

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

Дослідження та удосконалення управління конкурентоспроможності
підприємства

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕД-61

Дарія ГОНЧАРУК

Харків – 2024

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

“ ” _____ 20 року

1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства; 2. Дослідження конкурентоспроможності пат «львівська кондитерська фабрика «Світоч»; 3 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08.10.24

Студент _____ Д.О. Гончарук
 підпис

Керівник роботи _____ Г.Б. Тимохова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 76 с., 7 рис., 21 табл., 62 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, інновації, економічна ефективність, екологічна відповідальність підприємства.

Об'єкт дослідження є сукупність теоретичних аспектів, що забезпечують процес формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи - дослідження теоретико –методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, оцінка конкурентоспроможності підприємства та аналіз чинників що впливають на її рівень, а також розроблення шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Метод дослідження – теоретичний аналіз, збір інформації, систематизація отриманих наукових джерел (розділ 1); аналіз економічної ефективності, метод визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, SWOT-аналіз, метод сум (розділ 2), метод розрахунків, аналітичний метод (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання удосконалення процесом управління конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», економічної ефективності. Проаналізовано показники фінансового стану підприємства, конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано рекомендації заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – конкурентоспроможність ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в майбутньому буде зростати.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	19
Висновки за першим розділом.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	27
2.1. Політика діяльності підприємства та його організаційно-економічна характеристика.....	27
2.2. Аналіз економічної діяльності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	32
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	39
Висновки за другим розділом.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	50

3.1. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.....	50
3.2. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	53
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	56
Висновки за третім розділом.....	62
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються динамічними змінами ринкового середовища, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки та інноваційними трансформаціями. У таких умовах забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства стає визначальним чинником його стійкого розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, яке охоплює здатність ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та формувати унікальні конкурентні переваги. Водночас процес управління конкурентоспроможністю потребує системного підходу, що включає комплекс заходів із визначення стратегічних пріоритетів, оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій та моніторингу ринкових умов.

Метою роботи є дослідження теоретико – методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, оцінка конкурентоспроможності підприємства та аналіз чинників що впливають на її рівень, а також розроблення шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати діяльність компанії «Світоч» в організаційно-економічному аспекті;
- оцінити конкурентоспроможність компанії «Світоч»;

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю;
- дослідити ефективність та перспективи впровадження пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є процес формування чинників економічної конкуренції та конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних аспектів, що забезпечують процес формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи є праці вітчизняних та зарубіжних економістів, які присвячені вивченню конкурентоспроможності підприємства та його конкретних ситуацій у сфері виробництва. У процесі дослідження використовувалися такі сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу, метод логічного узагальнення, метод аналізу структури системи (при дослідженні природи формування чинників конкурентоспроможності), аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (при аналізі конкурентоспроможності досліджуваного підприємства).; багатофакторний аналіз та індексні методи (при розробці основних напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства), а також нормативно-правова база, що регулює сферу економічних відносин.

Елементом наукової новизни магістерської роботи є окремі напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

обґрунтовано рекомендації щодо формування сценаріїв розвитку підприємства харчової галузі;

обґрунтовано рекомендації щодо комплексного плану заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій, що ґрунтуються на наукових доказах. Впровадження цих рекомендацій сприяє процесу удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Публікації, апробація. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено у доповіді «Особливості рекламних комунікацій як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств» (Міжнародна науково-практична конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів»», 7 листопада 2024 року, Херсонський державний університет).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить _ сторінки друкованого тексту. Дослідження містить таблиці та рисунки. Список використаних джерел містить _ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності є важливим елементом при формуванні стратегій розвитку підприємства в сучасній економіці. Водночас варто зазначити, що для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності необхідно впроваджувати комплекс ефективних організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Важливо також враховувати, що постійні зміни у зовнішньому середовищі підвищують рівень невизначеності та ризиків, що зумовлює потребу в удосконаленні довгострокових стратегій розвитку для досягнення конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Таким чином, конкуренція визначає напрямки стратегії розвитку підприємства та вимагає більш глибокого аналізу підходів до її розуміння (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».
Ж. Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів»
А. Е. Воронкова	Конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових

	відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
М.В. Маракулін	Конкурентоспроможність підприємства – «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою)»
Е. Райса і Дж. Траута	Конкурентоспроможність підприємства – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції»
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами»
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Джерело: складено автором на основі [2]

У сучасних умовах розвитку української економіки спостерігається інтенсивна конкуренція, що обумовлено інтеграцією України в міжнародний економічний простір та зростанням присутності потужних транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку. Відтак, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств стає одним із пріоритетів розвитку на сьогоднішній день [4].

У науковій літературі термін «конкурентоспроможність підприємства» трактується з трьох основних підходів:

1. конкурентоспроможність, яка охоплює як внутрішню, так і зовнішню діяльність компанії, без акценту на продукт;
2. визначення, що ґрунтуються виключно на характеристиках продукту, де конкурентоспроможність організації означає її здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу;
3. визначення, які поєднують як характеристику продукту, так і виробничу діяльність підприємства.

Для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах важливо завчасно планувати ефективний розвиток, мати чітке уявлення про власні перспективи

та можливості, знати стан цільових ринків і позиції конкурентів на них. Конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, що відображає його здатність досягати своїх цілей з належною якістю та за прийнятною вартістю в умовах конкуренції. Вона також передбачає виробництво унікальної продукції, яка відповідає попиту споживачів і задовольняє їхні вимоги щодо якості та характеристик. Аналіз публікацій показав, що на сьогодні не існує загальновизнаного визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства». У таблиці 1.2 представлені найпоширеніші дефініції цього поняття.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Зміст
Акімова Л.М.	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів та його організованості задля досягнення мети
Бечко П.К., Голобородько Я.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це «здатність створювати перевагу над конкурентами, що дозволяє досягти поставленої мети».
Беленький П.	Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами на цьому ринку. Це властивість об'єкта, що «характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на ринку».
Гуцуляк. В.Р.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби з діючими на ринку підприємствами.
Кривенко Л.В.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Рудницька М.О	Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю ринку та «одною з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Ламбен Ж.Ж.	«Суперництво серед учасників ринкового господарства за найкращі умови виробництва та реалізації товарів».
Котлер Ф.	«Змагальність суб'єктів господарювання, підприємств, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на даному ринку»
Захаров А.Н.	Це «володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання»

Джерело: складено автором на основі [5]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна розуміти як здатність виробляти та реалізовувати продукцію, що є привабливішою для споживача за своїми характеристиками та ціною порівняно з продукцією конкурентів, і водночас забезпечує рентабельність для виробника.

У вітчизняній та міжнародній літературі широко розглядаються фактори, що забезпечують конкурентні переваги організацій. Різні автори, залежно від своїх наукових підходів і напрямків маркетингових досліджень, обґрунтовують різні набори факторів, які впливають на конкурентоспроможність фірм. Таким чином, аналіз економічної літератури показує відносну різноманітність підходів авторів до класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми.

Більшість вітчизняних науковців, зокрема О. І. Драган, П. С. Зав'ялов, І. Г. Кадирус, Н. І. Сарай, Ю. М. Мануйлович та О. Г. Янковий, стверджують, що всі чинники конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1) [13].



Рисунок 1.1 - Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Зокрема, О. І. Драган під зовнішніми факторами розуміє сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних та міжнародних інституціональних структур, а також інших зовнішніх чинників, що діють у глобальному оточенні і впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства [17]. Ми погоджуємося з цим твердженням і вважаємо, що оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється в загальновизнаному порядку.

Чинники зовнішнього середовища є вкрай різноманітними за джерелами свого походження і діляться на три групи:

1. Галузеві чинники — до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо;
2. Макроекономічні чинники — включають загальногосподарську кон'юнктуру, стан і динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, а також наявність і рівень розвитку ринкової інфраструктури;
3. Чинники світової економіки — охоплюють кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, а також міжнародні угоди в сфері зовнішньої торгівлі.

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можуть бути класифіковані наступним чином:

1. Науково-технічні чинники — характеризують стан і динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність і надійність обладнання, а також гнучкість виробничих процесів;
2. Організаційно-економічні чинники — відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи й механізми

регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей.

3. Соціальні чинники — відображають стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;
4. Екологічні чинники — описують взаємозв'язок між виробничо-економічною діяльністю підприємства та станом навколишнього середовища;
5. Політичні чинники — мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що особливо проявляється під час продажу продукції на зовнішніх ринках або при закупівлі імпортованих ресурсів.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі зазначені групи чинників, за винятком політичних, охоплюють як ендогенні, так і екзогенні чинники. Лише група політичних чинників має чітко зовнішній характер.

Фактори можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність підприємства. Вони визначають методи та засоби використання резервів конкурентоспроможності. Варто зазначити, що наявність цих факторів сама по собі не є достатньою для забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентну перевагу, основу на цих факторах, можна досягти тільки завдяки їх ефективному використанню та відповідній сфері застосування.

1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності окремого підприємства можна розділити на економічні, управлінські та технологічні. Економічні фактори можна детальніше класифікувати на фінансові, маркетингові та інші. З точки зору управлінських аспектів, важливо виокремити виробничі, маркетингові (включаючи збутові, фактори, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові та асортиментні), кадрові, фінансові та фактори у сфері постачання.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це технологічні особливості, які надають підприємству конкурентні переваги у якості, собівартості продукції та термінах виготовлення. Залежно від специфіки галузі, в якій діє підприємство, деякі з цих чинників можуть бути поза його контролем і залежати від об'єктивних умов.

Маркетингові чинники формуються та підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність цілком залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Ці чинники можна класифікувати за різними аспектами маркетингової діяльності, а також за складовими частинами маркетингового комплексу.

Фінансові чинники конкурентоспроможності, на нашу думку, мають особливе значення, оскільки їх наявність є передумовою для розвитку інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони залежать, з одного боку, від норм рентабельності та прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого – від наявності початкових і поточних інвестицій, а також фінансової політики підприємства.

Чинники конкурентоспроможності у сфері постачання, на нашу думку, мають здебільшого тимчасовий характер. Вони залежать від можливості своєчасно отримувати необхідні сировину та матеріали за низькими цінами та з відтермінуванням платежів. Проте подібні умови постачання, як правило, можуть отримувати й конкуренти. Рідше підприємства можуть укласти ексклюзивні угоди на постачання товарно-матеріальних цінностей або послуг на вигідних умовах, що створює для них довгострокові конкурентні переваги.

Чинники конкурентоспроможності підприємства можна умовно розділити на дві категорії:

- внутрішні;
- зовнішні.

Внутрішні чинники є ті, які підприємство може контролювати в повному обсязі. Їх наявність залежить лише від системи управління на підприємстві та ставлення його власників до бізнесу.

Існують різні підходи до визначення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема, Н. Грицишин виділяє такі чинники:

- діяльність керівництва та управлінського апарату, організаційна та виробнича структура, а також професійний і кваліфікаційний рівень управлінських кадрів;

- система технологічного забезпечення. Оновлення обладнання та технологій, а також їх заміна на сучасні дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали та напівфабрикати. Якість сировини, повнота її обробки та рівень відходів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Зменшення виходу готової продукції з сировини призводить до зростання витрат виробництва, що, у свою чергу, знижує прибуток;

- збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно реалізовувати ефективні стратегії збуту, завойовувати нові ринки, стимулювати продажі та впроваджувати маркетингові заходи [23].

