

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.5)

УДК 339.14:339.137.2

О. А. Темченко,

д. т. н., професор, Навчально-науковий економічний інститут, кафедра економіки та підприємництва, Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: 0000-0003-0020-2430

Н. А. Шевчук,

к. т. н., доцент, факультет менеджменту та маркетингу, кафедра економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0003-0355-9793

І. І. Криштопа,

д. е. н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана",
ORCID ID: 0000-0003-1759-6472

С. В. Салоїд,

к. е. н., доцент, факультет менеджменту та маркетингу, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0002-3294-2671

СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

О. Temchenko

Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of Economics and entrepreneurship, Economics institute, State University of economics and technology, Kryvyi Rih, Ukraine
N. Shevchuk

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

I. Kryshchopa

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

S. Saloid

PhD in Economics, Associate Professor, Faculty of Management and Marketing, Department of Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

STRATEGIC ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF LOGISTICS SOLUTIONS TO INCREASE THE COMPETITIVE POSITION OF THE ENTERPRISE

В статті запропоновано результати проведеного SWOT аналізу використовувати в якості інформаційної бази для розробки стратегії подальшого розвитку підприємства. Було запропоновано застосувати стратегію концентрованого зростання. Визначено, що основною ознакою потенціалу конкурентоспроможності слід вважати наявність у підприємства стійких конкурентних переваг. Оцінювання за запропонованою методикою передбачає проведення аналізу за напрямками: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансового стану підприємства; ефективності організації збуту товарів; конкурентоспроможності товарів. Для оцінки розвитку потенціалу підприємства було використано метод «Квадрат потенціалу» за допомогою якого було встановлено рівень і стабільність розвитку підприємства та запропоновані організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності діяльності. За допомогою порівняльної комплексної рейтингової оцінки було проведено аналіз підприємства з головними конкурентами ТОВ «АВК» - кондитерською корпорацією «Рошен» та ПрАТ «Монделіс Україна». Визначено, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності логістичного управління конкурентними перевагами. За підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності ПрАТ «АВК» має саме управлінську природу. З урахуванням цього був використаний графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємств-конкурентів «Квадрат потенціалів», який дав змогу узагальнити наявні потенціали ПрАТ «АВК» та його переваги й недоліки при впровадженні управлінських заходів в порівнянні з основними конкурентами. Було запропоновано рекомендаційний комплекс управлінських заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення проблем у сфері інноваційного потенціалу запропоновано розширення асортименту продукції. Для уникнення «просідання» показників трудового потенціалу рекомендується систематично підвищувати кваліфікацію та компетенцію менеджерів середньої ланки з урахуванням варіанту міжнародної мобільності. Впровадження у виробництво нової лінійки продукції має супроводжуватися якісною рекламою та упаковкою, яка буде не шкідлива для навколишнього середовища.

The article proposes to use the results of the SWOT analysis as an information base for developing a strategy for the further development of the enterprise. It was proposed to apply a strategy of concentrated growth. It is determined that the main feature of competitiveness potential should be considered the presence of stable competitive advantages. Evaluation in accordance with the proposed method involves the analysis of the efficiency of production activities of the enterprise, the financial condition of the enterprise, the efficiency of the organization of sales of goods, the competitiveness of goods. To assess the development of enterprise potential was used the method "Square of potential", which established the level and stability of enterprise development and proposed organizational and managerial measures to improve efficiency. With the help of a comparative comprehensive rating assessment, the company was analysed with the main competitors of AVK LLC - Roshen Confectionery Corporation and Mondelis Ukraine PJSC. It is determined that the weak point of the enterprise from the point of view of competitiveness management is the lack of a single formalized strategy aimed at comprehensively improving the efficiency of logistics management of competitive advantages. According to the results of the SWOT analysis, it was found that in relation to competitiveness management, a significant part of the weaknesses in the activities of PJSC "AVK" has a managerial nature. With this in mind, a graph-analytical method of diagnosing the entrepreneurial potential of competing companies "Square of Potentials" was used, which allowed summarizing the existing potentials of PJSC "AVK" and its advantages and disadvantages in implementing management measures compared to major competitors. A recommendation set of management measures to increase the competitiveness of the enterprise was proposed. To solve the problems in the field of innovation potential, it is proposed to expand the range of products. To avoid "subsidence" of labor potential indicators, it is

recommended to systematically improve the skills and competence of middle managers, taking into account the option of international mobility. The introduction of a new product line should be accompanied by quality advertising and packaging that will not be harmful to the environment.

Ключові слова: SWOT-аналіз; Квадрат потенціалу; конкурентоспроможність; ефективність; логістичні рішення; кондитерські підприємства.

Keywords: SWOT-analysis; Square of potential; competitiveness; efficiency; logistics solutions; confectionery enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування підприємств в конкурентному середовищі потребує використання ефективних логістичних рішень для забезпечення конкурентних позицій підприємства. Стратегічна оцінка може служити основою для впровадження ефективних логістичних рішень та забезпечувати ефективну логістичну політику підприємства на внутрішньому ринку. Ефективне управління витратами та ресурсами підприємства, впровадження інноваційних технологій, прийняття ефективних управлінських рішень буде забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ І ДОСЛІДЖЕНЬ

Суттєва увага в фаховій літературі приділяється інструменту стратегічної оцінки ефективності управлінських рішень як SWOT-аналіз.

Зокрема, в роботі [1] представлено результати аналізу підприємства Cadbury Inc та кондитерської промисловості в цілому. Автором проаналізовано зовнішні та внутрішні сили, які мають вплив на підприємство та галузь у якій воно працює, а також стратегію її бізнес-рівня. Крім того, представлено результати SWOT-аналізу підприємства, що досліджувалося.

Авторами [2] удосконалено даний інструмент та запропоновано нову модель SWOT-аналізу, в якій елементи змодельовані для опитування поглядів менеджерів для відслідковування нових ідей різноманітних бізнес-контекстів, які можуть керувати SWOT-аналізаторами та оптимально надавати цифрові екосистемні послуги в багатьох галузевих операціях.

