

ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ХЛІБОПЕКАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проведено аналіз маркетингової діяльності та асортиментної політики виробничого хлібопекарного підприємства, визначено шляхи підвищення його конкурентоспроможності. На основі отриманих даних аналізу розроблені практичні рекомендації щодо шляхів розвитку та вдосконалення хлібопекарного підприємства і його ефективної взаємодії з іншими елементами інфраструктури ринку хлібобулочних виробів. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству отримати економічний ефект – зростання валового доходу.

***Ключові слова:** конкурентоспроможність, розвиток, вдосконалення, маркетингова діяльність, оцінка, задоволеність.*

Постановка проблеми. Діяльність суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища є недостатньо ефективною, а отже і не досконалою, про що свідчить частка збиткових підприємств в Україні за 2013 рік, зокрема, таких 40,2%. У той же час, у порівнянні з попереднім роком кількість прибуткових підприємств зросла на 11%. Рівень рентабельності підприємств харчової промисловості України склав у 2013 р. – 3,4%, а у 2012 р. – 1,7%, що вдвічі менш. Вище середньогалузевої – складає рентабельність підприємств з перероблення та консервування фруктів і овочів (6,6%), з виробництва олії та тваринних жирів (6,6%), з виробництва молочних продуктів (6,5%), а рентабельність хлібопекарних підприємств складає 2,7%, такий рівень показника є достатньо низьким [1, 2]. У зв'язку з цим, безумовно, актуальними є дослідження, присвячені визначенню шляхів ефективного розвитку окремих підприємств харчової промисловості, зокрема, хлібопекарних підприємств на прикладі виробничого публічного акціонерного товариства «Хліб».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням обґрунтування шляхів і напрямків розвитку підприємств присвячені праці вітчизняних та закордонних провідних учених: Буряк Л., Варналій З.С., Ващенко К.О., Воротін В.Є., Геєць В.М., Єрмошенко М., Кужель Е.М., Лібанова О.В.,

Павлової В.А., Стороженко О., Шаблиста Л., Хобти В.М. та ін. Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про те, що недостатньо висвітлені в літературі та потребують поглибленого наукового опрацювання питання щодо обґрунтування вибору використання ресурсних можливостей хлібопекарного підприємства, розробки шляхів його розвитку та вдосконалення. Тому необхідним є розробка можливих заходів з напрямків і шляхів розвитку хлібопекарних підприємств, які забезпечать підвищення ефективності функціонування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення шляхів розвитку та вдосконалення хлібопекарних підприємств, що у подальшому дозволить збільшити обсяги збуту продукції.

Викладання основного матеріалу. Відомо, що конкурентоспроможність продукції є важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства. На неї впливають організаційно-технічний рівень виробничих процесів і персоналу, рівень маркетингу і менеджменту, фінансово-економічний рівень та інші фактори [3].

Для хлібопекарних підприємств особливі вимоги до комбінації наведених факторів можуть стати ключовими у конкурентній боротьбі.

Апріорі, для підтримання високої конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати товарну політику, впроваджувати інноваційні технології, проводити диверсифікацію виробництва, модернізацію форм збуту продукції, освоювати нові ринки, створювати спільні виробництва. Виходячи з вищевикладеного, слід особливо відзначити важливість саме показника конкурентоспроможності підприємства. У час коли підприємство спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів є обмежені можливості у виборі діяльності, ресурсів, партнерів, в той же час основною проблемою є наявність споживача. Аксиома така: якщо підприємство не має свого споживача, то воно і немає ні прибутків, ні майбутнього. Високий рівень якості продукції та відповідні ціни дають можливість підприємству утримати свій сегмент ринку і свого

споживача. Можливо стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є основою всієї його діяльності, отже, якщо підприємство буде поступатися за окремими позиціями своїм конкурентам, воно не зможе вижити. Для підтвердження таких висновків проведено аналіз маркетингової діяльності хлібопекарного підприємства ПАТ «Хліб», на підставі анкетування споживачів розроблено «Ідентифікаційний профіль споживачів» (див. табл. 1).