Зовнішні чинники конкурентоспроможності або є умовами, до яких підприємство повинно адаптуватися, або частково підконтрольні йому. На нашу думку, умовами, до яких підприємство вимушене пристосовуватися, є:

- рівень конкурентоспроможності економіки;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- чинники зовнішнього макросередовища.

Н. Грицишин наводить дещо інший перелік зовнішніх чинників:

- 1) діяльність державних органів, що охоплює фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти;

2) господарську кон'юнктуру, яка об'єднує ринки сировинних і матеріальних ресурсів, ринок праці, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;

3) розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії;

4) параметри попиту, що включають зростання попиту на товари, вироблені на підприємстві, що дозволяє отримувати високий прибуток і підтримувати конкурентоспроможність на ринку [23].

Крім того, підприємство може впливати на інші зовнішні чинники конкурентоспроможності, такі як споживачі, постачальники, політика і поведінка конкурентів, а також ставлення громадськості до продукції та підприємства.

Розглянемо більш детально окремі зовнішні чинники конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності економіки визначає інвестиційну привабливість країни та її регіонів, що дозволяє залучати іноземні інвестиції і створює сприятливий клімат для розвитку окремих підприємств і науково-технічного прогресу. Чим вищий рівень конкурентоспроможності економіки, тим більше можливостей має підприємство для свого розвитку в країні та для виходу на міжнародні ринки.

Конкурентоспроможність галузі залежить від технічних, економічних та організаційних умов, які сприяють створенню, виробництву і збуту продукції високої якості, що відповідає вимогам конкретних груп споживачів, з витратами, не вищими за міжнародні [56]. Таким чином, конкурентоспроможність галузі впливає на здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, але не надає йому додаткових конкурентних переваг у межах країни. Насправді конкурентоспроможність галузі більше впливає на позиції підприємства на світових ринках, ніж на його продукцію.

У контексті чинників конкурентоспроможності на рівні галузі варто підкреслити можливість створення стратегічних конкурентних переваг у

майбутньому через формування кластерів. Ця структура об'єднує підприємства однієї галузі, які не є прямими конкурентами, але можуть підтримувати одна одну ресурсами, матеріалами, робочою силою, технологіями та ноу-хау для досягнення вищих результатів за рахунок ефекту синергії. У кластерах географічна близькість відіграє ключову роль, оскільки вона забезпечує швидкий обмін матеріальними та нематеріальними ресурсами без значних витрат часу. Кластеризація дозволяє підприємствам-учасникам обрати спеціалізацію і зосередити зусилля на певному виді діяльності, що значно скорочує загальні витрати часу на виробничий цикл.

Основна відмінність кластерів від інших інтегрованих структур полягає в тісному зв'язку з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами. В той час як інші підприємства витрачають ресурси та час на розробку інновацій, учасники кластеру можуть покладати ці обов'язки на спеціалізовані організації, які займаються саме інноваціями. Співпраця з навчальними закладами також забезпечує кластерам кваліфіковану підготовку спеціалістів, які після закінчення навчання готові відразу приступити до роботи в кластері.

Підприємство може розробити стратегію формування кластера, в центрі якого воно буде. У результаті це призведе до додаткових конкурентних переваг, таких як доступ до якісних або дешевших ресурсів, гарантовані безперервні поставки необхідних матеріалів, а також отримання кваліфікованого персоналу. Проте такі результати підприємство зможе отримати лише через кілька років після початку кластеризації.

Вплив макросередовища на функціонування підприємств детально розглядається у навчальних посібниках з маркетингу та менеджменту. Проте важливо підкреслити, що ці фактори також частково формують конкурентоспроможність конкретних компаній. Наприклад, політично-правове середовище часто впливає на лобіювання інтересів окремих підприємств або цілих галузей, що може створювати бар'єри для входу нових

учасників на ринок або, навпаки, сприяти збільшенню конкуренції, відкриваючи нові можливості для підприємств.

Демографічні чинники формують потенційну місткість і структуру споживчого ринку, впливаючи на обсяги реалізації та сегменти, в яких підприємства можуть працювати. Економічні фактори, в першу чергу, впливають на купівельну спроможність споживачів.

При дослідженні управління конкурентоспроможністю підприємств і їх продукції, на нашу думку, особливу увагу слід звертати на зовнішні чинники, на які підприємство здатне вплинути через свої дії. До таких чинників можна віднести:

- Споживачів (наявність споживачів, їх лояльність до підприємства та продукції, уподобання в купівлі тощо);
- Поведінку конкурентів (стратегії конкурентної боротьби, які використовують конкуренти – цінова, комунікаційна, вдосконалення товару та наявність практик недобросовісної конкуренції);
- Ставлення громадськості до підприємства і його продукції (вплив на навколишнє середовище, безпека продукції та відходів, співпраця з місцевими громадами в рамках корпоративної соціальної відповідальності);
- Контактні аудиторії та маркетингові канали для донесення інформації до цільових груп (можливість розповсюдження маркетингових комунікацій, доступ до ЗМІ, громадських організацій, навчальних закладів і державних установ).

Залежно від специфіки діяльності підприємств та характеру їх продукції, можна виділити й інші групи зовнішніх чинників, що впливають на їх конкурентоспроможність. Зокрема, такі фактори можуть суттєво відрізнятися для промислових, сільськогосподарських, видобувних компаній і підприємств сфери послуг. Розглянемо ці особливості далі.

Вплив чинників на конкурентоспроможність промислових підприємств є багатограним. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Вплив чинників на конкурентоспроможність промислових підприємств

Отже, на конкурентоспроможність промислового підприємства впливають численні чинники. Проте, на відміну від інших видів підприємств, рівень конкурентоспроможності у промисловості в значній мірі залежить від ефективності управлінських рішень, використання технологій та наявних ринкових можливостей. Власники і керівництво підприємства здебільшого здатні самотійно впливати на підвищення рівня конкурентоспроможності через свої дії та стратегії.

Коли мова йде про формування кластерів, до їх складу входять підприємства та організації різних сфер діяльності. Внутрішні чинники конкурентоспроможності кластера будуть залежати від галузі, в якій він функціонує, його структури та участі його елементів у інших кластерах. У кожному конкретному випадку ці чинники можуть бути індивідуальними.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємств є одним із найактуальніших аспектів, пов'язаних із забезпеченням їх виживання та розвитку в умовах ринкової економіки. Узагальнюючи результати досліджень у цій галузі, можна систематизувати методи діагностики та оцінки, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

	фінансово-економічну діяльність	
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Кількісні методи передбачають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), які відображають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, з подальшою інтеграцією їх у групові та інтегровані показники. Завдяки цим методам можна оцінити реальні можливості підприємства в конкурентній боротьбі у сфері стратегічного управління та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Проте варто зазначити, що ця техніка містить елементи суб'єктивності, оскільки базується на вагових коефіцієнтах, визначених експертами. Крім того, їхня якість має низький рівень математичної формалізації, що може обмежити можливість використання оцінки конкурентоспроможності в процесі аналізу. Водночас якісні методи дозволяють врахувати фактичні дані.

Матричні методи передбачають застосування матриць. Основою цих методів є аналіз двовимірних матриць, які будуються за принципом системи координат, враховуючи сутність компанії в контексті оцінки її маркетингової діяльності. Проте недоліком даного підходу є обмежена кількість факторів оцінки та характеристик.

Індексні методи є розрахунковими та кількісними підходами, які зосереджені на визначенні одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх подальшому зведенні в інтегральний показник.

Цей метод дозволяє проводити складні обчислення та прості математичні операції.

Для створення конкурентного багатокутника застосовуються графічні методи. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічні методи не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяють точно визначити рівень загального критерію конкуренції, а також можуть викликати труднощі у використанні багатьох функцій.

Комплексні методи ґрунтуються на цілісному підході та забезпечують аналіз усіх найважливіших параметрів роботи компанії. Вони дозволяють отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого набору переваг, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх екологічних параметрів.

Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи орієнтовані на оцінку конкретних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їхніх результатах, зазвичай є короткочасними. В залежності від класифікації, метод може належати до різних груп. Наприклад, матриця БКГ є матричним методом представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії; рівень прийняття рішень при цьому відноситься до стратегічних методів. Отже, можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані.

Різноманітність методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії призводить до формування груп методів та загальної класифікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є ті, що базуються на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо. Плюси і мінуси найпопулярніших дев'яти груп методів наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Необхідно детально розглянути питання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Обрані методи самі по собі не задовольняють потреби українських підприємств, оскільки вибір універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається актуальною проблемою. Вибір методу або комбінації методів є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від специфіки завдань, які потрібно вирішити, рівня прийняття рішень та факторів конкурентного середовища.

Реалізація кожного з блоків моделі сприятиме ефективному формуванню стратегії управління конкурентоспроможністю. Очевидно, що найбільш повну інформацію можна отримати за допомогою комбінації декількох методів, проте це можливе лише після ретельної адаптації до українських умов.

При аналізі конкурентоспроможності виокремлюють такі фактори, як демографічні, економічні, політичні та природні, що вимагають коригування стратегії розвитку підприємства та її наукового обґрунтування.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості важливо зосередити увагу на таких аспектах, як персонал, засоби праці, предмети праці та фінансові ресурси компанії. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності можна реалізувати через наступні напрямки: маркетингові дослідження, цінова політика, дизайн, упаковка, технічний рівень виробництва та якість продукції.

Таблиця 1.5 - Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства харчової галузі

Підхід до оцінювання	Опис	Чинники, що враховуються
Аналіз зовнішніх факторів	Оцінка впливу макроекономічних, політичних, природних і демографічних факторів на	- Демографічні зміни - Економічна ситуація - Політичні умови - Природні ресурси

	діяльність підприємства.	
Аналіз внутрішніх факторів	Оцінка внутрішнього середовища компанії, її можливостей та слабких сторін.	- Персонал і кадровий потенціал - Засоби праці (обладнання, технології) - Фінансові ресурси
Аналіз якості продукції	Оцінка рівня якості продукції підприємства в порівнянні з конкурентами.	- Відповідність стандартам - Показники органолептичних властивостей - Інноваційність продукції
Маркетингові дослідження	Оцінка ефективності маркетингової стратегії і позиціонування продуктів на ринку.	- Аналіз ринку і попиту - Рекламні кампанії - Споживчі вподобання
Цінова політика	Оцінка цінової конкурентоспроможності продукції на ринку.	- Порівняння цін з конкурентами - Вартість виробництва - Стратегія цінових знижок
Технічний рівень виробництва	Оцінка технологічних можливостей підприємства, наявності нових технологій.	- Впровадження нових технологій - Виробничі потужності - Стандарти якості та безпеки
Дизайн та упаковка	Оцінка привабливості упаковки і дизайну продукції для споживачів.	- Дизайн упаковки - Технології упаковки - Впізнаваність бренду

Джерело: складено автором на основі [12]

У підсумку, підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств харчової галузі є важливими інструментами для визначення їхньої здатності ефективно функціонувати на ринку та зберігати конкурентні позиції. Для цього необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Аналіз зовнішніх факторів, таких як демографічні, економічні, політичні та природні умови, дозволяє оцінити, наскільки стабільною є бізнес-середовище та які можливості чи загрози можуть виникнути для підприємства. Внутрішні фактори, зокрема персонал, засоби праці, фінансові ресурси та рівень виробництва, є ключовими для оцінки ефективності діяльності підприємства в межах його операційної діяльності.