Низкою науковців пропонується посилювати переваги та нівелювати недоліки SWOT-аналізу шляхом його комбінованого використання з іншими інструментами. Наприклад, авторами [3] запропоновано підхід до вимірювання результативності діяльності підприємства шляхом поєднання SWOT-аналізу та збалансованої системи показників (BSC) за допомогою аналітичного мережевого процесу (ANP).

В роботі [4] на прикладі керамічного підприємства доведено важливість використання комбінованих методів прийняття рішень для розробки ефективного управлінського рішення менеджерами. Зокрема, на даному підприємстві застосовувались багатокритеріальні процеси прийняття рішень для швидких дій щодо майбутніх стратегій. SWOT-аналіз був використаний для визначення потенційних стратегій. Після цього для визначення важливості кожної потенційної стратегії в роботі рекомендовано використовувати багатокритеріальні методи прийняття рішень.

Авторами [5] запропоновано підхід до оцінки бережливої стратегії з використанням SWOT-аналізу. Він включає визначення цілі галузі, виявлення внутрішніх й зовнішніх факторів і субфакторів, а також бережливих стратегій, які є сприятливими або несприятливими для досягнення заявленої мети. Крім того, враховуючи той факт, що метод SWOT-аналізу не забезпечує аналітичного методу для оцінки пріоритетів визначених вирішальних стратегічних факторів, авторами представлено тематичне дослідження в індійській ливарній промисловості з використанням аналітичного мережевого процесу та модифікованого TOPSIS, щоб надати обчислювану основу при визначенні рангу ошадливих стратегій. У цьому підході аналітичний мережевий процес використовується для обчислення пріоритетів ідентифікованих SWOT-факторів і субфакторів, а модифікований TOPSIS застосовується для ранжирування ошадливих стратегій. Також в роботі рекомендовано проводити аналіз чутливості, щоб продемонструвати наскільки "чутливою" пропонується модель є до змін у пріоритетах факторів SWOT.

В роботі [6] запропоновано гібридну якісну та кількісну SWOT-модель із трьох етапів, яка намагається зменшити розрив між стратегічним аналізом та стратегічним формулюванням шляхом підтвердження, перш за все, SWOT-факторів, а потім звуження області вибору та складання оптимальних стратегій. Наразі, рекомендовано використовувати модель SWOT-АНП, що застосовується для аналізу та оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Потім рекомендується звужити поле аналізу до двох рівнів за допомогою стратегічної чотирикутної моделі, де квадрант центру тяжіння використовується для представлення ринкової позиції. Урешті-решт вводяться правила кореляції, включаючи матричні обчислення, прийоми максимальних та підмаксимальних підмасивів, щоб сформулювати ефективні стратегії, що зосереджуються на найбільш впливових факторах.

Крім того, доцільно враховувати результати дослідження [7], де автори рекомендують комбіноване застосування моделі сил Портера та SWOT-аналізу до платіжної галузі та технологій, щоб підприємство мало можливість покращити технологічну інфраструктуру, враховуючи всі п'ять сил, та вдосконалити стратегію з використанням моделей SWOT, що забезпечує виявлення сильних, слабких сторін, а також можливостей та загроз.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення перспектив та оцінка ефективності логістичної діяльності при подальшому розвитку вітчизняних підприємств для підвищення їх конкурентних позицій в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проведенні SWOT-аналізу являється узагальненою оцінкою для характеристики та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує підприємство. Ця модель дозволяє виділити ключові перешкоди, що постають перед підприємством, шляхом ретельного дослідження 4-х окремих елементів:

- S (strengths – сильні сторони);
- W (weaknesses – слабкі сторони);
- O (opportunities – можливості);
- T (threats – загрози).

Основною метою SWOT-аналізу є виявлення ліній зв'язку між сильними та слабкими сторонами із зовнішніми можливостями та загрозами [8]. На перетинах окремих складових груп факторів формуються 4 квадранти, для яких характерні певні стратегічні орієнтири, що визначаються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT. Ці орієнтири враховуються управлінцями під час розроблення певної стратегії. Успішне застосування методології такого аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але й на підставі цього врахувати отриману інформацію у майбутніх стратегіях розвитку та успішного застосування логістичного управління підприємством [9].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) заповнення матриці SWOT;
- 2) обробка (зведення) результатів;
- 3) аналіз результатів.

Даний аналіз не містить остаточної інформації для прийняття певних управлінських та логістичних рішень, але отримані результати можна використати в якості інформаційної бази під час розробки стратегії подальшого розвитку підприємства.

Для характеристики діяльності ПрАТ «АВК» було проведено SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1.
SWOT-аналіз ПрАТ «АВК»

Сильні сторони (С _і)	Слабкі сторони (С _л)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хороша репутація кондитерських виробів компанії. 2. Висока якість продукції. 3. Успішний досвід створення та виведення на ринок нового товару на існуючий ринок. 4. Сучасне якісне обладнання. 5. Досвід щодо позитивного відновлення виробництва після втрати значних виробничих потужностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність заборгованостей перед банками. 2. Погіршення конкурентної позиції. 3. Погіршення фінансового стану. 4. Вузкий асортимент, порівняно з конкурентами.
Можливості (М _і)	Загрози (З _і)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на продукцію компанії. 2. Розширення асортименту. 3. Зміна смаків споживачів на користь підприємства. 4. Залучення інвестицій. 5. Створення «трендових» кондитерських виробів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність на ринках ресурсів. 2. Погіршення якості продукції, і як наслідок, зниження попиту. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Нестабільна ситуація в державі: економічна та політична. 5. Поява перспективних гравців на ринку. 6. Негативна законодавча політика держави на кондитерському ринку. 7. Зміна переваг споживачів на користь конкурентів. 8. Зниження цін у конкурентів.

Необхідно сформулювати зведену матрицю SWOT, де буде зіставлено сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами (табл. 2).

