житомирський КХП» – виявити спільно з керівниками структурних підрозділів фактори, що впливають на зростання витрат компанії, визначити

перспективні напрямки зниження витрат і скласти план дій щодо їх зниження. У план заходів по скороченню витрат потрібно включити статті витрат, які необхідно знизити, фактори, що впливають на них, суть і вартість заходу, передбачуваний ефект.

План заходів щодо скорочення витрат має містити перелік заходів, де для кожного з них буде визначено: за якою статтею і за рахунок чого відбудеться зниження витрат після реалізації заходу?; перелік конкретних дій; особа, відповідальна за реалізацію заходу; вартість заходу; планований річний ефект бруто (економія) і нетто (чистий результат з урахуванням витрат на даний захід); терміни виконання заходу.

Складаючи план зниження витрат хлібзаводу, вкрай важливо правильно визначити відповідального за його виконання. Широко поширена помилка, коли відповідальним за зниження витрат призначається співробітник фінансової служби компанії. У той же час відповідальність повинна бути покладена на фахівця, який контролює витрати, які передбачається скоротити.

Реалізація програми скорочення витрат в ПАТ «Житомирський КХП» може зіткнутися з низкою технічних, фінансових та психологічних проблем. Технічні проблеми пов'язані з впровадженням нового обладнання і технології, зміною виробничих і бізнес-процесів.

Фінансові проблеми пов'язані з тим, що зазвичай ПАТ «Житомирський КХП» замислюється про зниження витрат, коли фінансові ресурси мінімальні і тому на реалізацію високозатратних заходів просто немає коштів. Психологічні проблеми пов'язані з тим, що скорочення витрат неминуче відбивається на персоналі і, відповідно, викликає невдоволення і роздратування. Запорукою успішної реалізації програми заходів по скороченню витрат будуть: якісне планування і виконання проекту зниження витрат; незалежна експертиза заходів із залученням зовнішніх експертів і консультантів; підтримка персоналу і висока зацікавленість керівництва в реалізації програми; залучення надійних джерел фінансування для реалізації витратних заходів.

Успішна реалізація програми скорочення витрат і створення механізму

регулярної оптимізації витрат дозволить ПАТ «Житомирський КХП» підвищити ефективність бізнесу або використовувати низькі ціни на продукцію як одне з ключових переваг в конкурентній боротьбі.

Напрямок програм скорочення витрат в ПАТ «Житомирський КХП» досить різноманітні, зокрема, це:

- впровадження нових більш економічних технологій і обладнання;
- застосування більш сучасних організаційних концепцій;
- оптимізація організаційної структури компанії;
- винахідництво і раціоналізаторство.

При реалізації того чи іншого проекту (програми, ідеї, альтернативи) в ПАТ «Житомирський КХП» слід враховувати сукупність чинників – економічних і організаційних. Економічний фактор прийняття рішення полягає, перш за все, в обсягах додатково одержуваного прибутку і показників «повернення» інвестиційних витрат. Серед організаційних чинників можна відзначити наявність ефективної управлінської команди.

Побудову та вдосконалення системи управління витратами на ПАТ «Житомирський КХП» пропонується здійснювати шляхом:

– формування моделі управління витратами з урахуванням особливостей хлібопечення (технологія хлібопечення є складною та містить значну кількість технологічних переділів, які представлені цехами – тістозмішувальний, бродильний та пекарський цехи, цех пакування);

– виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на хлібозаводі (процес хлібопечення досить розтягнутий у часі, що актуалізує питання контролю за виробничими витратами, розподілом непрямих (накладних) витрат, незавершеним виробництвом, браком та відходами);

– побудови інформаційної системи, з можливостями прогнозування витрат;

– адаптації документообороту до обраної інформаційної системи;

– розподілу відповідальності за формуванням витрат (щоденний облік відхилень в розрізі центрів витрат і центрів відповідальності значно підвищив

би аналітичність інформації про витрати, дозволив би попереджати негативні відхилення від норм і нормативів, виявляти їх причини та пов'язувати їх виникнення з діяльністю тих чи інших керівників);

– розробка дієвих заходів щодо скорочення та оптимізації витрат хлібозаводу (загальна схема напрямків пошуку резервів скорочення витрат зображена на рис. В.1 (додаток В));

– створення механізму мотивації і стимулювання зниження витрат;

– використання стратегічного підходу в управлінні витратами;

– зниження збутових витрат.

Стратегічне управління витратами в ПАТ «Житомирський КХП» повинно стати філософією покращення витрат і доходів, оскільки стратегічне управління витратами – це не тільки управління витратами, але й управління доходами, тому воно прагне до підвищення продуктивності праці, максимізації прибутку та підвищення задоволеності клієнтів. Створення ефективної системи управління витратами при впровадженні нових форм і методів вимагає створення особливого відділу з управління витратами, що спрямований на вирішення стратегічних завдань хлібозаводу.