Особливу увагу слід приділяти таким складовим, як якість продукції, маркетингові дослідження, ціноутворення, дизайн та упаковка, а також технічний рівень виробництва. Кожен з цих аспектів має прямий вплив на здатність підприємства конкурувати в умовах постійних змін ринку.

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства харчової галузі забезпечує можливість ідентифікації слабких та сильних сторін, а також розробки стратегій для покращення конкурентних переваг і підтримки стабільного розвитку на ринку.

Висновки за першим розділом

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. На основі аналізу різних підходів було визначено сутність конкурентоспроможності підприємства як здатності забезпечувати високу привабливість продукції на ринку в умовах конкуренції. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від низки факторів, серед яких: внутрішні ресурси, якість продукції, репутація, фінансова стійкість та ефективність управління.

Розглянуто також чинники, які сприяють формуванню конкурентних переваг, включаючи технологічні інновації, маркетингову стратегію, рівень компетенції персоналу та здатність підприємства до адаптації під зміни зовнішнього середовища. Окреслено роль кожного з цих чинників у зміцненні позицій підприємства на ринку.

На основі вивчення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, було виокремлено методи, які дають змогу об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його сильні та слабкі сторони. Це створює основу для формування ефективної стратегії розвитку і є важливим інструментом в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

2.1. Політика діяльності підприємства та його організаційно-економічна характеристика

Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним із найстаріших підприємств кондитерської промисловості в Україні і займає провідне місце серед національних виробників. Контрольний пакет акцій компанії належить швейцарській корпорації «Nestle», яка є світовим лідером у харчовій галузі. Юридична адреса компанії — м. Львів, вулиця Ткацька, 10.

Історія фабрики розпочалася 10 травня 1962 року, коли Львівський раднаргосп ухвалив рішення про об'єднання Кондитерської фабрики «Більшовик», Кондитерської фабрики імені Кірова та Чортківської кондитерської фабрики, створивши компанію під назвою «Червона Троянда». 3 серпня того ж року раднаргосп перейменував підприємство на «Світоч». У 1998 році контрольний пакет акцій підприємства було придбано компанією «Nestle».

У результаті реорганізації Львівської кондитерської фабрики у 2022 році було змінено її організаційно-правову форму з акціонерного товариства на товариство з обмеженою відповідальністю, а також скасовано реєстрацію випуску акцій. Діяльність компанії здійснюється відповідно до законодавства України, міжнародних стандартів фінансової звітності, а також внутрішніх правил, регламентів, процедур та інших нормативних документів підприємства.

«Світоч» не володіє правами на торгові марки, а виконує роль виробника продукції на замовлення ТОВ «Нестле Україна» для українського ринку. У 2022 році підприємство здійснювало експорт до 9 країн, серед яких

Румунія, Угорщина, Болгарія, Молдова, Німеччина, Велика Британія, Польща тощо. Приблизно 31% сировини постачають українські підприємства, зокрема це постачальники пакувальних матеріалів, борошна, цукру, цукрової пудри, сухого молока, кондитерських жирів. Серед основних імпортерів сировини – Швейцарія, Іспанія, Велика Британія, Швеція, Туреччина та Нідерланди.

Кондитерська фабрика виробляє більше 200 видів солодкої продукції, пропонуючи їх як під власною торговою маркою, так і під брендом Nestle. Асортимент фабрики «Світоч» включає шоколадні плитки, вагові та коробкові цукерки, вафлі, печиво і крекери. Лінійка шоколадних плиток від "Світоча" налічує понад 15 найменувань з різноманітними наповнювачами.

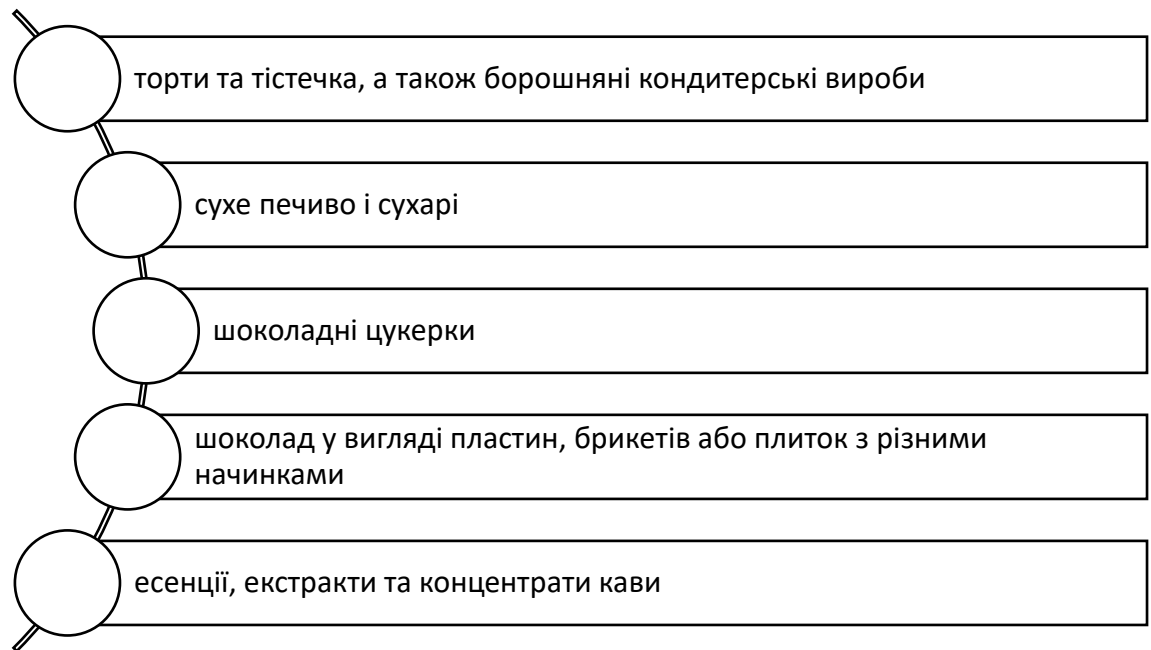


Рисунок 2.1 - Основні види продукції ПАТ «ЛКФ «СВІТОЧ»

Серед популярних новинок від «Світоча» можна відзначити вагові цукерки «Зоряне саяво: смак капучіно» та «Зоряне саяво: Сутінки», шоколад «Світоч ла Крема», «Світоч десерти: Смак банану в шоколаді» та «Світоч десерти: Смак капучіно», а також вафлі «Артек з какао та молоком». Варто зауважити, що львівські вафлі «Артек» посідають перше місце серед

вафельних брендів в Україні: дві з трьох вафель, які купують в Україні, виготовлені на виробничих лініях ЛКФ «Світоч».

Приватне акціонерне товариство «Львівська кондитерська фабрика "Світоч"» прагне не тільки пропонувати продукцію, перевірену часом, але й освоювати випуск нових десертів. Компанія активно працює над покращенням іміджу та вдосконаленням своєї збутової стратегії.

Основними конкурентами ЛКФ «Світоч» є компанії «Конті», корпорація «Рошен» та компанія «АВК», оскільки ці підприємства мають популярні бренди, користуються підтримкою споживачів, володіють розгалуженою збутовою мережею і є універсальними виробниками, які присутні майже в усіх сегментах кондитерського ринку.

Для забезпечення ефективного управління діяльністю ЛКФ «Світоч» було сформовано організаційну структуру, яка відповідає вимогам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління для реалізації стратегії компанії (рис. 2.1).



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління АТ ЛКФ «Світоч»

З наведеної структури видно, що вищим органом управління акціонерного товариства ЛКФ «Світоч» є Загальні збори акціонерів, які ухвалюють лише ключові рішення. Повноваження Загальних зборів делеговано Наглядовій Раді, що відповідає за захист інтересів акціонерів, стратегічне управління та контроль над діяльністю Виконавчого органу. Члени Наглядової Ради, включно з її головою, призначаються Загальними зборами акціонерів та звітують перед ним.

Виконавчий орган відповідає за оперативне управління діяльністю компанії. Генеральний директор, як член Виконавчого органу, керує поточною діяльністю підприємства, розробляючи політику для збереження та підвищення прибутковості й конкурентоспроможності компанії.

Генеральний директор на власний розсуд формує організаційну структуру компанії, до якої входять департаменти, відділи та підрозділи, і призначає їх керівників. Правління та Генеральний директор підзвітні Наглядовій Раді та Загальним зборам акціонерів.

Компанія вкладає значні кошти в навчання та підвищення кваліфікації працівників. Програма навчання охоплює всі структурні підрозділи та категорії співробітників. Велика увага приділяється регулярній атестації як робочих місць, так і посад.

Організаційна структура управління Львівської кондитерської фабрики має лінійний тип, де кожен співробітник підпорядковується лише одному керівнику, який відповідає за адміністративні функції в певному відділі або підрозділі. Серед переваг такої структури:

1. кожен працівник чітко знає свої обов'язки та відповідальність;
2. ієрархія та розподіл обов'язків знижують ймовірність непорозумінь і конфліктів серед співробітників;
3. така структура проста у впровадженні, особливо для невеликих компаній або підприємств.

Серед недоліків лінійної структури — її негнучкість і обмежена здатність адаптуватися до майбутнього розвитку компанії. Вищі рівні керівництва можуть бути перевантажені, оскільки вони залучені до прийняття рішень у багатьох сферах діяльності. Також ефективність лінійного управління значною мірою залежить від сильного й компетентного лідерства.

Основними джерелами фінансування діяльності кондитерської фабрики у 2022 році були: власний капітал, кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, а також позика, отримана від пов'язаної сторони. Фінансова політика компанії орієнтована на регулярне збільшення та ефективне використання коштів, підтримку дисципліни у розрахунках, досягнення оптимального співвідношення між власними та залученими ресурсами, а також на забезпечення фінансової стійкості для прибуткового функціонування.

Станом на 31 грудня 2023 року облікова кількість штатних працівників підприємства становила 793 осіб (на 31 грудня 2021 року — 950). Зменшення чисельності персоналу стало наслідком повномасштабної війни в Україні, що призвело до еміграції працівників за кордон та їх мобілізації до Збройних Сил.

Важливим аспектом кадрової політики ТОВ «ЛКФ «Світоч» є створення робочого середовища, яке залучає працівників і забезпечує їх задоволеність від роботи в компанії. Оплата праці визначається на основі особистої результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоспроможності та фінансових можливостей компанії.

Метою змінної оплати праці є мотивація працівників до досягнення персональних та колективних результатів, що перевищують очікування, а також визнання особистого внеску в діяльність фабрики. Система преміювання залежить від посади працівника та загального підходу, встановленого на локальному та глобальному рівнях. Також передбачено преміювання за видатні досягнення.

Співробітникам надаються різноманітні та конкурентні пільги. Підприємство застосовує систему охорони праці, яка відповідає міжнародному стандарту системи управління охороною праці та безпеки ISO 45001.

Кондитерська фабрика дотримується принципів управління якістю, встановлених компанією Nestlé, що включає вимоги до безпеки харчових продуктів. Це дозволяє їй вирізнятися серед конкурентів. У компанії діє система оцінки ризиків, яка дає змогу вчасно виявляти сигнали, що можуть призвести до проблем. ТОВ «ЛКФ «Світоч» має сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та схемі FSSC 22000.

2.2. Аналіз економічної діяльності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Ефективне управління фінансовими ресурсами є визначальним фактором у досягненні стабільного фінансового стану, що має вирішальне значення в умовах ринкової економіки. Фінансова стабільність підприємства підвищує інтерес до нього з боку постачальників, банків, акціонерів, інвесторів та податкових органів. Тому обґрунтована оцінка фінансового стану, заснована на фінансовій звітності, є необхідною.