У квадраті «сила-можливості» наведено такі зв'язки: 1) С_{1,2}-М₁; 2) С₁-М₃; 3) С_{1,4}-М₄; 4) С₃-М₅. У

квадраті «сила-загрози»: 1) С_{и1,2-37,8}; 2) С_{и1,3-35}; 3) С_{и4-32}; 4) С_{и5-31,4,6}. У квадраті «слабкість-можливості»: 1) С_{л1,3-М1,2}; 2) С_{л2-М5}; 3) С_{л4-М4}. У квадраті «слабкість загрози»: 1) С_{л2-35,7}; 2) С_{л3-32}; 3) С_{л3-33,4,6}.

Таблиця 2.

Зведена матриця SWOT-аналізу кондитерської компанії ПрАТ «АВК»

Поле «Сила-Можливості»	Поле «Слабкість-Можливості»
<p>1. Завдяки хорошій репутації та якості кондитерських виробів компанія «АВК» може збільшити попит на свою продукцію.</p> <p>2. Зміна смаків споживачів на користь продукції ПрАТ «АВК» має високий рівень ймовірності через хорошу репутацію компанії.</p> <p>3. Залучення додаткових інвестицій (для швидшого відновлення після втрати виробничих потужностей) можливо завдяки хорошій репутації підприємства та вже наявного значного вкладу (сучасне обладнання).</p> <p>4. Виготовити та успішно просунути трендовий кондитерський виріб дозволить неодноразовий вдалий досвід виведення на існуючий ринок нового продукту.</p>	<p>1. Збільшення попиту на продукцію ПрАТ «АВК» та розширення асортименту підвищить загальний дохід компанії, що в свою чергу, дозволить покращити фінансовий стан та покрити наявні заборгованості перед банками.</p> <p>2. Створення трендових кондитерських виробів підвищить конкурентні позиції.</p> <p>3. Вузкий асортимент можна розширити завдяки залученню додаткових інвестицій.</p>
Поле «Сила-Загрози»	Поле «Слабкість-Загрози»
<p>1. Зниження цін у конкурентів не вплине на підприємство, тому що за рахунок репутації та якості продукції ПрАТ «АВК», це не зможе суттєво зменшити кількість клієнтів.</p> <p>2. Нові гравці будуть з'являтися завжди, тому, щоб не втратити позицій підприємству необхідно забезпечити репутацію свого бренду та бути орієнтованим на випуск потрібних ринку новинок. Оскільки ПрАТ «АВК» має успішний досвід створення та випуску нового продукту, то дана загроза суттєво зменшується.</p> <p>3. За допомогою сучасного якісного обладнання знижується ймовірність погіршення якості продукції.</p> <p>4. У компанії вже є досвід дій в несприятливих умовах, тому негативний вплив нестабільності у державі зменшується.</p>	<p>1. Погіршення конкурентної позиції створює передумови до змін переваг споживачів на користь конкурентів та робить підприємство більш вразливим до загрози появи нових перспективних гравців на ринку.</p> <p>2. Погіршення фінансового стану може призвести до зменшення витрат на забезпечення якості виробів (економія на ресурсах, технологіях, обслуговуванні обладнання тощо).</p> <p>3. За рахунок нестабільної ситуації у державі та зниження купівельної спроможності населення фінансова ситуація у ПрАТ «АВК» може ще більше погіршитись, тому важливо контролювати рівень фінансового стану.</p>

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати проблеми компанії, зрозуміти структуру для удосконалення логістичної діяльності, відстежити загальний стан зовнішнього бізнес-середовища. ПрАТ «АВК» має багато сильних сторін та перспектив, щоб повернути позиції на кондитерському ринку. Проаналізувавши та узагальнивши дані, можна зробити наступні висновки:

- найвагомішою сильною стороною є позитивна репутація компанії на ринку, слабкою – погіршення фінансової ситуації;
- основні загрози стосувались нестабільності в Україні та зростання конкуренції;
- можливістю, яка послабила б загрози, нейтралізувала слабкі та укріпила сильні сторони є створення «трендових» кондитерських виробів та їх впровадження на ринок.

За проведеним аналізом рекомендується обрати стратегію концентрованого зростання. Проаналізовано динаміку виробництва кондитерських виробів в Україні за 2015-2019 рр [10]. (рис. 1).

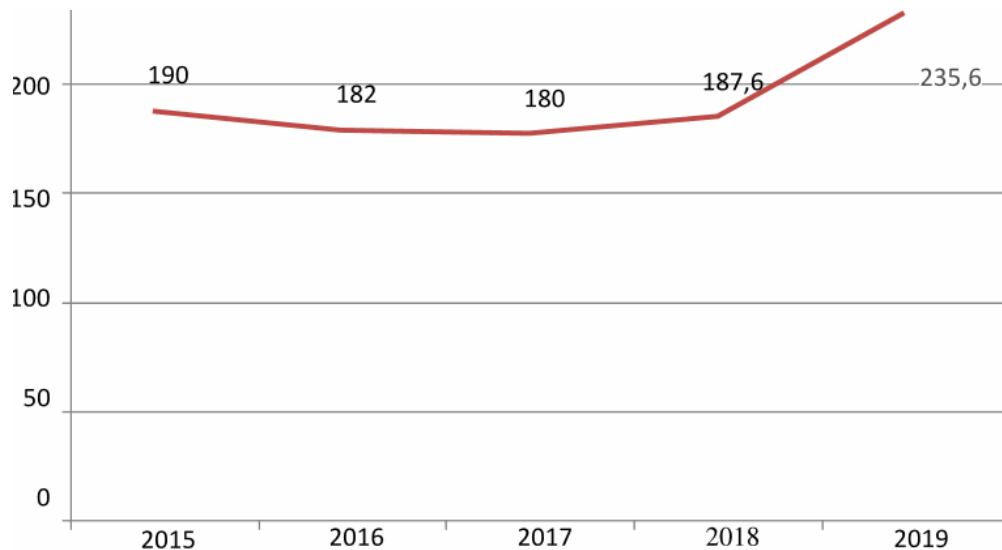


Рисунок 1. Динаміка виробництва кондитерських виробів в Україні за 2015-2019 рр. [11]

З наведених даних видно, що протягом 2015-2017 рр. відбувалося скорочення виробництва кондитерських виробів з 190 тис. т до 180 тис. т.