Впровадження в ПАТ «Житомирський КХП» нормативного методу контролю витрат також сприяло б вирішенню ряду перерахованих вище проблем. Його застосування спільно з організацією контролю витрат в розрізі центрів витрат і центрів відповідальності дозволило б істотно деталізувати інформацію про витрати, підвищити ефективність планування витрат і контролю за виконанням планів.

Таким чином, зростання ефективності збутових витрат ПАТ «Житомирський КХП» можна досягнути, внаслідок удосконалення управління збутом на підприємстві. Для беззбиткового функціонування в ринкових умовах повинні виробляти те, що реалізується, а не реалізовувати те, що виробляється. Ефективна система організації збуту і контролю може забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Політика збуту ПАТ «Житомирський КХП» повинна включати вибрані керівництвом підприємства стратегії і витрати щодо реалізації заходів маркетингу, які спрямовані на формування асортименту продукції, що виробляється, ціноутворення, формування попиту і заохочення збуту (реклама, обслуговування покупців, знижки), підписання договорів по реалізації товарів, транспортуванні товарів, регулювання організаційних, технічних та інших питань реалізації хлібопродукції.

Маркетингові витрати хлібозаводу повинні бути спрямовані за такими основними напрямками дослідження: вивчення українського нового ринку; аналіз і прогнозування збуту; дослідження товару; аналіз діяльності конкурентів. Аналітичним підґрунтям управління виробничими і збутовими витратами ПАТ «Житомирський КХП» є їх економічне прогнозування. Для прогнозування тенденцій розвитку показників виробничих і збутових витрат використаємо метод прогнозування способом найменших квадратів, за допомогою екстраполяції проведемо прогнозування витрат хлібозаводу. Розрахунки було проведено за допомогою комп'ютерної програми «Microsoft excel». Результати прогнозу виробничих і збутових витрат підприємства представлено в табл. В.4 (додаток В).

Отже, проведене прогнозування показує, що обсяг операційних витрат ПАТ «Житомирський КХП» в 2020 р. буде рівний 80420,5 тис. грн, а в 2021 р. становитиме 87463,4 тис. грн. Сума реалізаційних витрат буде рівна 71233,5 тис. грн та 77136,7 тис. грн. відповідно. Дана інформація може бути використана при управлінні витратами хлібозаводу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерського дослідження розкрито пріоритетні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів»:

1. Проаналізовано особливості комунікаційної політики та визначено, що підприємство не використовує деякі сучасні інструменти маркетингу, що могли б підвищити ефективність продажів та підвищити рівень конкурентоспроможності продукції. Запропонована конкурентна стратегія діяльності в сучасних умовах при наявності великої кількості маркетингових інструментів (телебачення; преса; телефон; пошта; Інтернет і е-мейл).

2. Запорукою успішної реалізації програми заходів по скороченню витрат, що вплинуть на конкурентоспроможність продукції ПАТ «Житомирський КХП» будуть: якісне планування і виконання проекту зниження витрат; незалежна експертиза заходів із залученням зовнішніх експертів і консультантів; підтримка персоналу і висока зацікавленість керівництва в реалізації програми; залучення надійних джерел фінансування для реалізації витратних заходів.

3. Встановлено, що вдосконалення системи управління витратами на ПАТ «Житомирський КХП» можна здійснювати за різними напрямками: виділення основних понять і процедур, системи управління витратами хлібозаводу; формування моделі управління витратами з урахуванням особливостей хлібопечення; виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на хлібозаводі; побудови інформаційної системи, з можливостями прогнозування витрат; адаптація документообороту до обраної інформаційної системи; тощо.

4. Проведене прогнозування показує, що обсяг операційних витрат в 2020 році буде рівний 80420,5 тис. грн, а в 2021 році становитиме 87463,4 тис. грн. Сума реалізаційних витрат буде рівна 71233,5 тис. грн та 77136,7 тис. грн. відповідно.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Конкурентоспроможність є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку и посісти провідне місце і втримати його якомога довше. Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища.

2. Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства необхідна ефективна система управління нею. Структура системи управління, її ефективність і економічність у процесі функціонування залежить від певних цілей і завдань управління, спрямованості підприємства і конкуренції на ринку (досконала, монополістична, олігополістична, чиста).

3. Встановлено, що по регіонах України спостерігається сповільнення темпів зростання виробництва хліба та борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання. Основними проблемами виробництва є: зростання конкуренції, падіння обсягів реалізації, переорієнтація попиту споживачів, висока матеріаломісткість виробництва, коливання і зростання цін на ринках сировини.

4. Здійснивши аналіз господарської діяльності підприємства, ПАТ «Житомирський КХП» протягом періоду свого існування з року в рік підвищувало показники економічної діяльності; значно підвищили залучення зовнішніх інвестицій; істотно укріпили свої позиції на внутрішньому ринку хлібобулочної галузі, відмічене позитивне збільшення майже за усіма показниками.

5. Фінансовий результат ПАТ «Житомирський КХП» в 2019 році становив 4651 тис. грн прибутку, що краще 2017 року на 49,3%, оскільки в 2017 році було отримано 3116 тис. грн прибутку.