Таблиця 2.1 - Аналіз обсягу і структури основних засобів ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Найменування основних засобів	2022		2023		Відхилення за рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Будівлі та споруди	231 231	28,4	286 058	28,4	54,827	23,7
Машини та обладнання	560 650	68,8	692 937	68,8	132,287	23,6
Транспортні засоби	259	0,1	259	0,1	-	-
Інструменти,	21 929	2,7	28 065	2,7	6,136	27,9

прилади, інвентар						
Всього	814 069	100	1 007 319	100	193,250	23,7

Аналіз обсягу та структури основних засобів ТОВ «ЛКФ «Світоч» за 2022–2023 роки показує позитивну динаміку. Загальний обсяг основних засобів зріс на 193 250 тис. грн, що становить 23,7%. Це свідчить про активну політику оновлення або придбання активів підприємством. Збільшення вартості будівель і споруд на 54 827 тис. грн (23,7%) при збереженні їх частки у структурі на рівні 28,4% може бути пов'язане з модернізацією чи розширенням виробничих потужностей. Машини та обладнання показали найбільший приріст у абсолютному вираженні – 132 287 тис. грн (23,6%), при цьому їх частка залишилася стабільною на рівні 68,8%, що свідчить про пріоритетність оновлення виробничих технологій. Інструменти, прилади та інвентар зросли на 6 136 тис. грн (27,9%), зберігаючи частку в загальній структурі на рівні 2,7%, що свідчить про покращення допоміжного оснащення. Водночас вартість транспортних засобів не змінилася, що може свідчити про стабільність у цьому напрямку або відсутність потреби в оновленні автопарку. Загалом, підприємство демонструє значний прогрес у збільшенні вартості основних засобів, що сприяє підвищенню його виробничого потенціалу та конкурентоспроможності.

Розглянемо показники, що характеризують фінансовий стан АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Основні показники, які відображають майновий стан підприємства та джерела його формування, узагальнено в таблиці 2.2.

З аналізу таблиці 2.2 видно, що в АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» протягом зазначеного періоду спостерігалось покращення показників майнового стану, особливо у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. Зокрема, загальна вартість майна підприємства у 2023 році зросла на 14,53% порівняно з 2021 роком і на 10,21% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2 - Основні показники динаміки зміни майнового стану АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2021 - 2023рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна значень 2023р. порівняно із 2021р.		Зміна значень 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				Абсолютн а, тис. грн	Темп прирост у, %	Абсолютн а, тис. грн	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, тис. грн	1900335,5	1974912,5	2176472,0	276136,50	14,53	201559,50	10,21
Власний капітал, тис. грн.	1284230,5	1361405,0	1362348,0	78117,50	6,08	943,00	0,07
Залучений капітал, тис. грн.	616105,00	613507,50	814124,00	198019,00	32,14	200616,50	32,70
Оборотні активи, тис. грн.	1395153,0	1244290,5	1197882,5	-197270,50	14,14	-46408,00	-3,73
Необоротні активи, тис. грн	505182,50	730622,00	978589,50	473407,00	93,71	247967,50	33,94
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	38,42	40,81	44,59	6,17	16,05	3,78	9,26

Як видно з рис. 2.3, у 2021–2023 рр. діяльність підприємства здебільшого фінансувалася за рахунок власного капіталу. У 2023 році власний капітал АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» становив 1 362 348 тис. грн, що на 6,08% більше, ніж у 2021 році, і на 0,07% більше порівняно з 2022 роком.

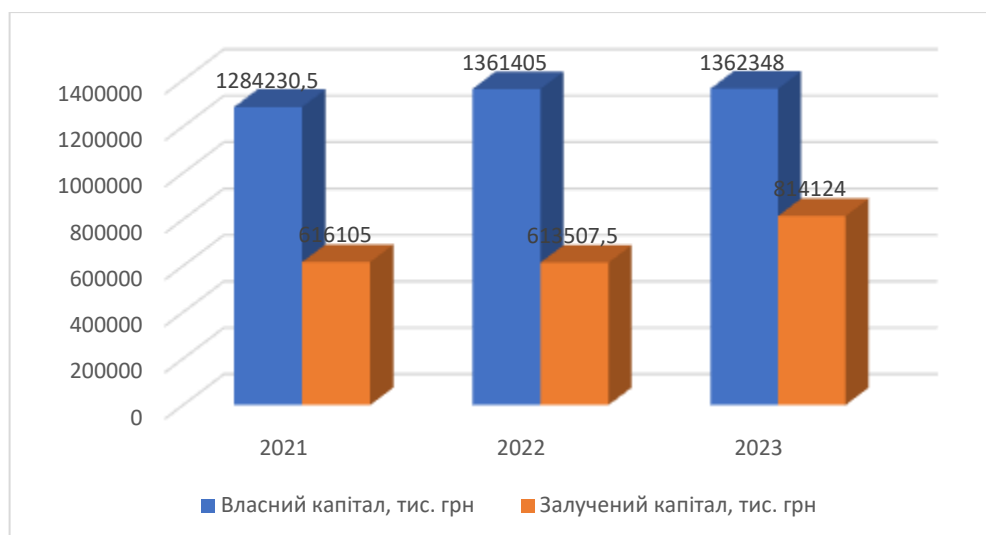


Рисунок 2.3 - Динаміка джерел фінансування АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2021-2023рр., тис. грн



Рисунок 2.4 - Динаміка складу майна АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2021-2023рр., тис. грн

Згідно з рис. 2.4, у 2023 році необоротні активи АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» досягли 978 589,5 тис. грн, що свідчить про їх зростання на 93,71% порівняно з 2021 роком і на 33,94% порівняно з 2022 роком. Водночас оборотні активи підприємства демонстрували тенденцію до скорочення, склавши у 2023 році 1 197 882,5 тис. грн, що на 14,14% менше, ніж у 2021 році, і на 3,73% менше порівняно з 2022 роком.

Значне зростання необоротних активів свідчить про спрямування підприємства на розвиток довгострокових інвестицій, модернізацію та оновлення основних засобів. Скорочення оборотних активів може вказувати на оптимізацію управління короткостроковими ресурсами або зменшення обсягів поточних активів.

При оцінці фінансового стану досить важливо провести аналіз ліквідності підприємства, який надає змогу визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Показники	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	3,8	2,2	-1,6	-42,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1-2	2,9	1,4	-1,5	-51,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,6	0,01	0,002	-0,008	-80

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЛКФ «Світоч» за 2022–2023 роки свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства з точки зору здатності покривати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році знизився до 2,2, що на 1,6 одиниці (42,1%) менше порівняно з 2022 роком, але все ще знаходиться в межах нормативного значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився до 1,4, що на 1,5 одиниці (51,7%) нижче попереднього року, і перебуває на нижній межі нормативного діапазону. Найбільше зниження спостерігається за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який у 2023 році склав лише 0,002, що на 0,008 одиниці (80%) менше, ніж у 2022 році, і суттєво нижче нормативного значення.

Таке погіршення показників свідчить про зниження платоспроможності підприємства, що може бути пов'язане з недостатнім рівнем ліквідних активів для оперативного покриття поточних зобов'язань. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати управління оборотними активами та забезпечити належний рівень ліквідності.

Для проведення більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «ЛКФ «Світоч» були досліджені економічні результати його діяльності, зокрема: дохід, чистий дохід і чистий прибуток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Показники	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 572 657	2 635 805	63 148	2,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 329 241	2 387 340	58 099	2,5
Валовий прибуток (збиток)	243 416	248 465	5 049	2,1
Інші операційні доходи	15 574	8 449	-7 125	-45,7
Адміністративні витрати	73 764	86 590	12 826	17,4
Витрати на збут	15 833	12 293	-3 540	-22,3
Інші операційні витрати	27 331	59 948	32 617	119,3
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	142 062	98 083	-43 979	-30,9
Фінансові витрати	20 411	28 627	8 216	40,2
Інші витрати	17 984	192 380	174 396	969,7
Чистий прибуток	91 227	-127 993	-219 220	-240,3

(збиток)				
----------	--	--	--	--

Згідно з даними таблиці 2.4, можна зробити висновок про загальне погіршення фінансових результатів підприємства, оскільки у 2023 році воно зазнало збитку в розмірі 127 993 тис. грн. Це могло бути викликано кількома факторами:

- зменшенням операційних доходів у 2023 році на 7 125 тис. грн (або на 45,7%) порівняно з 2022 роком;
- збільшенням адміністративних витрат на 12 826 тис. грн (або на 17,4%);
- зростанням інших операційних витрат на 32 617 тис. грн (або на 119,3%);
- підвищенням фінансових витрат на 8 216 тис. грн (або на 40,2%);
- значним збільшенням інших витрат на 174 396 тис. грн (або на 969,7%).

Результати проведеного аналізу свідчать про загальне погіршення фінансово-економічного становища ТОВ «ЛКФ «Світоч» у 2023 році.

Оцінка привабливості підприємства є важливим етапом аналізу його фінансового стану та перспектив розвитку. Показник привабливості дозволяє визначити здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення стабільного зростання, генерування прибутку та створення додаткової вартості для акціонерів.

Щоб розрахувати показник привабливості підприємства «Світоч» використаємо надані фінансові дані. Оцінка буде базуватися на чотирьох групах показників: підсумкова прибутковість, ліквідність, фінансова незалежність, і оборотність активів.

Вхідні дані для розрахунків:

- Чистий прибуток: 91 227 тис. грн
- Середній власний капітал: 436 971 тис. грн
- Оборотні активи: 1 301 841 тис. грн

- Поточні зобов'язання: 587 589 тис. грн
- Власний капітал: 1 310 913 тис. грн
- Чистий дохід: 2 572 657 тис. грн

Таблиця 2.5 - Шкала нарахування балів за значення власного капіталу за методикою визначення рейтингу привабливості підприємств

Показник	Значення	Бали	Обґрунтування
Рентабельність (ROE)	20.88%	6	15–25% відповідає 6 балам.
Ліквідність	2.21	8	Ліквідність ≥ 2 відповідає 8 балам.
Фінансова незалежність	0.69	6	Значення в діапазоні 0.5–0.79 – 6 балів.
Оборотність активів	1.36	6	Значення в діапазоні 1.0–1.49 – 6 балів.
Додатковий бал за обсяг	> 50 млн грн	2	Високий обсяг продажів.

Загальна кількість балів: $6(\text{ROE}) + 8(\text{Ліквідність}) + 6(\text{Незалежність}) + 6(\text{Оборотність}) + 2(\text{Додатковий бал}) = 28$.

Підприємство «Світоч» демонструє високу привабливість завдяки ефективній роботі з власним капіталом, ліквідності та оборотності активів. Це підтверджує його сильні позиції на ринку, так як отримані 28 балів відповідають «А-Відмінно» за методикою визначення рейтингу привабливості підприємств.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Компанія «Світоч» працює в умовах жорсткої конкуренції з провідними кондитерськими та шоколадними виробниками України. Серед головних конкурентів — «Roshen», «ХБФ», «АВК», «Конті», «МИР», «Житомирські ласощі» та «Монделіс-Україна». Ці підприємства активно розвивають свої технології й постійно розширюють асортимент, що робить їх високотехнологічними лідерами на ринку.