Починаючи з 2018 року виробництво збільшувалося, однак значна частина вироблених кондитерських виробів спрямовувалася на експорт.

При цьому, якщо подивитися на частки основних експортерів кондитерських виробів (рис. 2) за даними Ради з питань експорту продовольства, то серед лідерів ринку за обсягами експорту у загальній структурі є корпорація Roshen, обсяг експорту якої складав 51,2% від загального обсягу експорту кондитерських виробів.

На другому місці – ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» – 20,6%, що також входить до РОШЕН ГРУП, тобто, сумарно лідер ринку постачає на експорт 71,8% загального експорту кондитерських виробів. Компанія ПрАТ «Монделіс Україна» (колишня Крафт Фудз Україна) отримала частку 7,2% у загальній структурі експортованих кондитерських виробів; компанія ТОВ «Три стар» (ТМ «Zolotoi Vek») експортувала 3,2% від загального обсягу кондитерських виробів та частки підприємств ТОВ «Ліком» і ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» склали 1,2%. Також слід зауважити, що ПрАТ «АВК» серед провідних експортерів немає, тобто, компанія орієнтована, переважно, на внутрішній ринок. Вказане свідчить про те, що збільшення виробництва кондитерських виробів не означає зростання попиту на внутрішньому ринку, тому одним з ключових викликів стосовно стану конкурентоспроможності підприємства є конкуренція за споживача, що загострюється останні роки.

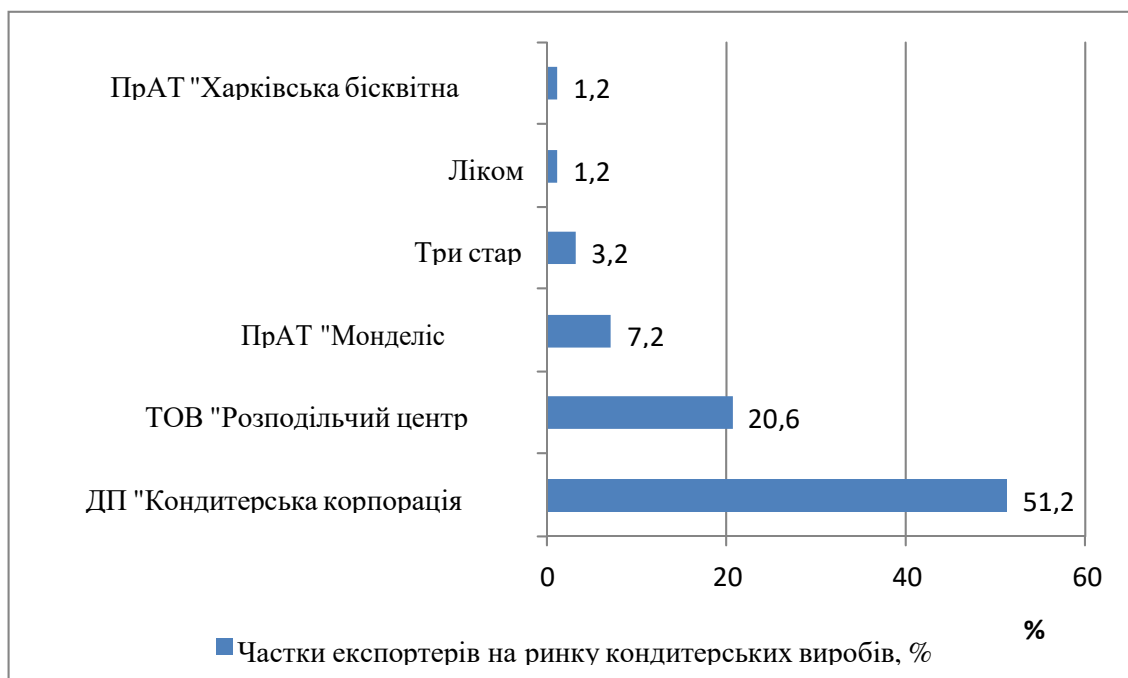


Рисунок 2. Лідери серед експортерів на ринку кондитерських виробів на початку 2020 року [10]

Проведено оцінку конкурентоспроможність ПрАТ «АВК» за допомогою методу побудови

конкурентної карти ринку. Дані для побудови конкурентної карти ринку наведені в табл. 3. Так, у 2019 році корпорація «Roshen» є лідером на українському ринку кондитерських виробів із ринковою часткою 27,7% та чистим доходом 1179,58 млн. грн. Зазначимо, що її основний конкурент – Konti має обсяги продажу 749,5 млн. грн., за оцінками експертів (що на 430,1 млн. грн. менше, ніж у Roshen) та частку ринку 17,6%.

Досліджуючи темпи росту, слід зазначити, що при цьому компанія Konti має від'ємні показники зміни ринкової частки, зокрема вона показала скорочення на 2,8 відсотки.

Таблиця 3.

Частки ринку та темпів росту підприємств на ринку кондитерських виробів України у 2019 році

Компанія	Обсяги продажів, млн. грн.	Частка ринку, %	Темп приросту, %
1. Roshen	1179,58	27,7	5,3
2. Konti	749,5	17,6	-2,8
3. АВК	670	15,7	1,5
4. Nestle	545,1	12,8	0,6
5. Монделіс Україна	221,9	8,2	0,2

Джерело: [10]

Інші підприємства-конкуренти продемонстрували зростання ринкових часток. Зокрема, ПрАТ «АВК» наростило ринкову частку на 1,5 процентні пункти. Це є позитивною ознакою, оскільки у минулому періоді підприємство втратило ринкові позиції та навіть покинуло світовий рейтинг ТОП-100 кондитерських компаній.

ПрАТ «АВК» характеризується обсягами продажів у 670 млн. грн. та часткою ринку 15,7%. Крім того, його найближчі конкуренти на ринку, Nestle та Монделіс Україна обіймають відповідно 12,8% та 8,2% ринку кондитерських виробів. Роблячи висновок стосовно конкурентних позицій, слід зауважити, що найшвидше зростання спостерігається у компанії Roshen (+5,3 процентні пункти у 2019 р.) та ПрАТ «АВК» (+1,5).