Таблиця 1

«Профіль потреб споживачів» ПАТ «Хліб»

Характеристики «профілю»	Індикатори	Оцінка у відсотках
1. Зміна споживчих переваг, потреб, смаків покупців	1. Ступінь зміни потреб покупців	Міняються незначно
	2. Ступінь зміни споживчих переваг і смаків покупців стосовно товарів, що входять у номенклатуру підприємства	Відносно постійні
2. Схильність покупців до товарів підприємства	1. Частота придбання товарів у даному підприємстві	Регулярно
	2. Ступінь залежності покупця від продавця	1-30%
3. Торговельна сила покупців	1. Рівень інформованості покупців про товари, ціни, режим роботи підприємства	Середній
	2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Висока
	3. Ступінь залежності продавця від покупця	Залежить
	4. Фінансове становище покупця	Середній рівень

Таким чином, цільова аудиторія продукції ПАТ «Хліб» достатньо велика, оскільки охоплює усі райони м. Дніпропетровська, де основними конкурентами товариства є ТОВ «Хлібозавод № 10», ПАТ «Дніпропетровський Хлібозавод №9», ПАТ «Дніпропетровський Хлібокомбінат №2».

Проаналізувавши якісні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на основі методу експертних оцінок (див. табл. 2), можна зробити висновок, що найголовнішим конкурентом товариства є ПАТ «Дніпропетровський Хлібокомбінат №2». Важливу роль для ПАТ «Хліб» у визначенні конкурентних переваг набуває SWOT-аналіз [4].

Таблиця 2

Аналіз якісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на основі методу експертних оцінок

№	Показники	Бальна оцінка		
		ПАТ «Дніпропетровський Хлібо завод № 9»	ТОВ «Хлібо завод № 10»	«Дніпропетровський Хлібокомбінат № 2»
1.	Якість товару, який пропонується	3	4	5
2.	Широта асортименту	3	4	5
3.	Глибина асортименту	4	3	5
4.	Використання сучасних методів торгівлі	3	2	5
5.	Частка товарів "ринкової новизни"	4	3	4
6.	Ціна товару	4	4	3
7.	Адаптивність каналів збуту	3	4	4
8.	Рівень сервісу	3	5	4
9.	Додаткові послуги	4	4	5
10.	Послуги громадського харчування	2	3	4
11.	Якість обслуговування	4	3	3
12.	Упаковка	4	2	5
13.	Маркетингова політика	3	4	5
14.	Рекламна політика	3	3	3
15.	Готовність керівництва до ризику	5	3	4
16.	Стиль керівництва	2	3	5
17.	Внутрішній дизайн торговельного залу	3	5	4
18.	Рівень надання пільг	4	3	4
19.	Рівень кваліфікації персоналу	5	3	5
20.	Система управління	4	5	4
21.	Система збуту	3	3	3
22.	Стимулювання покупців	3	3	4
23.	Стимулювання працівників	2	3	5
Середня оцінка:		3,3	3,4	4,2

Отже, за допомогою SWOT-аналізу (див. табл. 3) були виявлені проблеми ПАТ «Хліб», які слід вирішувати, у першу чергу, за допомогою нової корпоративної стратегії інтенсивного зростання.

Таблиця 3

SWOT-аналіз ПАТ «Хліб»

<i>Зовнішнє середовище</i>		<u>Можливості</u>	Експ. оцінка, бали	<u>Загрози</u>	Експ. оцінка, бали
<i>Внутрішнє середовище</i>		1. Сертифікація товарів та послуг	+8	1. Політична нестабільність в країні	-7
		2. Збільшення обсягу обороту роздрібною торгівлі	+8	2. Гальмування економічних реформ	-9
		3. Вихід на нові ринки збуту	+10	3. Постійні зміни в законодавстві	-9
		4. Зміцнення зв'язків з постачальниками	+5	4. Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	-9
		5. Високий ступінь прихильності покупців до товару підприємства	+3	5. Незабезпечення правовою базою гарантій підприємницької діяльності	-7
				6. Жорстка податкова політика	-5
				7. Недотримання законодавчо-нормативної бази	-9
				8. Вплив світової фінансової та економічної кризи в реальному секторі економіки на економ. та соц. стан	-5
				9. Підвищення індексу споживчих цін	-7
				10. Зростання суми заборгованості з виплати заробітної плати	-4
				11. Зростання рівня безробіття	-7
				12. Спад виробництва продукції промисловості	-4
				13. Скорочення чисельності населення	-7
				14. Скорочення доходів споживачів	-9
				15. Поява нових конкурентів	-8
				16. Зміна смаків, потреб і переваг покупців	-8
<u>Сильні сторони</u>	Експ. оцінка, бали	<i>Середня оцінка</i>	+6,8	<i>Середня оцінка</i>	-6,88
1. Використання лінійно-функціональної організаційної структури.	+3	Сильні сторони і можливості <i>(Кінт = 17,68)</i> СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ	Сильні сторони і загрози <i>(Кінт = 17,89)</i> СТРАТЕГІЯ ІНТЕНСИВНОГО ЗРОСТАННЯ		
2. Широкий асортимент товарів.	+2				
3. Контроль якості товарів.	+3				
4. Збільшення товарообороту	+2				
5. Прибуткова основна діяльність	+3				
6. Вигідне місце розташування підприємства.	+3				
7. Достатньо ефективне використання торговельних площ.	+3				
8. Зростання продуктивності праці	+2				
9. Високий імідж підприємства в очах споживачів	+2				
10. Вдосконалення організаційної культури підприємства	+3				
<i>Середня оцінка</i>	+2,6				