Водночас «Світоч» демонструє здатність долати галузеві виклики, постійно вдосконалюючи виробництво та адаптуючись до міжнародних

стандартів. Завдяки інтеграції з транснаціональною корпорацією «Nestle», львівська фабрика отримує доступ до інноваційних технологій і сучасних рішень. Це партнерство надає «Світоч» суттєві конкурентні переваги, зокрема завдяки дотриманню строгих стандартів якості, корпоративної політики та ретельному відбору постачальників.

Крім того, компанія виділяється серед інших виробників широким асортиментом продукції, пропонуючи унікальні вироби, яких немає на інших ринках.

У таблиці 2.6 представлено огляд основних гравців кондитерської галузі, включаючи тих, чия частка ринку перевищує 2%. Ці компанії є безпосередніми конкурентами «Світоч» і займають позиції як вище, так і нижче за рівнем. У таблиці наведено не лише загальні обсяги виробництва кожного підприємства за період 2021–2023 років, але й розраховані ринкові частки, які вони займають на ринку України.

Таблиця 2.6 - Основні гравці на ринку кондитерських виробів в Україні

№ з/п	Компанія	Обсяг виробництва, тонн			Частка ринку, %		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	Корпорація «Рошен»	205112	194168	200834	23,29	29,59	28,73
2	ПрАТ «ХБФ»	50619	52873	55357	6,07	7,63	7,92
3	ПрАТ «АВК»	97958	41780	53132	11,75	6,03	7,6
4	АТ «ВО «Конті»	32348	30996	29953	3,88	4,47	4,29
5	ТОВ «Кондитерська фабрика «МИР»	16245	16210	21666	1,95	2,34	3,1
6	ПАТ «Монделіс Україна»	25150	19793	21576	3,02	2,86	3,09
7	ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	22561	20480	20175	2,71	2,95	2,88
8	ПрАТ «Житомирські ласощі»	38767	32651	14780	4,65	4,71	2,11
9	Інші	345029	284254	281497	42,68	39,42	40,28
10	Усього	833789	693205	698970	100	100	100

Аналіз таблиці показує, що ринок кондитерських виробів в Україні концентрований, а лідером залишається корпорація «Рошен» із часткою 28,73% у 2023 році. Компанія «Світоч» утримує частку 2,88%, демонструючи стабільність у конкурентному середовищі.

Помітне зростання частки ПрАТ «ХБФ» до 7,92% і стабільність ПрАТ «АВК» (7,6%) контрастують із значним скороченням частки ПАТ «Житомирські ласощі» до 2,11% у 2023 році. Незначні виробники залишаються важливим сегментом ринку з часткою понад 40%.

Конкуренція на ринку посилюється, що вимагає від «Світоч» додаткових зусиль для зміцнення позицій.

Для кращого розуміння ринкової ситуації представлено графічну інтерпретацію у вигляді діаграми (див. рисунок 2.5), яка ілюструє ринкові показники цих компаній за період 2021–2023 років.

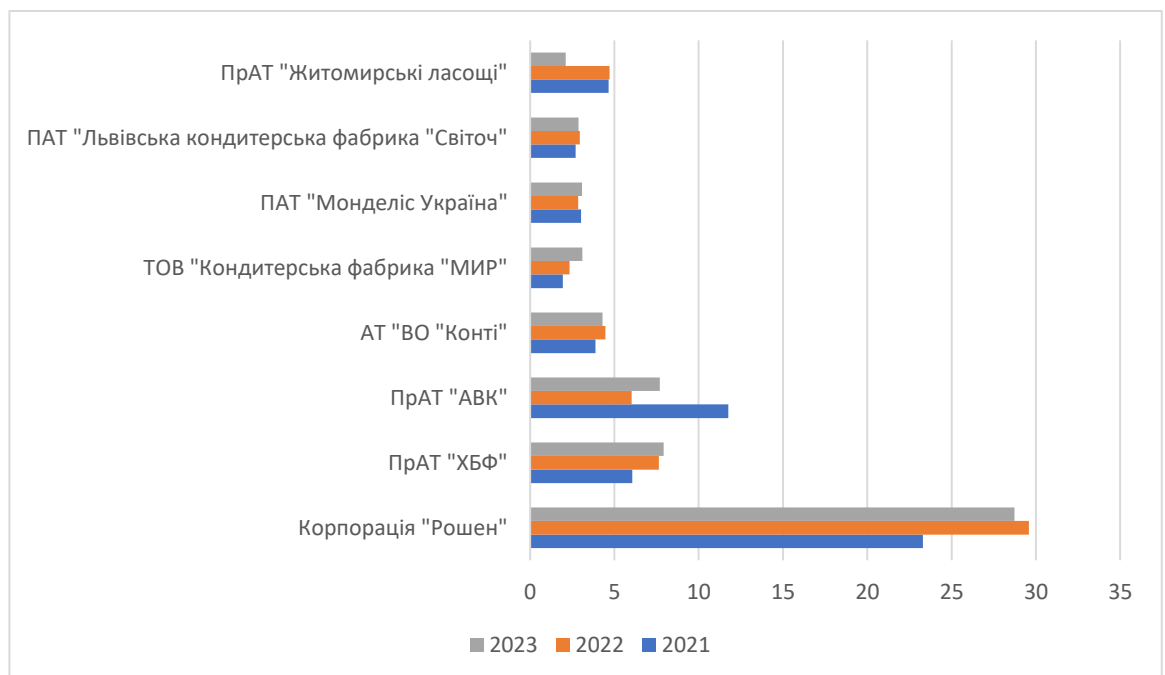


Рис. 2.5 - Сегментація ринку кондитерських виробів з 2021 по 2023 рр.

Ринок кондитерських виробів в Україні переважно контролюється трьома великими гравцями – «АВК», «Конті» та «Рошен». Хоча компанія «ХБФ» також могла б увійти до цього списку, вона з 2004 року є частиною

корпорації «Бісквіт-Шоколад». Ці компанії не лише мають потужні позиції на внутрішньому ринку, але й активно просуваються на зовнішні ринки завдяки агресивній експортній політиці. Такий підхід створює для них значні можливості для зростання та розширення. Водночас ринок кондитерських виробів в Україні характеризується сезонними коливаннями: попит на шоколад зазвичай зростає у холодні осінньо-зимові місяці й знижується влітку.

Карта стратегічних груп є важливим інструментом аналізу конкурентного середовища, що дозволяє оцінити позицію підприємства серед учасників ринку та визначити перспективні напрями розвитку.

На рисунку 2.6 було відтворено карту стратегічних груп для підприємства «Світоч» із врахуванням ключових характеристик галузі, таких як співвідношення ціна/якість та широта асортименту. Це дозволить оцінити конкурентні переваги й можливості для зміцнення ринкових позицій.

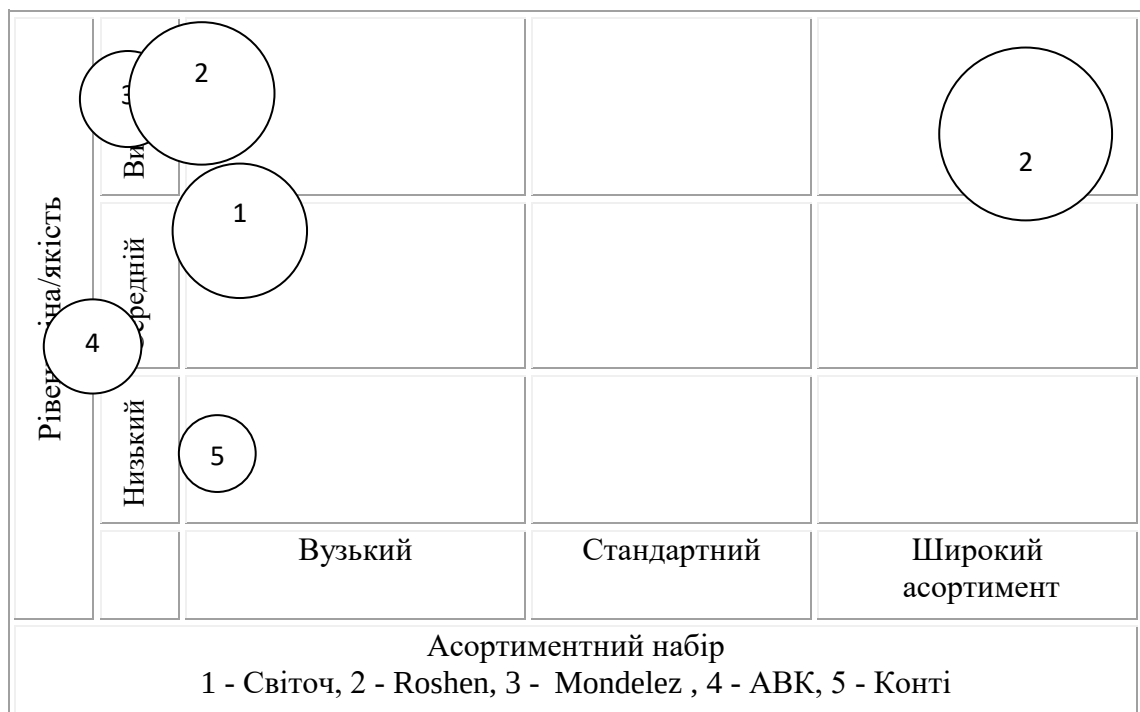


Рисунок 2.6 – Карта стратегічних груп для підприємства «Світоч»

Створена карта стратегічних груп показала, що «Світоч» займає середній сегмент ціна/якість з широким асортиментом, потребуючи інновацій

та експорту для зміцнення позицій. «Рошен» виділяється у високоякісному сегменті завдяки екологічним і здоровим продуктам. «Конті» та «АВК» концентруються на середньому та низькому сегментах відповідно, потребуючи розширення асортименту й підвищення якості. «Mondelez» залишається лідером у преміальному сегменті завдяки сильному бренду та інноваціям. Загалом компаніям варто адаптуватися до нових споживчих трендів, розвивати екологічність та інвестувати в інновації.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства «Світоч» були обрані 5 фінансових і техніко-економічних показників, що дозволяють порівняти ефективність їх діяльності. Оцінка проводиться через обчислення одиничних коефіцієнтів для кожного показника та визначення зваженого коефіцієнта для кожного з них. Підсумовуючи ці коефіцієнти, ми отримуємо інтегральний показник конкурентоспроможності, який допомагає порівняти позиції підприємств на ринку. Розрахунки наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства «Світоч» та конкурента «АВК»

Найменування показника	Вплив на КСП	Вага	«Світоч» (Ai)	«АВК» (Bi)	$n_i = A_i/B_i$	$n_i = B_i/A_i$	Зважений коеф. КСП ($p_i = m_i * n_i$)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прямий	0.2	0.209	0.195	1.07	0.93	0.214
Поточна ліквідність	Прямий	0.15	2.22	1.65	1.35	0.74	0.202
Рентабельність продажів (ROS)	Прямий	0.2	0.035	0.04	0.875	1.14	0.175
Коефіцієнт власного капіталу	Прямий	0.2	0.692	0.65	1.07	0.93	0.214
Оборотність активів	Прямий	0.15	1.97	1.91	1.03	0.97	0.155
Інтегральний коеф. КСП	—	—	—	—	—	—	0.960

Інтегральний коефіцієнт КСП для підприємства «Світоч» становить 0.960. Оскільки цей коефіцієнт менше 1, це вказує на те, що підприємство «Світоч» має певні труднощі в конкурентній боротьбі з «АВК».