Відповідно до наведених даних найбільш значним конкурентним статусом на досліджуваному ринку володіють Roshen, Konti та ПрАТ «АВК», котра замикає трійку лідерів ринку. Потім йдуть компанії із міцною конкурентною позицією, що покращується – Nestle та Монделіс Україна.

Отже, ПрАТ «АВК» має міцні конкурентні позиції, що мають тенденції до покращення – про що свідчить й повернення у ТОП-100 світових кондитерських компаній. Крім того, підприємство не лише має конкурентну позицію, що покращується, але й всі можливості для її підвищення.

Також доцільно продіагностувати стан конкурентоспроможності ПрАТ «АВК» із використання методики розрахунку ринкової сили підприємства, що базується на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

Застосування аналізу п'яти сил по Портеру вимагає умов:

- покупці, конкуренти та постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- нестабільність на ринку досить низька та дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища кондитерського підприємства. Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і «шостий» чинник конкурентного середовища - державна політика в сфері регулювання конкуренції. Завдяки тому, що вітчизняна кондитерська промисловість є однією з небагатьох галузей, яка здатна ефективно конкурувати, як у внутрішньому, так і зовнішньому ринку, головний вплив на неї чинять підприємства з українським капіталом.

Найсильніший вплив на підприємства кондитерської галузі промисловості надають постачальники. Підприємства кондитерської галузі з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку повинні мати надійні та постійні поставки сировини для забезпечення безперервного виробничого процесу. Свій значний вплив постачальники надають за рахунок того, що вони можуть диктувати ціни на сировину, гарантуючи його стабільне постачання та якість (рис. 3).

Слід зауважити, що основною ознакою потенціалу конкурентоспроможності слід вважати наявність у підприємства стійких конкурентних переваг. Оцінювання за поданою методикою передбачає проведення аналізу за наступними напрямками: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансового стану підприємства; ефективності організації збуту товарів; конкурентоспроможності товарів [12].

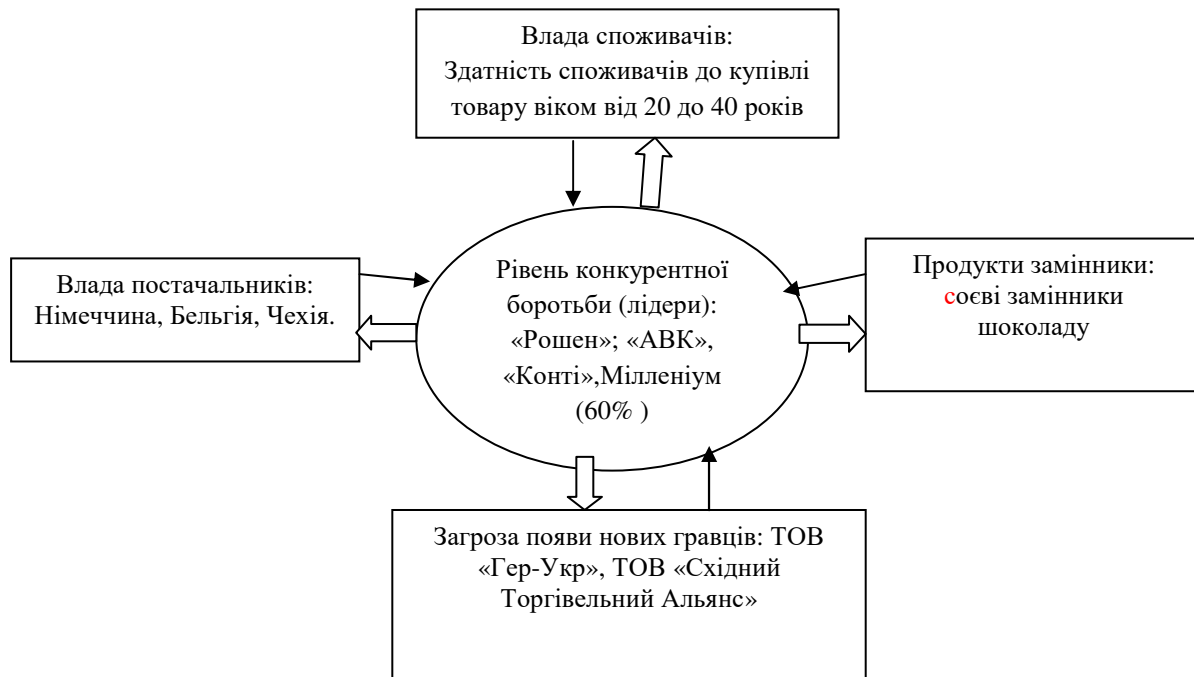


Рисунок 3. Приклад впливу п'яти сил конкуренції за М. Портером на кондитерську компанію

Таким чином, загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ПрАТ «АВК» полягає у тому, що в цілому протягом 2017-2019 років компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації.

Про це свідчать наступні висновки, отримані з аналітичних розрахунків:

1) критерій ефективності виробничої діяльності підприємства виявив певне зростання у 2019 році, однак фондovіддача та продуктивність праці помітно скоротилися за період;

2) критерій фінансового стану підприємства виявив зростання внаслідок того, що фінансова результативність ПрАТ «АВК» за чистим прибутком у 2019 році є кращою за 2018 рік; проведені розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на задовільний стан ліквідності та платоспроможності, а за показниками фінансової стійкості ПрАТ «АВК» у 2019 році виявило покращення своєї діяльності порівняно із 2018 роком;

3) критерій ефективності організації збуту товару зазнав скорочення внаслідок значного скорочення щодо коефіцієнту завантаження виробничих потужностей та від'ємного показника ефективності реклами.

Отже, ПрАТ «АВК» є ефективно та прибутково діючим та має досить усталені показники економічної результативності, однак ситуація із рівнем конкурентоспроможності вимагає контролю, зважаючи на існуючі проблемні моменти стосовно ринкової кон'юнктури та функціонування підприємства.