<u>Слабкі сторони</u>	Експ. оцінка, бали		
1. Відсутність служби маркетингу.	-3	Слабкі сторони і можливості (Кінт = 15,11) СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ	Слабкі сторони і загрози (Кінт = 15,27) СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ
2. Недостатньо ефективна збутова діяльність.	-1		
3. Неефективна рекламна діяльність.	-2		
4. Зорієнтованість підприємства на покупців з великим та середнім рівнем прибутку.	-1		
5. Низький рівень стимулювання покупців.	-2		
6. Недостатній рівень проведення маркетингових досліджень.	-2		
7. Відсутність прогресивних методів збуту.	-3		
8. Повільне впровадження нововведень.	-3		
9. Недостатність коштів на науково-технічні розробки.	-3		
<i>Середня оцінка</i>	-2,22		

Після проведення SWOT-аналізу з'ясовані слабкі сторони підприємства та зовнішні загрози. Для зниження сили впливу цих негативних факторів необхідно: побудувати маркетингову службу, що підвищить ефективність управління виробничою, маркетинговою та рекламною діяльністю, дасть змогу раціонально розподілити та узгодити функції між робітниками.

Також запропоновано розширити асортимент продукції ПАТ «Хліб», що надасть можливість достойно конкурувати з пекарнями і власним виробництвом супермаркетів.

На ряду з цим проведено аналіз контактних аудиторій, що дозволив зробити підсумки про тісну співпрацю товариства із банками, страховими компаніями, обласними виданнями, аудиторськими фірмами тощо.

Важливим є також дослідження організації маркетингу на підприємстві [5-7], для чого була проведена експертна оцінка ефективності маркетингу, в ході якої було виявлено, що ефективність маркетингової ПАТ «Хліб» – середня (15 балів, див. табл. 4).

Якнайкраще про ефективність маркетингової діяльності свідчить якість

товарної політики, а тому необхідно визначити, які елементи маркетингу практично не використовуються, а які використовуються систематично (див. табл. 4).

Таким чином, ПАТ «Хліб» систематично та часто оновлює асортимент продукції, що виготовляється, проводить маркетингові дослідження попиту, контролює якість своїх виробів за системою держстандартів та покращує рівень сервісу.

Таблиця 4

Ступінь використання маркетингових елементів у товарній політиці
ПАТ «Хліб»

Елементи маркетингової діяльності	Експертна оцінка, бали*		
	1	2	3
1. Проведення маркетингових досліджень попиту		*	
2. Вивчення потреб і переваг споживачів	*		
3. Облік незадоволеного попиту		*	
4. Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг			*
5. Формування пропозицій і рекомендацій підприємствам виробникам з вдосконалення асортименту і покращання якості товарів		*	
6. Рівень контролю за якістю товарів		*	
7. Використання торговельної марки	*		
8. Рівень сервісу		*	
РАЗОМ:	15		

Примітка*

1 бал – елементи маркетингу практично не використовуються;

2 бала – нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бала – систематичні використання елементів маркетингу.

Проте, мало уваги приділяє вивченню потреб і переваг споживачів та використанню торговельної марки.

Тож, для прийняття у подальшому управлінських рішень стосовно визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Хліб», наведено характеристику основних елементів комплексу маркетингу, зокрема, товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

ПАТ «Хліб» використовує методи визначення цін на основі витрат («Середні витрати плюс прибуток», «Аналіз беззбитковості і забезпечення цільового прибутку», (програмно-цільовий метод)) використовуються для визначення ціни на принципово новий товар. Проте слід виділити недоліки цих методів, вони не враховують співвідношення ціни і попиту, а також ціни конкурентів, що не дозволяє визначити оптимальну ціну. Аналіз привабливості цінової політики ПАТ «Хліб» для споживачів дає підстави стверджувати про досить високий рівень привабливості для споживачів незважаючи на недоліки методів визначення цін, що застосовуються.