Основною метою діяльності підприємства є перетворення продукції на товари масового споживання для максимізації прибутку, збільшення обсягів реалізації та утримання лідерських позицій на кондитерському ринку України. Для створення матриці SWOT-аналізу слід здійснити такі кроки:

1. Скласти матрицю ймовірності впливу зовнішніх позитивних факторів, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Матриця «вірогідність» для можливостей зовнішнього середовища ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Вірогідність				
Дія	Сильна	Висока	Середня	Низька
		- Банкрутство та нестабільне становище конкурентів	- Використання нової рецептури виробництва	- Прискорення темпів зростання ринку
	Середня	- Залучення кваліфікованих кадрів, через банкрутство конкурентів	- Стабільний попит на продукції	- Введення нової бюрократичної моделі
	Низька	- Закупівля нового обладнання	- Створення нового благодійного проекту	- Надання пільг від держави

2. Скласти матрицю «ймовірності» для зовнішніх негативних факторів, які можуть стати потенційними загрозами для підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця «вірогідність» для загроз зовнішнього середовища ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Вірогідність				
Дія	Сильна	Висока	Середня	Низька
		- Падіння курсу валюти - Повномасштабна війна	- Зниження доходів населення	- Нестабільне геополітичне становище країни
	Середня	- Вихід з України компаній-партнерів через воєнні дії	- Створення маркетингових інструментів від конкурентів	- Зростання цін постачальників

	Низька	- Спрямування населення на правильне харчування та виключення цукру з раціону	- Несприятливі демографічні зміни	- Проблеми з логістикою, через політичну ситуацію
--	--------	---	-----------------------------------	---

3. У результаті дослідження ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» необхідно визначити її сильні та слабкі сторони, які будуть використані для складання SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Внутрішнє середовище ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Лідер на ринку кондитерських виробів	- Залежність від іноземних постачальників обладнання та сировини
- Значна частка на ринку	- Зниження купівельної спроможності споживачів
- Сильний бренд та імідж	- Зміни в смаках та потребах споживачів
- Постійний попит на продукцію	- Поява великої кількості конкурентних замінників
- Використання сучасного обладнання	- Зростаюча конкуренція в кондитерському секторі
- Високий рівень якості продукції	- Недосконалість законодавчої бази, що регулює діяльність підприємств
- Зручне географічне розташування	
- Активна стратегія маркетингу	
- Розширення асортименту для різних сегментів ринку	
- Зростаюча частка на українському ринку	

Аналізуючи всі позитивні та негативні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії «Світоч», їх можна систематизувати в матриці SWOT-аналізу (табл. 2.11). Це важливий етап дослідження, оскільки він дозволяє отримати чітке уявлення про реальний стан компанії та її конкурентні переваги.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Сильні сторони	Ринкові можливості
- Лідер на ринку кондитерських виробів в Україні; - Висока частка на ринку; - Сильний імідж бренду; - Стабільний попит серед споживачів; - Сучасне обладнання та високі технології виробництва; - Висока якість продукції; - Зручне розташування підприємства; - Активна маркетингова політика; - Розширення асортименту у різних цінових сегментах; - Збільшення частки на українському ринку;	- Конкуренти в нестабільному фінансовому стані, що відкриває можливості для захоплення частки ринку; - Залучення кваліфікованих кадрів внаслідок зниження конкурентного тиску; - Модернізація та оновлення обладнання для підвищення виробничої ефективності; - Впровадження інноваційних рецептур для задоволення змінюваних потреб ринку; - Прискорення темпів зростання кондитерського ринку в Україні;
Слабкі сторони	Ринкові загрози
- Залежність від закордонних постачальників; - Зниження доходів покупців; - Зміна потреб і смаків споживачів; - Поява товарів-замінників на ринку; - Ріст конкуренції в галузі; - Недосконалість законодавчої бази;	- Нестабільність геополітичної ситуації в Україні; - Можливість введення нових обмежень через глобальні пандемії або інші надзвичайні ситуації; - Падіння курсу валют, що впливає на собівартість продукції; - Повномасштабна війна в країні, що може вплинути на постачання та виробництво; - Вихід з ринку партнерських компаній через військові дії; - Зниження купівельної спроможності населення; - Зміна уподобань населення щодо здорового харчування, відмова від цукру.

Аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для компанії «Світоч» виявляє кілька ключових аспектів. Серед сильних сторін підприємства слід відзначити лідерство на ринку кондитерських виробів в Україні, стабільний попит на продукцію, високі стандарти якості та імідж бренду, а також активну маркетингову політику та модернізацію виробництва. Ці фактори дозволяють «Світоч» зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку і продовжувати розширення асортименту продукції.

Серед ринкових можливостей важливими є зростання ринку, залучення кваліфікованих кадрів завдяки труднощам у конкурентному середовищі та

модернізація виробництва, що відкриває нові горизонти для інновацій та покращення якості продукції.

Натомість слабкі сторони включають залежність від імпортних постачальників і зміни споживчих уподобань, що потребує постійного моніторингу та адаптації стратегії. Ризик появи товарів-замінників і конкуренції також залишається актуальним.

Загрози зовнішнього середовища, такі як геополітична нестабільність, економічні труднощі, зниження купівельної спроможності населення та зростаючий попит на здорове харчування, можуть мати значний вплив на діяльність компанії. Втім, своєчасна адаптація до цих умов і подальший розвиток конкурентних переваг дозволять «Світочу» утримати та розширити свою частку на ринку.

Таким чином, SWOT-аналіз підкреслює важливість для компанії постійного вдосконалення внутрішніх процесів і стратегічної гнучкості для успішного реагування на зовнішні зміни.

За допомогою результатів SWOT-аналізу компанія «Світоч» може сформулювати ряд стратегічних заходів, які будуть враховані при прогнозуванні майбутнього розвитку та формуванні моделі оцінки конкурентної позиції на ринку:

- Адаптація до змінних умов: постійні економічні, науково-технічні, політико-правові, соціальні та міжнародні зміни вимагають коригування організаційної структури компанії для підтримки існуючих конкурентних позицій або здобуття нових.
- Розробка стратегії і тактики: для забезпечення стабільного розвитку конкурентних переваг необхідно формувати чітку стратегію та тактику, спрямовані на створення та підтримку ринкових позицій протягом визначеного періоду.
- Оцінка конкурентів: аналіз конкурентних компаній та їхнього потенціалу дозволить виявити можливі загрози і можливості для розвитку в конкретних ринкових умовах.

- Аналіз ринкових факторів: важливо оцінити основні ринкові параметри, такі як попит, пропозиція, ціни та інфляційні процеси, що можуть вплинути на конкурентоспроможність «Світоч».
- Довгострокова діагностика: оцінка факторів, що впливають на функціонування підприємства, та зміна їх пріоритетів в умовах галузевої конкуренції допоможе виробити стратегію для зміцнення конкурентних позицій.
- Оцінка ризиків: важливо передбачити всі можливі ризики, що можуть негативно вплинути на ринкові позиції компанії, та розробити стратегії їх мінімізації.
- Взаємозв'язки між напрямками діяльності: оптимізація взаємодії між різними сферами діяльності компанії дозволить досягти максимальних конкурентних переваг.
- Підвищення конкурентоспроможності: створення списку конкретних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності «Світоч», дозволить зміцнити її позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Висновки за другим розділом.

У другому розділі було проведено всебічне дослідження конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», що включає аналіз господарсько-правових засад функціонування підприємства, оцінку його економічної діяльності та конкурентних позицій на ринку.

У підрозділі 2.1 було визначено основні аспекти господарської діяльності компанії, що включають її правову форму, структуру управління та організаційну побудову, що створює сприятливі умови для ефективного функціонування на ринку кондитерських виробів.

Аналіз економічної діяльності підприємства (підрозділ 2.2) показав, що «Світоч» демонструє стабільні фінансові результати, хоча і стикається з певними труднощами в умовах змінного ринкового середовища. Зокрема, компанія відчуває вплив зовнішніх економічних факторів, таких як зміни в попиті та конкуренція з боку великих гравців на ринку, проте здатна адаптуватися до змін.

Оцінка конкурентоспроможності (підрозділ 2.3) дозволила виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. ПАТ «Світоч» має значну конкурентну перевагу завдяки високій якості продукції, ефективному маркетингу та партнерству з міжнародною корпорацією «Nestle». Однак існують і певні загрози, пов'язані із залежністю від закордонних постачальників та змінами в споживчих смаках.

У підсумку, проведене дослідження показало, що ПАТ «Світоч» має потенціал для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій, однак необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що можуть впливати на його майбутній розвиток.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів

У сучасних умовах динамічних змін на ринку кондитерських виробів стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності є одним із ключових аспектів успішного функціонування підприємства. Враховуючи зростання рівня конкуренції, зміни споживчих уподобань та макроекономічних факторів, компаніям необхідно застосовувати комплексні стратегії, спрямовані на посилення своїх позицій.

Останні роки характеризуються динамічним розвитком підприємств кондитерської галузі в Україні. Станом на 2023 рік, на ринку діяли 4 250 підприємств, з яких топ-10 лідерів разом контролювали 84,91% субринку з виготовлення кондитерських виробів [48]. Велика кількість учасників ринку та поєднання олігополістичної та монополістичної моделей конкуренції свідчать про високий рівень конкуренції. У такій ситуації пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності стає нагальним завданням для компаній.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності в кондитерській галузі є подібними для більшості її учасників. Серед ключових чинників можна виділити: структуру витрат і собівартість продукції, технології виробництва, кваліфікацію персоналу та ефективність продажів. Таблиця 3.1 демонструє основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств у кондитерській галузі та їхні сильні й слабкі сторони.

Таблиця 3.1 - Стратегічні підходи для підвищення конкурентоспроможності підприємств у кондитерській галузі

Стратегічний підхід	Опис	Переваги	Обмеження
Зниження собівартості	Модернізація технологій та підвищення ефективності виробництва.	Зменшення витрат, підвищення маржинальності продукції.	Вимагає значних інвестицій, доступний переважно великим підприємствам.
Ефект масштабу	Збільшення обсягів виробництва для досягнення економії на масштабі.	Зниження собівартості на одиницю продукції.	Потребує великої ринкової частки та ресурсів.
Оптимізація витрат	Впровадження заходів зі скорочення операційних витрат.	Тимчасове підвищення рентабельності.	Обмежений вплив, негативний ефект у разі надмірного скорочення витрат.
Розробка нової продукції	Використання інноваційних підходів до створення продуктів із унікальними властивостями.	Розширення ринкової частки, формування лояльності споживачів.	Висока вартість досліджень і розробок, можливий ризик невдалого впровадження.
Оптимізація маркетингової стратегії	Підвищення доданої вартості продукції через правильне позиціонування, брендинг та якісний маркетинг.	Зростання лояльності споживачів, підвищення цінності бренду.	Високі витрати на маркетинг, потреба в глибокому розумінні ринку та споживача.
Диверсифікація продуктового портфеля	Вихід у нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції в різних цінових категоріях.	Залучення нових споживачів, зниження ризику залежності від одного сегмента.	Необхідність додаткових інвестицій, складність управління широким асортиментом.
Інвестування в якість	Використання кращої сировини, контроль якості, впровадження міжнародних стандартів.	Зростання довіри споживачів, можливість підвищення цін.	Висока вартість сертифікацій та дотримання стандартів.
Експортна експансія	Вихід на міжнародні ринки через адаптацію продуктів до вимог інших країн.	Розширення ринку збуту, підвищення доходів.	Високі бар'єри входу, необхідність вивчення вимог і регуляцій іноземних ринків.
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження автоматизованих систем управління,	Підвищення ефективності, зниження витрат на	Високі витрати на впровадження, потреба в навчанні

	CRM-систем, електронної комерції.	адміністрування, покращення комунікації з клієнтами.	персоналу
Соціальна відповідальність	Реалізація проєктів, пов'язаних із благодійністю, екологією та етичними стандартами.	Зміцнення репутації, підвищення лояльності споживачів, приваблення інвесторів.	Не завжди дає прямий фінансовий результат, вимагає додаткових витрат.