Використовуючи метод «Квадрат потенціалу» була зроблена оцінка розвитку і потенціалу компанії. Цей метод надав можливість встановити рівень і стабільність розвитку ПрАТ «АВК» пояснити заходи щодо підвищення ефективності роботи організації. Аналіз підприємства проводився за допомогою порівняльної комплексної рейтингової оцінки з головними конкурентами ТОВ «АВК» - кондитерською корпорацією «Рошен» та ПрАТ «Монделіс Україна» з розрахунком певної системи показників.

У 1998 році в наукових працях І.М. Рєпіної вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, названий автором «Квадрат потенціалу» [13]. Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності та на підставі цього обґрунтувати, а також своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, що необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських та логістичних рішень.

Отже, проаналізувавши фактори впливу на потенціал підприємства, зв'язок сильних та слабких сторін із існуючими можливостями та загрозами, а також ресурсні складові, що визначають ефективність логістичної політики компанії, було проведено загальну оцінку стратегічного потенціалу за допомогою графоаналітичного методу - «Квадрат потенціалу». Дана модель допоможе встановити взаємні зв'язки між окремими складовими потенціалу, рівень конкурентоздатності, і на підставі проведеного дослідження розробити шляхи підвищення ефективності діяльності комбінату.

Проведена діагностика «Квадрату потенціалу» за допомогою порівняльної комплексної рейтингової оцінки за певними функціональними блоками. Дослідження було виконано за наступним алгоритмом:

1. Визначено вихідні дані у вигляді таблиці, де зазначені номери показників, досліджувані підприємства-конкуренти, за якими аналізується потенціал (табл. 4 - 8).

2. Обрано краще значення показника з врахуванням коефіцієнта чутливості і визначаємо відповідне місце.

3. Визначено суму місць (P_j), з'ясованих в процесі ранжування:

$$P_j = \sum a_{ij} \quad (1)$$

де i – кількість показників;
 j – кількість досліджуваних підприємств;
 a – матриця.

4. Перетворено отримані суми місць (P_j), в довжини векторів, що є основою квадрату потенціалу підприємства. Довжина вектору розраховується за формулою (2):

$$BK = 100 - (P_j - n) \times \frac{100}{n \times (m - 1)} \quad (2)$$

де n – кількість показників;
 m – кількість досліджуваних років.

Таблиця 4.
Чинники, які характеризують виробничий потенціал

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПрАТ «АВК»	«Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1,0	192015 (2)	725526 (1)	80048 (3)
2. Фондовіддача, грн.	1,1	4,67 (1)	0,37 (3)	3,91 (2)
3. Фондоозброєність, тис.грн./особу	1,25	98,77 (2)	815,8 7 (1)	95,41 (3)
4. Фондомісткість	1,2	2,4 (2)	2,67 (1)	2,12 (3)

Джерело: [10]

Таблиця 5.
Чинники, які характеризують фінансовий потенціал

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПрАТ «АВК»	Кондитерська корпорація «Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»
1. Чистий прибуток, тис.грн.	1,15	330 (3)	2768 (1)	2506 (2)
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1,05	821691 (1)	228412 (3)	259906 (2)
3. Власний капітал, тис.грн.	1,2	153901 (3)	192377 (1)	187281 (2)
4. Рентабельність власного капіталу	1,05	0,18 (2)	0,22 (1)	0,02 (3)
5. Чистий дохід, тис. грн.	1,1	897388 (2)	910205 (1)	753877 (3)
6. Валовий прибуток, тис.грн.	1,25	75697 (2)	79988 (1)	53353 (3)

Джерело: [10]

Таблиця 6.
Чинники, які характеризують трудовий потенціал

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПрАТ «АВК»	Кондитерська корпорація «Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»
1. Чисельність персоналу, осіб	1,05	1944 (1)	783 (3)	839 (2)
2. Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/особу	1,15	7,25 (2)	8,1 (1)	4,2 (3)
3. Продуктивність праці, тис.грн/особу	1,2	461,62 (1)	305,1 (3)	373,37 (2)
4. Фонд оплати праці, тис.грн.	1,25	169176 (1)	107695 (2)	42272 (3)

Джерело: [10]

Таблиця 7.
Чинники, які характеризують інноваційний потенціал

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПрАТ «АВК»	Кондитерська корпорація «Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»
1. Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	4,71(2)	5,51 (1)	3,59 (3)
2. Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	2,8 (3)	3,4 (1)	3,2 (2)
3. Інноваційна діяльність, тис. грн.	1,25	4,51 (3)	5,12 (1)	4,76 (2)
4. Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	9 (2)	11 (1)	7 (3)

Джерело: [10]

Всі показники за досліджувані підприємства було ранжовано з урахуванням коефіцієнта чутливості, а також визначено певне місце значення.

Таблиця 8.
Довжина векторів «Квадрату потенціалу»

Вектор	Підприємство		
	ПрАТ «АВК»	Кондитерська корпорація «Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»
Виробничий потенціал	50	65,63	31,6
Фінансовий потенціал	25,8	75,83	8,33
Трудовий потенціал	77,5	20	3,75
Інноваційний потенціал	4,37	91,88	5

Джерело: [10]

На рис. 4 відображено графічні моделі потенціалів ПрАТ «АВК», кондитерської корпорації «Рошен» та ПрАТ «Монделіс Україна».