6. В ході процесу управління витратами ПАТ «Житомирський КХП», виконуються наступні етапи: організація обліку виробничих і збутових витрат в цілому і по статтях витрат; нормування виробничих витрат хлібозаводу; планування виробничих і збутових витрат хлібозаводу.

7. Розрахунки показали, операційні витрати хлібозаводу за 2019 р. зросли на 21,2%, у порівнянні з попереднім; собівартість реалізованої продукції хлібозаводу за 2019 р. рівна 51876 тис. грн, що перевищує значення відповідного показника за 2018 р. на 18,2%, більша рівня 2017 р. 30,1%, а в порівнянні до 2016 р. зросла на 30,8%; збутові витрати хлібозаводу за 2019 р. рівні 16003 тис. грн, що перевищує значення також показника за 2018 р. на 22,5%, більше рівня витрат на збут 2017 р. на 45,7%, а в порівнянні до 2016 р. витрати на збут зросли на 51,5%.

8. Запорукою успішної реалізації програми заходів щодо конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський КХП» будуть: якісне планування і виконання проекту зниження витрат; незалежна експертиза заходів із залученням зовнішніх експертів і консультантів; підтримка персоналу і висока зацікавленість керівництва в реалізації програми; залучення надійних джерел фінансування для реалізації витратних заходів.

9. Проведене прогнозування показує, що обсяг операційних витрат в 2020 році буде рівний 80420,5 тис. грн, а в 2021 році становитиме 87463,4 тис. грн. Сума реалізаційних витрат буде рівна 71233,5 тис. грн та 77136,7 тис. грн відповідно. Дана інформація може бути використана при управлінні витратами ПАТ «Житомирський КХП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2004, №19.
2. Wint A. Competitiveness in small developing economies: insights from the Caribbean. – Canada: University of the West Indies Press, 2003. 222 с. URL : <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446> (дата звернення : 10.09. 2020).
3. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. №1. С. 69-78.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: ОАО «Новости», 2000. 255 с.
5. Антонюк К.І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність* : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллін, 10–11 квітн. 2008 р. : мат. К. : ВП «Політехніка», 2008. С. 14–15.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. К. : «ВД Професіонал», 2006. 448 с.
7. Білоусько Т.Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. URL : http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe (дата звернення : 04.09.2020).
8. Борисенко З. Основи конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України). К. Таксон, 2004. 704 с.
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
10. Державна служба статистики України – офіційний сайт. URL : <http://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 18.10.2020).
11. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6(35). С. 29–35.

12. Должанський І.З. Конкуреноспроможність підприємства : [навч. посібник]. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
13. Журба І.О. Сутність і значення конкуреноспроможності підприємства. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення : 22.10.2020).
14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях. М. : ИНФРА-М, 2001. 496 с.
15. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Х. ИНЖЭК, 2006. 384 с.
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підруч. Львів : Новий світ-2000, 2009. 250 с.
17. Комліченко К.І. Етапність маркетингового позиціонування. Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія: *Економічні науки*. Черкаси : ЧДТУ, 2006. Вип. 16. С. 279-284.
18. Котельніков Д.І. Управління конкуреноспроможністю [Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. Слово, 2004. 168 с.
19. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкуреноспроможністю підприємства : [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
20. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкуреноспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.
21. Мочерний С.В. Політекономія : підручник. К. : Вікар, 2005. 386 с.
22. Об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». URL: [http:// ukrhlbprom.org.ua](http://ukrhlbprom.org.ua) (дата звернення : 12.10.2020).
23. Офіційний сайт Держкомстату України : Статистична інформація. Виробництво основних видів промислової продукції. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp.html (дата звернення : 05.10.2020).
24. Панасенко Д.А. Конкуреноспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів, 2012. № 727. С. 270-276.

25. Пасічник В.Г. Конкуентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. К. ЦУЛ, 2005. 112 с.

26. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL : http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf (дата звернення : 25.09.2020).

27. Петруха С. Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. *Економіст*. 2007. №5. С. 15–27.

28. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навчальний посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна; за ред. проф. І.О. Піддубного. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

29. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. К. : Основи, 1998. 390 с.

30. Ралко О. С. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України. *Проблеми науки*. 2012. № 8. С. 39–44

31. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності. Інформаційне агентство Interfax – Україна. URL : <http://ua.interfax.com.ua/news/general/166276.html> (дата звернення : 05.11.2020).

32. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2008. 360 с.

33. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

34. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) / І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козак, Ю.І. Єханурова. 2-е вид. К. ЦУЛ, 2006. 456 с.

35. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества : проблемы и решения [Текст]. К. : Наук. думка, 2009. 496 с.

36. Стивенсон В. Дж. Управление производством / пер. с англ. В.Дж. Стивенсон. Москва: ООО «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Бином», 2001. 928 с.

37. Струнін В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2014. № 12 URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3661> (дата звернення : 10.11. 2019).

38. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст]: монографія / за заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

39. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб. пособие] / Р.А. Фатхутдинов. М. : Эксмо, 2004. 544 с.

40. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2002. 647 с.

41. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 540 с.