Для більш детального дослідження цінової політики оцінено вплив елементів комплексу маркетингу на цінові рішення підприємства, за такого підходу визначено, що товар та персонал мають позитивний вплив на цінові рішення, бо підкріплюються високим рівнем кваліфікації персоналу та високою якістю продукції, цінністю товару для споживачів. Організація збуту і просування помірно впливають на цінові рішення, бо здійснюється не достатнє використання прогресивних методів продажу і цінових корегувань.

У розрізі товарної політики проведено аналіз асортиментної політики. На даному підприємстві використовують саме мотивувальний принцип формування асортименту, бо товари групуються за споживчими перевагами і призначенням. Проаналізовано відповідність товарів підприємства вимогам покупців (див. табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка відповідності товарів ПАТ «Хліб» вимогам покупців

№	Вимоги, що пред'являються до товару	Результати розрахунку		
		Вага	Експертна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали
1.	Функціональні	0,1	3	0,3
2.	Гігієнічні вимоги	0,09	2	0,18
3.	Безпека	0,21		1,05
3.1.	Безпека в експлуатації		2	
3.2.	Біологічна безпека		3	
4.	Фізіологічні вимоги	0,1	3	0,3
	Середня оцінка:			

4.	Надійність і довговічність товарів	0,17		0,85
4.1.	Ремонтопридатність		1	
4.2.	Схоронність		3	
4.3.	Довговічність		1	
	Середня оцінка:			
5.	Естетичні вимоги	0,09	3	0,27
6.	Технологічні вимоги	0,1	2	0,3
7.	Економічні вимоги	0,08	3	0,24
8.	Бездефектність	0,11	2	0,22
	Загальна оцінка:	1	28	2,9

Примітка* . Шкала оцінки:

3 бали – відповідність вимогам покупців;

2 бали – часткова відповідність вимогам покупців;

1 бал – невідповідність вимогам покупців.

Таким чином, продукція найбільш відповідає фізіологічним, функціональним та біологічним вимогам покупців, а також є економічною, довговічною та задовольняє їх естетичні вимоги. З метою оцінки ступеня збалансованості товарного портфеля ПАТ «Хліб» використано матрицю «Бостон консалтинг груп» (БКГ) (табл. 6).

Таким чином, дослідивши місце кожного товару у матриці БКГ та проаналізувавши склад товарного портфелю, бачимо, що у ньому багато «зірок», «важких дітей» та «дійних корів» і мало «собак», тому товарний портфель є збалансованим.

Але життєвий шлях товару залишається типовим: «важкі діти» → «зірки» → «дійні корови» → «собаки». Це говорить про те, що ПАТ «Хліб» повинен не тільки аналізувати позицію товару у матриці БКГ у минулому і поточному періоді, але і прогнозувати її на майбутнє. А для цього необхідно проаналізувати і непрямих конкурентів.

Відповідно до проведеного аналізу непрямих конкурентів слід виділити індустрію здоров'я. Вона сприяє більшій половині фінансових втрат, поряд з дієтологами, що невпинно твердять про шкоду борошняних виробів. Тому необхідно зміцнювати довіру до товару – шляхом реклами хліба як здорового

продукту і розширення лінійки дієтичних сортів, наприклад житнім хлібом з висівками, який є одним з найбільш корисних хлібобулочних виробів.

Таблиця 6

Аналіз товарного портфеля підприємства на основі матриці БКГ

		Частка товарної групи в товарообороті підприємства, %	
		більше 4 %	менше 4 %
Темп приросту обсягу збуту у товарній групі, %	більше 100 %	<i>«Зірки» (20 %)</i>	<i>«Важкі діти» (41 %)</i>
		Хліб «Домашній» подовий	Хліб житній часниковий формовий
		Хліб дарницький подовий	Хліб «Родзинка» формовий
		Хліб дарницький подовий (половинка)	Хліб житній з чорносливом формовий
		Хліб білий із борошна вищого сорту формовий	Хліб житній з родзинками формовий
		Хліб пшеничний із борошна першого сорту формовий	Хліб житній з горіхами формовий
Темп зниження обсягу збуту у товарній групі, %	менше 100 %	<i>«Дійні корови» (25 %)</i>	<i>«Собаки» (14 %)</i>
		Хліб бородінський формовий	Хліб пшеничний з висівками формовий
		Хліб «Житній любительський» з солодом формовий (0,650 кг)	Сухарі панірувальні
		Хліб «Житній любительський» формовий	
		Хліб «Житній любительський» з солодом формовий (0,300 кг)	

Тому ще одним важливим принципом формування ресурсних можливостей хлібопекарного підприємства ПАТ «Хліб» є розширення асортиментної лінії дієтичних сортів хліба, турботи про здоров'я споживачів та якість продукції. Запуск нового проекту асортиментної лінії необхідно супроводжувати різними промо-акціями. Наприклад, виробляти новий асортимент, нарізати хліб, упакувати по 3 шматочки, вклавши в кожену упаковку міні-буклет з докладною інформацією про продукт.