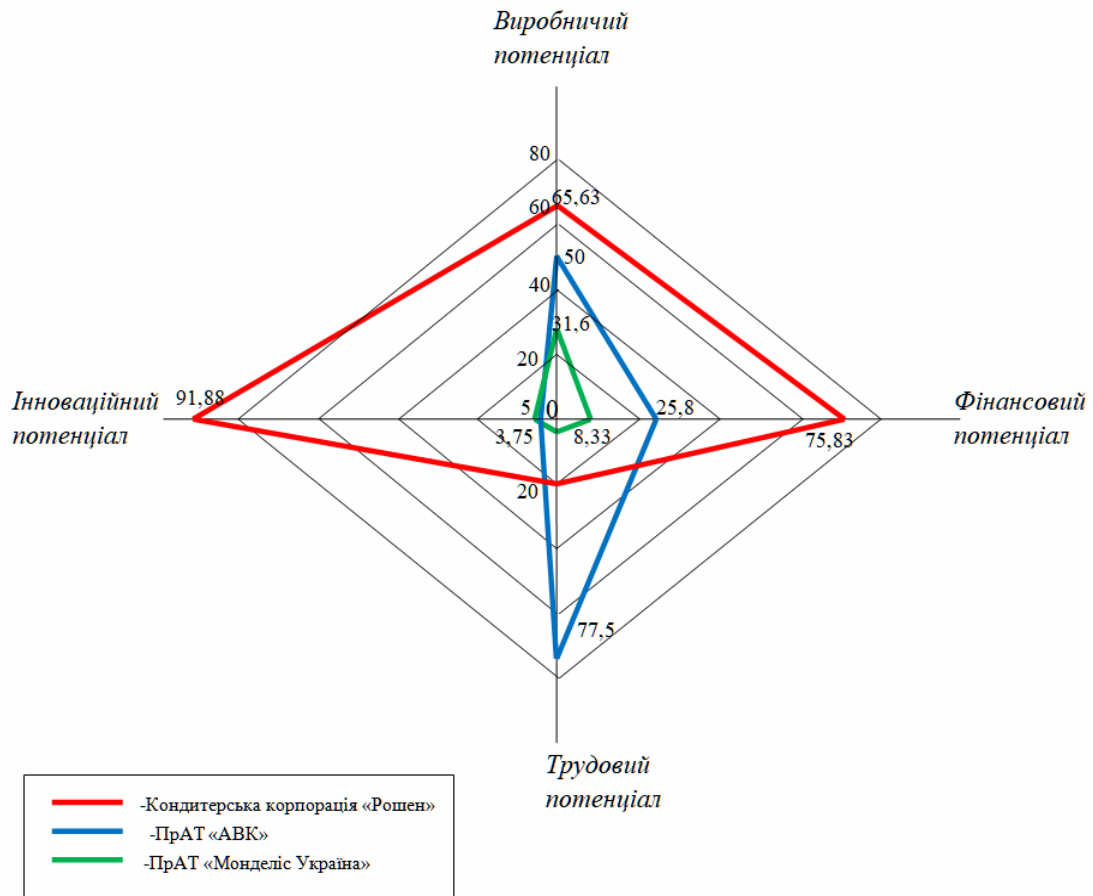


Рисунок 4. Квадрати потенціалів підприємств головних конкурентів ПрАТ «АВК»

За проведеним графоаналітичним методом побудови квадрату потенціалів підприємств, визначено, що ПрАТ «Монделіс Україна» має найменш ефективний потенціал, за рахунок слабо розвинутих функціональних блоків маркетингу, організаційної структури, логістики, фінансів та стратегічного управління.

Середній рівень потенціалу спостерігається у ПрАТ «АВК» та великий у кондитерській корпорації «Рошен». Причиною цього є наявна система якісного маркетингу, але в той час «Рошен» програє в трудовому потенціалі ПрАТ «АВК».

ПрАТ «АВК» найбільші переваги має серед своїх конкурентів в трудовому потенціалі та менші в виробничому.

Отже, за оцінкою потенціалу кондитерської корпорації «Рошен» з усіх аспектів, можна спостерігати ефективність діяльності за рахунок зростання показників. Так, фінансове зростання потенціалу свідчить про можливість залучення кредитних коштів для проведення оновлення технічних засобів та застарілих технологій, а також для інноваційно-господарських процесів.

Організаційна структура та система управління має бути оптимізована для усунення непропорційного коефіцієнту плинності кадрів та ефективного процесу прийняття управлінських рішень, розподілу функцій тощо.

Інноваційний потенціал ПрАТ «АВК» знаходиться на досить нерозвинутому рівні, тому доцільним є збільшення обсягів витрат на фінансування рекламної діяльності, розвитку фірмового стилю, збільшення асортименту та просування нової продукції.

Еталонною моделлю збалансованого потенціалу, який включає розглянуті вище чотири елементи (фінансовий, виробничий, кадровий та інноваційний) при графічному аналізі являється квадрат. Така форма відображує ідеальний стан господарської діяльності підприємства, до якого необхідно прагнути у процесі розвитку. Будь-яке відхилення від ідеального стану свідчить про дисбаланс окремих елементів потенціалу.

Отже, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній господарській діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Варто відмітити наявні певні ризики втрати конкурентних позицій для ПрАТ «АВК», про що свідчить факт певної втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності кондитерських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ПрАТ «АВК» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору логістичного управління

конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена у тому числі необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ПрАТ «АВК» - компаній «Рошен» та «Конті», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

Недостатність інноваційних підходів до формування вираженої логістичної політики та асортиментної політики проявляється у тому, що продукція ПрАТ «АВК» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками.

Зростання обсягів виробництва кондитерської продукції останні два роки (після значного їх скорочення) разом із збільшенням обсягів імпорту вказує на скорочення попиту на внутрішньому ринку та обумовлює необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємством, щоб надалі утримувати свої конкурентні позиції.

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності логістичного управління конкурентними перевагами. За підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності ПрАТ «АВК» має саме управлінську природу. З урахуванням цього був використаний графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємств-конкурентів «Квадрат потенціалів», який дав змогу узагальнити наявні потенціали ПрАТ «АВК» та його переваги й недоліки при впровадженні управлінських заходів в порівнянні з основними конкурентами.