Представлені стратегічні підходи демонструють різноманітні можливості для підприємств кондитерської галузі у підвищенні їхньої конкурентоспроможності. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсів, масштабів діяльності, ринкової ситуації та довгострокових цілей підприємства.

Найбільш ефективними є підходи, що спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та впровадження інновацій, адже вони дозволяють як зберегти існуючих клієнтів, так і залучити нових. Водночас для великих підприємств особливо вигідними є стратегії, пов'язані з ефектом масштабу, експортною експансією та цифровізацією бізнес-процесів, які сприяють зниженню витрат і розширенню ринків збуту.

Для малих і середніх підприємств доцільним є акцент на інноваційну розробку продуктів, маркетингову оптимізацію та соціальну відповідальність, які дозволяють створювати додану вартість і виділятися серед конкурентів.

Таким чином, стратегічні підходи слід обирати з урахуванням унікальних характеристик підприємства та поточних ринкових умов, що забезпечить сталий розвиток і посилення позицій на ринку.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Як стабільний гравець на ринку кондитерських виробів, ПАТ «Світоч» має зосередитися на забезпеченні стійких економічних показників, що дозволить ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати ризики для клієнтів. Такий підхід є ключем до підтримки лідерства та забезпечення тривалої конкурентоспроможності в умовах насиченого ринку.

Однак, на певному етапі розвитку, перед «Світочем» постане вибір: продовжувати працювати за старими моделями, що може призвести до застою та втрати актуальності продукції, або ж адаптуватися до ринкових викликів через впровадження інновацій.

Прогресивний сценарій розвитку, заснований на введенні новітніх технологій, оновленні асортименту, розробці унікальних пропозицій та зміцненні маркетингових позицій, є більш перспективним. Постійні зміни та нововведення дозволять не лише утримувати позиції на ринку, але й забезпечити зростання конкурентоспроможності та доходності підприємства.

Якщо розглядати різні види інновацій на внутрішньому ринку ПАТ «Світоч», можна виділити наступні ключові аспекти:

- Економічні інновації: Включають удосконалення фінансового, бухгалтерського та податкового обліку. Для «Світоч» важливо забезпечити прозорість фінансових операцій через впровадження сучасних систем звітності та консолідованої фінансової інформації. Це сприятиме зміцненню довіри партнерів і клієнтів.

- Технічні інновації: Передбачають інтеграцію новітніх технологій і модернізацію виробничих процесів. Це дозволить підприємству підвищити якість продукції, оптимізувати витрати на виробництво та забезпечити вищий рівень продуктивності праці.

- Організаційні інновації: Мають на меті вдосконалення організаційної структури, процесів управління та співпраці з партнерами. Для «Світоч» це стане важливим етапом підвищення гнучкості, адаптації до ринкових змін і зміцнення конкурентних позицій.

- Маркетингові інновації: Включають використання сучасних методів просування, таких як цифровий маркетинг, інфлюенсерські кампанії чи програми лояльності. Це дозволить «Світоч» залучити нових клієнтів, посилити бренд на ринку та підвищити лояльність споживачів.

Впровадження інновацій у зазначених напрямках допоможе ПАТ «Світоч» не лише закріпити лідерські позиції в кондитерській галузі, але й створити основу для подальшого розвитку на внутрішньому та міжнародному ринках.

Всі ці типи інновацій можуть сприяти компанії «Світоч» у зміцненні конкурентної позиції на ринку, підвищенні ефективності виробничих процесів та збільшенні її привабливості для інвесторів і клієнтів.

Вихід підприємства на зовнішні ринки відкриває нові перспективи для розвитку. Для досягнення успіху необхідно:

1. Визначити конкретну країну або регіон, де планується розгортання діяльності.
2. Розробити чітку економічну стратегію, що враховуватиме специфіку ринку.
3. Створити маркетингову політику, орієнтовану на локальних споживачів.
4. Дослідити правові та податкові норми, що регулюють ведення бізнесу у вибраній країні.

Вихід на зарубіжні ринки може значно посилити позиції «Світоч», забезпечивши:

- Збільшення обсягів прибутку та реалізації продукції.
- Розширення впізнаваності бренду серед нових категорій споживачів.

- Підвищення репутаційних рейтингів компанії, що сприятиме залученню нових партнерів і капіталу.

Таким чином, стратегічна інтеграція інновацій та освоєння зовнішніх ринків є ефективним шляхом для збереження лідерства «Світоч» у кондитерській галузі та закріплення його конкурентних переваг.

Інновації, які відображені у таблиці 3.2 допоможуть компанії «Світоч» залишатися конкурентоспроможною на ринку, вдосконалювати виробництво, відповідати екологічним трендам і розширювати географію збуту продукції.

Таблиця 3.2 - Пропозиції для ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Тип інновації	Пропозиція
Продуктова інновація	1. Розробка лінії безглютенових та веганських солодошів для залучення нових сегментів ринку.
	2. Створення "преміум" лінії кондитерських виробів з натуральних інгредієнтів або унікальними смаками, таких як суперфуди (чіа, асаї).
Технологічні інновації	1. Впровадження автоматизованих ліній для виробництва для зниження витрат та покращення якості продукції.
	2. Використання IoT (Інтернет речей) для моніторингу якості продукції та покращення ефективності виробництва.
Маркетингова інновація	1. Запуск програми лояльності для споживачів, яка стимулюватиме повторні покупки та створить позитивний імідж бренду.
	2. Використання технології доповненої реальності (AR) в рекламних кампаніях для залучення молодшої аудиторії.
Соціальна та екологічна інновація	1. Використання біорозкладної упаковки або упаковки з перероблених матеріалів для зменшення впливу на навколишнє середовище.
	2. Запуск ініціативи з підтримки місцевих виробників сировини для зниження витрат на транспортування та підтримки локальних економік.
Організаційні інновації	1. Впровадження CRM-системи для аналізу взаємодії з клієнтами та точного прогнозування попиту.
	2. Розвиток гнучкої корпоративної культури для залучення креативних кадрів і покращення внутрішніх процесів компанії.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для компанії «Світоч», з метою покращення своєї конкурентоспроможності, важливим є впровадження інновацій у свою економічну стратегію. Враховуючи активні процеси євроінтеграції та глобальні тренди на ринку кондитерських виробів, компанія повинна адаптувати свої стратегії до змінюваних умов. У цьому контексті, стратегія, яка поєднує як інновації на внутрішньому ринку, так і на міжнародних ринках, є найбільш ефективною та необхідною.

Один з основних факторів, який об'єднує ці напрямки — це орієнтація на здоров'я, як фізичне, так і екологічне. В умовах зростаючого попиту на продукти, які відповідають принципам здорового харчування, компанія повинна адаптувати асортимент своїх солодошів, вводячи інгредієнти, які не тільки смачні, а й корисні. Це може включати горіхи, фрукти, мед, а також додаткові вітамінні та протеїнові добавки.

Що стосується упаковки, то важливою інновацією для компанії стане використання переробленого паперу та картону, що відповідає екологічним стандартам і набуває популярності на міжнародних ринках. Це дозволить не тільки підвищити привабливість продукції на екологічно свідомих ринках, але й знизити витрати на сировину, сприяючи збереженню навколишнього середовища.

Таким чином, стратегія компанії «Світоч» повинна охоплювати два основні напрями інновацій: розробку нового продукту та створення нової упаковки. Впровадження кожної з цих інновацій має соціальні, економічні та технічні аспекти. З соціального боку, це відповідь на зростаючий попит на здорове харчування та екологічні продукти, з економічного — можливість розширення ринків збуту та зниження витрат на матеріали, а з технічного — модернізація виробничих процесів для забезпечення високої якості продукції та її екологічної відповідності.

Впровадження цієї стратегії дозволить розширити цільову аудиторію, включаючи споживачів, які відмовляються від традиційних солодошів, спортсменів та діабетиків, які потребують спеціальних продуктів. Продукція стане доступнішою через продаж в фітнес-клубах, лікарнях, магазинах здорового харчування та громадських закладах. Тренд здорового харчування також буде основою рекламної кампанії нових продуктів. Використання переробленого паперу для упаковки знизить витрати на деревину та енергію, сприятиме зменшенню сміттєзвалищ і збереженню чистоти води. Така упаковка також підтримує екологічну відповідальність, даючи споживачам можливість зробити свій внесок у збереження навколишнього середовища.

Введення здорових солодошів приносить економічні переваги завдяки низькій собівартості та високій ціні збуту. Компанія «Світоч» може збільшити закупівлю горіхів і фруктів, які вже використовуються у виробництві, без необхідності додаткових складових. Використання переробленого паперу для упаковки є економічно вигідним, оскільки він дешевший за пластик та свіжий папір. Крім того, це зменшує негативний вплив на навколишнє середовище, знижуючи споживання ресурсів і обсяги відходів. Таким чином, використання такої упаковки сприяє ефективності, економії та екологічній стійкості.

Для порівняння можна взяти традиційні шоколадні цукерки «Зоряне саяво», упаковані в пластикову обгортку, і нові здорові солодоші «HealthySweet», які мають паперову упаковку. Це дозволяє провести порівняння між звичайними цукерками в пластиковій упаковці та новими корисними солодошами з паперовою упаковкою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика двох видів цукерок

Характеристика	Цукерки «Зоряне саяво» (упаковка з пластику)	Цукерки «HealthySweet» (упаковка з паперу)
Переваги	- Розпізнаваність - Тривалий термін придатності - Здатність до тривалого зберігання перед кінцевим	- Має позитивний вплив на організм - Екологічно безпечний - Не шкодить фігурі - Легкий у плануванні рекламної

	збутом	кампанії - Призначений для внутрішнього та зовнішнього ринків - Лідирує на внутрішньому ринку без конкурентів - Має конкурентоспроможність на зовнішньому ринку
Недоліки	- Спрямований виключно на внутрішній ринок - Має подібні аналоги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку - Вимога до фінансування рекламної кампанії	- Потреба у приверненні фінансових ресурсів для рекламної кампанії - Необхідність залучення нових логістичних рішень щодо постачання вторинного паперу

Для компанії «Світоч» рекомендується зосередитись на розробці цукерок без цукру під брендом «HealthySweet». Ці цукерки мають значні переваги, оскільки відповідають сучасним тенденціям здорового харчування та екологічності.

Виробництво таких цукерок вимагає застосування спеціальних технологій, які дозволяють замінити цукор, зберігаючи високу якість продукції. Для цього необхідно розробити нову рецептуру, яка задовольнятиме різноманітні смакові вподобання споживачів. Важливим є використання тільки високоякісних та безпечних інгредієнтів.

Також необхідно звернути увагу на дизайн упаковки, оскільки приваблива і інформативна упаковка може значно підвищити попит на новий продукт. Упаковка з переробленого паперу підкреслить екологічну спрямованість бренду, що є додатковою перевагою в умовах зростаючої популярності екологічно чистої продукції.