На основі отриманих даних аналізу були розроблені практичні рекомендації щодо шляхів вдосконалення та розвитку ПАТ «Хліб» і його

ефективної взаємодії з іншими елементами інфраструктури ринку хлібобулочних виробів. Для збільшення обсягів збуту продукції, покращення іміджу підприємства та виходу на нові ринки (охоплення нових сегментів споживачів), ПАТ «Хліб» доцільно:

побудувати функціональну організаційну структуру відділу маркетингу (це підвищить ефективність управління виробничою, маркетинговою та рекламною діяльністю, дасть змогу раціонально розподілити та узгодити функції між робітниками);

проводити нову корпоративну стратегію інтенсивного зростання, яка дасть змогу задовольнити постійні зміни потреб і смаків споживачів через надання їм широкого асортименту товарів;

запропоновано розширити асортимент продукції ПАТ «Хліб», що надасть можливість достойно конкурувати з пекарнями і власним виробництвом супермаркетів;

зміцнювати довіру до товару шляхом реклами хліба як здорового продукту і розширення лінійки дієтичних сортів, наприклад житнім хлібом з висівками, який є одним з найбільш корисних хлібобулочних виробів;

переконувати, що більшість споживачів обирають ПАТ «Хліб», при цьому їм пропонується великий асортимент товару високої якості, який задовольнить смаки будь-якого споживача.

Висновки. Отже, реалізація зазначених заходів дозволить підприємству отримати економічний ефект – зростання валового доходу. Слід зазначити, що весь приріст валового доходу від впровадження запропонованих заходів і частину власних ресурсів підприємства пропонується використовувати на створення єдиної служби маркетингу. Однак найбільш істотним результатом впровадження зазначених заходів варто вважати загальне зростання конкурентоспроможності підприємства, отримане як наслідок методично правильного підходу до організації господарської діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Електрон. данні. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Производство хлеба в Украине: цены ломают хлеб. [Электронный ресурс]. – Электрон. данні. – Режим доступу: <http://rosinvest.com/acolumn/blog/zerno-muka-hleb/139.html>
3. Заруба Ю.Б. Конкуренентоспроможність підприємства // Фінанси України. - 2001. - №2.
4. Федько В. П. Інфраструктура товарного рынка/ Федько В. П. Федько Н. Г. — Ростов н/Д.: Феникс, 2000. - 512с.
5. Белейчева, А.С. Экспертная оценка продукции - инструмент определения удовлетворенности потребителей / А.С. Белейчева, Е.Б. Гаффорова // Методы менеджмента качества - 2002. - №6. - С. 26-28.
6. Кузнецов С.В. Методика измерения удовлетворенности потребителей [Электронный ресурс] / С.В. Кузнецов– режим доступа: <http://www.tvp.ru>
7. Гнатієнко Г.М. Експертні технології прийняття рішень/ Г.М. Гнатієнко, В.Є. Снитюк.- К.: ТОВ «Маклаут», 2008.- 444 с.

Проведен анализ маркетинговой деятельности и ассортиментной политики производственного хлебопекарного предприятия, определены пути повышения его конкурентоспособности. На основе полученных данных анализа разработаны практические рекомендации относительно путей развития и совершенствования хлебопекарного предприятия, а так же его эффективного взаимодействия с другими элементами инфраструктуры рынка хлебобулочных изделий. Реализация указанных мероприятий позволит предприятию получить экономический эффект - рост валового дохода.

Ключевые слова: конкурентоспособность, развитие, усовершенствование, маркетинговая деятельность, оценка, удовлетворенность.

In the given article the marketing and assortment policy analysis for the industrial baking enterprise has been made, the ways to improve the company competitiveness have been examined. Based on the data analysis, practical recommendations on how to develop and improve the baking enterprise both with its effective interaction with other elements of infrastructure bakery market were developed. Thus, the implementation of these measures will enable the company to obtain an economic effect - an increase in gross revenue.

Keywords: competitiveness, improvement, development, marketing, rating, satisfaction.