Проаналізувавши виробничо-господарську діяльність ПрАТ «АВК» та його конкурентів було запропоновано рекомендаційний комплекс управлінських заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення проблем у сфері інноваційного потенціалу запропоновано розширення асортименту продукції ПрАТ «АВК», запровадивши новий вид кондитерської продукції. Це дозволить залучити нових клієнтів, внаслідок чого збільшаться потенційні доходи підприємства й в цілому покращиться фінансовий стан. Для уникнення «просідання» показників трудового потенціалу рекомендується систематично підвищувати кваліфікацію та компетенцію менеджерів середньої ланки з урахуванням варіанту міжнародної мобільності (конференції, практичні тренінги тощо). Отримані нові знання працівниками підприємства, що будуть переорієнтовані в оперативні управлінські та логістичні рішення забезпечать покращення смакових якостей продукції. Основною проблемою для заняття конкурентних позицій серед шоколадних плиток для ПрАТ «АВК» є низька впізнаваність бренду, це може бути досягнуто за рахунок просування товару на ринку. Цей процес забезпечує контакт споживача саме з продукцією ПрАТ «АВК». Чим більше цільових контактів з товаром та чим вище якість цього контакту (тривалість, правильне місце і час), тим швидше підвищується впізнаваність бренду. Тобто, при впровадженні в виробництво нової лінійки продукції, треба одразу запустити якісну рекламу, що в повній мірі відобразить унікальність та неповторність продукції ПрАТ «АВК». Враховуючи той факт, що кондитерські вироби є товарами імпульсного попиту, сучасний покупець при виборі продукту звертає увагу не тільки на дизайн упаковки і склад продукту: особливе значення зараз мають цінності компанії. Сучасному споживачеві важливо, наскільки соціально відповідальний бізнес веде компанія, у якій він збирається придбати той чи інший продукт: як утилізуються відходи виробництва, з чого зроблена упаковка і наскільки вона безпечна для навколишнього середовища.

Крім того, для підвищення конкурентних позицій з огляду на визначені в ході проведеного дослідження фактори зовнішнього конкурентного впливу розроблено низку задач ПрАТ «АВК» для реалізації конкурентної стратегії, а саме:

- підвищення споживчої оцінки рівня цін в магазинах ПрАТ «АВК»;
- підвищення споживчої оцінки за параметром «широта вибору»;
- збільшення обсягів продаж;
- уникнення цінової конкуренції з головними конкурентами;
- створення міцної позиції на ринку, яка б виключила або забезпечила мінімальний вплив конкурентів.

Отже, ПрАТ «АВК» в цілому має досить міцні конкурентні позиції та застосовує достатньо ефективні логістичні рішення, а також впроваджує обґрунтовані управлінські заходи, що мають тенденції до покращення в найближчій перспективі – про що свідчить й повернення у ТОП-100 світових кондитерських компаній.

Література.

1. Duygu Hıdıroğlu. An application of swot analysis as a strategic planning tool: a case of Cadbury, Inc. in confectionery industry. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2019. № 25. P. 153-164.
2. Christine Namugenyi, Shastri Lnimmagadda, Torsten Reiners. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*. 2019. №159. P. 1145-1154.
3. Luis E.Quezada, Eduardo A.Reinao, Pedro I.Palominos, Astrid M.Oddershede. Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*. 2019. № 39. P. 786-793.
4. Feyza Gurbuz. Strategy development with SWOT analysis on manufacturing companies in rapid growth: A ceramic industry application. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. 2017. №4.

5. Suresh Prasad; Dinesh Khanduja; Surrender K Sharma. Integration of SWOT analysis with hybrid modified TOPSIS for the lean strategy evaluation. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. 2018. № 7. P. 1295-1309.
6. Wang X.P., Zhang J., Yang T. Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and Formulation in China Worldwide Express Mail Service. *Journal of Applied Research and Technology*. JART. 2014. № 2. P. 230-238.
7. Deepak Tomar. Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments. *International Journal of Information Science*. 2020. № 10 (2). P. 45-49.
8. Беляєва Н.С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. №1. С. 119-123.
9. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С.506-512.
10. Офіційний сайт компанії «АВК». URL: <http://www.avk.ua/ua/uk>.
11. Аналітика ринку кондитерських виробів. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv>.
12. Темченко О.А., Шевчук Н.А., Салоїд С.В., Редько К.Ю. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 53–58. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.4.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.53).
13. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при президенті України*. 1998. №2. С.262-271.

References.

1. Hıdırođlu, D. (2019), "An application of swot analysis as a strategic planning tool: a case of Cadbury, Inc. in confectionery industry", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, vol.25, pp. 153-164.
2. Namugenyi, C. Lnimmagadda, S. and Reiners, T. (2019), "Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts", *Procedia Computer Science*, vol. 159, pp. 1145-1154.
3. Quezada, L. E. Reinao, E. A. Palominos, P. I. and Oddershede, A. M. (2019), "Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard», *Procedia Manufacturing*, vol. 39, pp. 786-793.
4. Gurbuz, F. (2017), "Strategy development with SWOT analysis on manufacturing companies in rapid growth: A ceramic industry application", *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, vol. 4.
5. Prasad, S. Khanduja, D. and Sharma, S. K (2018), "Integration of SWOT analysis with hybrid modified TOPSIS for the lean strategy evaluation", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 7, pp. 1295-1309.
6. Wang, X.P., Zhang, J. and Yang, T. (2014), "Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and Formulation in China Worldwide Express Mail Service", *Journal of Applied Research and Technology*, vol. 2, pp. 230-238.
7. Tomar, D. (2020), "Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments", *International Journal of Information Science*, vol.10 (2), pp. 45-49.
8. Bieliaieva, N.S., (2016), "Strategic positioning as an element of the strategic enterprise management system", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol.1, pp. 119-123.
9. Nosonova L.V., (2015), "Application of SWOT-analysis to determine the competitiveness of JSC "Sumy plant" Nasosenergomash", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp.506-512.
10. AVK (2021), available at: <http://www.avk.ua/ua/uk> (Accessed 05 Oct 2021).
11. Ukrainian Food Export Board (2021), "Confectionery market analytics", available at: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv> (Accessed 05 Oct 2021).
12. Temchenko, O.A., Shevchuk, N.A., Saloid, S.V. and Red'ko, K.Y., (2021), "Competitiveness management of metallurgical enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 53–58. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.4.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.53).
13. Riepina, I.M., (1998), "Entrepreneurial potential: evaluation and management methodology", *Visnyk Ukrains'koi akademii derzhavnoho upravlinnia pry prezidentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 262-271.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2021 р.