Для успішного запуску нової продукції компанії «Світоч» розроблено комплексний план заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажу. План включає ключові маркетингові активності, терміни виконання, відповідальних осіб і ресурси. У таблиці 3.4 наведено основні кроки та очікувані результати, що допоможуть ефективно реалізувати стратегію просування.

Таблиця 3.4 - План дій по просуванню нової продукції компанії «Світоч»

№	Заходи	Термін виконання	Відповідальні особи	Ресурси	Очікуваний результат
1	Проведення маркетингових досліджень	1 місяць	Відділ маркетингу	Бюджет: 100 тис. грн	Визначення потреб споживачів, аналіз конкурентів
2	Розробка рекламної кампанії	2 тижні	Маркетолог, дизайнер, копірайтер	Бюджет: 150 тис. грн	Створення рекламних матеріалів (банери, відео, тексти)
3	Лонч у соціальних мережах	1 місяць	SMM-менеджер	Бюджет: 50 тис. грн	10 тис. підписників охоплені рекламною кампанією
4	Запуск промо-акцій та знижок	2 місяці	Відділ продажів	Бюджет: 80 тис. грн	Залучення нових клієнтів, продажі збільшено на 20%
5	Участь у виставках і ярмарках	3 місяці	Відділ розвитку бренду	Бюджет: 200 тис. грн	Збільшення впізнаваності бренду, встановлення партнерств
6	Розповсюдження тестових зразків	1 місяць	Відділ маркетингу	Бюджет: 70 тис. грн	Отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів
7	Створення інформаційного контенту	Постійно	Копірайтер, контент-менеджер	Внутрішні ресурси	Публікація статей, оглядів у ЗМІ та блогах
8	Колаборації з блогерами/лідерами думок	1 місяць	SMM-менеджер	Бюджет: 120 тис. грн	Рекламне охоплення 100 тис. осіб
9	Розробка спеціальної упаковки/дизайну	2 тижні	Відділ дизайну, виробництво	Бюджет: 50 тис. грн	Створення унікального іміджу продукту
10	Вимірювання результатів та корекція плану	Щоквартально	Відділ маркетингу, аналітики	Внутрішні ресурси	Аналіз досягнень та ефективності кампанії

Реалізація цього плану допоможе ефективно просунути нову продукцію компанії «Світоч» на ринку та закріпити її конкурентні переваги.

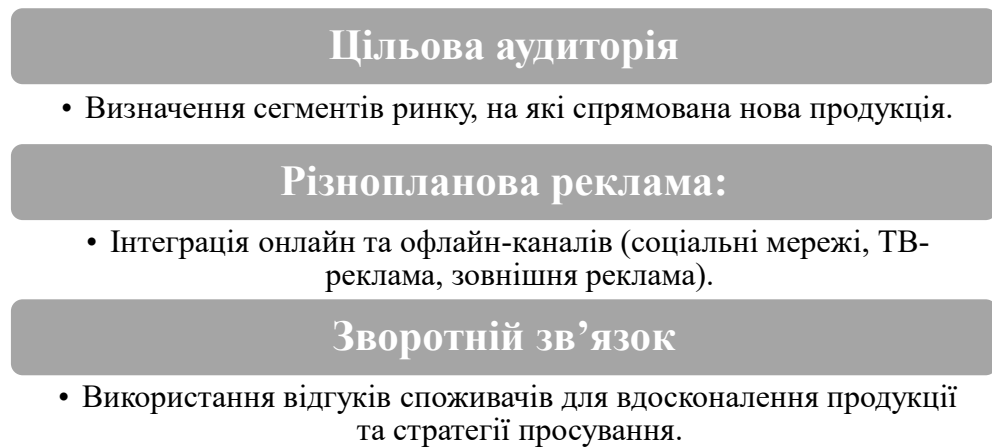


Рисунок 3.1 – Ключові акценти плану.

Для оцінки ефективності плану дій із просування нової продукції компанії «Світоч» використовуються ключові показники результативності (KPI), які дають змогу виміряти досягнення поставлених цілей. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою порівняння запланованих і фактичних результатів після завершення кампанії.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності плану по просуванню нової продукції компанії «Світоч»

№	Показник	Заплановане значення	Фактичне значення	Відхилення (%)	Результат оцінки
1	Зростання обсягів продажу	+20%	+18%	-2%	Майже досягнуто: потребує додаткових стимулів у рекламних кампаніях.
2	Охоплення аудиторії в соцмережах	100 тис. осіб	120 тис. осіб	+20%	Перевиконано: добре спрацювали колаборації з блогерами та таргетована реклама.
3	Кількість залучених клієнтів	10 тис. осіб	8 тис. осіб	-20%	Недостатнє виконання: слід переглянути механізми знижок і акцій для більшої залученості.

4	Позитивні відгуки споживачів	80%	85%	+5%	Досягнуто: висока оцінка продукту, що підтверджує якість і відповідність очікуванням споживачів.
5	ROI рекламної кампанії	300%	250%	-50%	Частково досягнуто: потрібно оптимізувати витрати на певні етапи кампанії для підвищення ефективності.
6	Відвідуваність офлайн-івентів	5 тис. осіб	5,5 тис. осіб	+10%	Перевищено: участь у виставках і роздача тестових зразків дали відчутний ефект.

План просування загалом успішний: перевищено очікування щодо охоплення аудиторії та позитивних відгуків, ефективно реалізовано офлайн-активності. Однак ріст клієнтської бази та ROI не досягли запланованих рівнів, що потребує оптимізації акцій і витрат. Рекомендується зосередитися на покращенні УТП та перерозподілі бюджету на успішніші канали.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі магістерської роботи було проаналізовано шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Дослідження показало, що впровадження інноваційних заходів є важливим напрямком для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів.

Зокрема, запропоновані стратегії і заходи підвищення конкурентоспроможності, такі як розробка нової лінії здорових цукерок без цукру «HealthySweet» у паперовій упаковці, дозволять не лише розширити асортимент продукції, але й зайняти нові ринки, залучити нових споживачів, зокрема, орієнтуючись на сегмент здорового харчування. Це також дозволить підвищити екологічну відповідальність підприємства, що відповідає сучасним тенденціям на ринку.

Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів показала, що ці інновації сприятимуть зміцненню позицій «Світоч» на ринку, підвищенню його привабливості для споживачів і збільшенню прибутковості. У результаті, ці кроки не лише дозволять компанії підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечать стійке зростання на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищуючи її впізнаваність і конкурентну позицію серед лідерів галузі.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Магістерська робота виконана на замовлення суб'єкта господарювання ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Основною сферою використання результатів роботи є діяльність ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

В процесі виконання роботи нами сформовані наукові висновки на основі встановлених цілей і завдань, а також напрацьовані теоретичні і методологічні підходи, включаючи логічний аналіз, синтез, статистичні та графічні методи, аналіз літератури та вторинної інформації, узагальнення та порівняння.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох частин, науково-практичних висновків і пропозицій.

Висновки та рекомендації можуть бути використані і на інших підприємствах ринку кондитерських виробів. Результати кваліфікаційної магістерської роботи частково впроваджені в діяльність ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Узагальнюючи аналітичну теоретичну інформацію з різних джерел, отримано такі наукові результати. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства:

- розкрито сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства (с.7 -11);
- визначено чинники формування конкурентоспроможності підприємства (с.11-18);
- проведено аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства (с.19-25).

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

- досліджено господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика (с.27-31);

- проведено аналіз економічної діяльності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (с.32 -38);

- проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (с.39 -48).

В третьому розділі роботи було розроблено шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства:

- визначено стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів (с.50-53);

- обґрунтовано заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (с.53-55).

- проведено оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів (с.56-62).

Таким чином, проведено аналіз основних підходів до визначення конкурентоспроможності, її складових та чинників впливу. Встановлено, що конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, яка залежить як від внутрішніх факторів (якість продукції, управлінські процеси, фінансова стабільність), так і від зовнішніх (ринкові умови, економічна політика, рівень конкуренції).

Здійснено аналіз діяльності підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», зокрема його фінансових показників, маркетингової стратегії, організаційної структури та позиціонування на ринку. Виявлено сильні та слабкі сторони, а також основні виклики, з якими стикається підприємство у конкурентному середовищі.

Запропоновано конкретні стратегії та заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед яких:

- модернізація виробничих процесів з використанням інноваційних технологій;

- оптимізація витрат та підвищення ефективності управлінських процесів;

- покращення якості продукції та розширення асортименту;

- посилення маркетингової активності, зокрема через цифрові канали;
- формування позитивного іміджу бренду та розширення присутності на ринку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити свою частку на ринку, зміцнити позиції у конкурентному середовищі, збільшити прибутковість та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 111-114.
3. Ачкасов А.І. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій / А.І. Ачкасов, Т.А. Пушкар, В.Г. Федорова. Харків: ХНАМГ, 2010. 89с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Підручник: / за ред. В.Д. Базилевич. [9-те вид. доповн.]. Київ : Знання, 2014. 710 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
6. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
7. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. Інноваційна економіка. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
8. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131–140.
9. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

10. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 627–636.
11. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32
12. Тараненко, І.В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн / І.В. Тараненко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2011. – Вип. 33, Ч. 1. – С. 196–201.
13. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. – Луганськ: Видво СНУ ім. В. Даля, 2005. 368 с.
14. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. К. : Логос, 2013. 204 с.
15. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності / В. Гончаров, О. Ларін. Луганськ, 2006.
16. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. К.: Алерта, 2006. 404с.
17. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.
18. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>

19. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
20. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ: Знання, 2004. 207 с.
21. Дікань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг: теорія і практика. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.
22. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440с.
23. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
24. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
25. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12. С. 1001–1005.
26. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
27. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75- 81.
28. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія / О. В. Ілляшенко. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.

29. Інструменти для аналізу кожної компанії України.
[URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/)
30. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. №2. С. 290–294.
31. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85
32. Кириленко В.В. Економіка: навч. пос. / В. В.Кириленко. Т.: Економічна думка, 2002. 193с.
33. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
34. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37 - 58.
35. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.
36. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
37. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. 2007. № 1/2. С. 338–345.
38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.
39. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій :

- монографія / О.Г. Мельник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
40. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102.
 41. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276. 99
 42. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. Київ: Основи, 1998. 390с
 43. Пухтаевич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=131>
 44. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник / К. І. Редченко. 2-е вид., доп. Львів: Новий Світ. 2000, 2010. 272с.
 45. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. №4
 46. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансовогосподарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
 47. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.
 48. Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

49. Сачук Г.М. Аналіз та вплив телекомунікаційної галузі на економіку України. Тези Міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (5-6 листопада 2020 р.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/102.pdf>
50. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник Національної академії державного управління. 2015. С. 30–37.
51. Шостак Л. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948>
52. Яковлев А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах /А. І. Яковлев. Харків: Бізнес-інформ, 2005. 54 с.
53. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №12. С. 174–177.
54. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 2023. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2024-07/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9B%D0%9A%D0%A4%20%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%87_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202023%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf

55. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 2022. URL:

https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9B%D0%9A%D0%A4%20%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%87_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202022%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf

56. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 2021. URL:

https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-08/%D0%90%D0%A2%20%D0%9B%D0%9A%D0%A4%20%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%87_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202021%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf

57. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

58. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf>
59. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. №6. С.8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf
60. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
61. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: Учбовий посібник /за заг. ред. проф. В.М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2013. 267с.
62. Гавриш О.М., Щербина В.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 39-1. С.63-67.