

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВСП «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»

Спеціальність 051  
«Економіка»  
Група 2БЕП-32

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Конкурентоспроможність продукції підприємства АТ  
«Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та шляхи її підвищення»

Проектний матеріал складається з пояснювальної записки на 80 сторінках та ілюстративного матеріалу

Здобувач освіти \_\_\_\_\_ (Голованова А.А.)

Керівник \_\_\_\_\_ (Коваленко Н.С.)

**До захисту допущений**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ (Хачатурян О.С.)

Завідуючий відділенням \_\_\_\_\_ (Воронкова Ю.В.)

Захист «23» \_\_\_\_\_ червня 2023р.

Протокол АК № 1

Оцінка АК 85

Секретар АК \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	7
1.1. Сутність, функції та основні види економічної конкуренції	7
1.2. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки	17
1.3. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат	21
1.4. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	28
Висновки до розділу 1	43
<b>РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛКФ «СВІТОЧ»»</b>	44
2.1. Загальна характеристика Акціонерного Товариства “Львівська кондитерська фабрика “Світоч””	44
2.2. Оцінка економічного стану ПАТ «ЛКФ «Світоч»»	50
2.3. Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність ПАТ «ЛКФ «Світоч»»	68
Висновки до розділу 2	72
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЛКФ «СВІТОЧ»»</b>	74
<b>ВИСНОВКИ</b>	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	78
<b>ДОДАТКИ</b>	

					БЕП 32.05.000.КРБ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Конкурентоспроможність продукції підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та шляхи її підвищення	Літ.	Арк.	Акрушів
Розроб.		Голованова А.						
Перевір.		Коваленко Н.С					4	77
Реценз.						ВСП «ОТФК ОНТУ»		
Н. Контр.								
Затверд.								

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що визначення поняття конкурентоспроможності як у загальному розумінні, так і на рівні підприємства, є важливою проблемою для утримання стійких позицій на ринку. А також, для ефективного функціонування промислових підприємств необхідно визначити систему чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності для утримання її позицій та подальшого підвищення.

*Мета роботи.* Узагальнення теоретичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг виробничого підприємства (на прикладі ПАТ «ЛКФ «Світоч»»).

*Предмет дослідження.* Конкурентна перевага як засіб забезпечення конкурентоспроможності організації.

*Об'єкт дослідження.* Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання ПАТ «ЛКФ «Світоч»».

*Методи дослідження:* теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

*Інформаційна база дослідження.* Чинне законодавство, що регулює конкурентні відносини в умовах ринкової економіки та нормативно-правові акти України, спеціальна література, наукові публікації та посібники відповідно до теми «конкуренція та конкурентоспроможність підприємства», електронні ресурси мережі Інтернет, статистична та фінансова звітність, дані внутрішнього обліку ПАТ «ЛКФ «Світоч»».

*Наукова новизна та практичне значення.* Полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні організаційно-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення конкурентних якостей підприємства. Використання цих порад призведе до закріплення підприємства на існуючих позиціях на ринку та вкаже на шляхи підвищення конкурентоспроможності.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

*Обсяг і структура роботи.* Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках друкованого тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (34 найменувань). Також містить 21 таблиць та 15 рисунків.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		6

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 1.1. Сутність, функції та основні види економічної конкуренції

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін “конкуренція”. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з’явилися лише у середині 18-го сторіччя. Головна заслуг в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції.

Представники неокласичної політекономії намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Витоками теорії конкурентних переваг виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції (рис. 1.1). Перший вагомий внесок у дослідження конкуренції зробила класична політекономія. Її представники на базі багаторічних досліджень сформуваали принципи досконалої конкуренції, за якої головним координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці.

В цілому весь період з кінця 19-го до початку 20-го століття був періодом що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію та її роль в економіці. Незадоволеність існуючої моделлю досконалої конкуренції, головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції - цінovій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства це здатність підприємства створювати, виробляти та провадити товари і послуги, цінovі та нецінові характеристики котрих є більш привабливими ніж у схожій продукції фірм конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7







Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

*Порівнюваність* вказує на те що дослідження проводиться порівняно з реальними конкурентами які функціонують на одному й тому ж ринку.

*Просторовість* означає те що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку.

*Динамічність* свідчить про те що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді і позбутися цих позицій в іншому.

*Предметність* передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальним, трудовим та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій, тощо.

*Атрибутивність* вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства.

Під *системністю* розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

*Об'єктивність* свідчить про те що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній перевірній інформації що реально відображає об'єктивну діяльність, а висновки повинні обґрунтовувати точними аналітичними розрахунками.

В ході аналізу також відбувається вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат - зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні і внутрішні.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		11



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Різні вчені-економісти мають різні погляди щодо визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Більшість із них вважає, що **конкурентоспроможність** – це економічна складова, яка виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх (виробничих, економічних, науково-технічних та ін.) і зовнішніх (життєутворюючих, адаптивних) чинників що виникають між підприємницькими структурами з приводу можливості реалізації окремого виду продукції чи надання певних послуг на конкретному ринку чи його сегменті.

Загальна логічна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає ієрархію досліджуваних понять, представлена на рис. 1.4. [20]

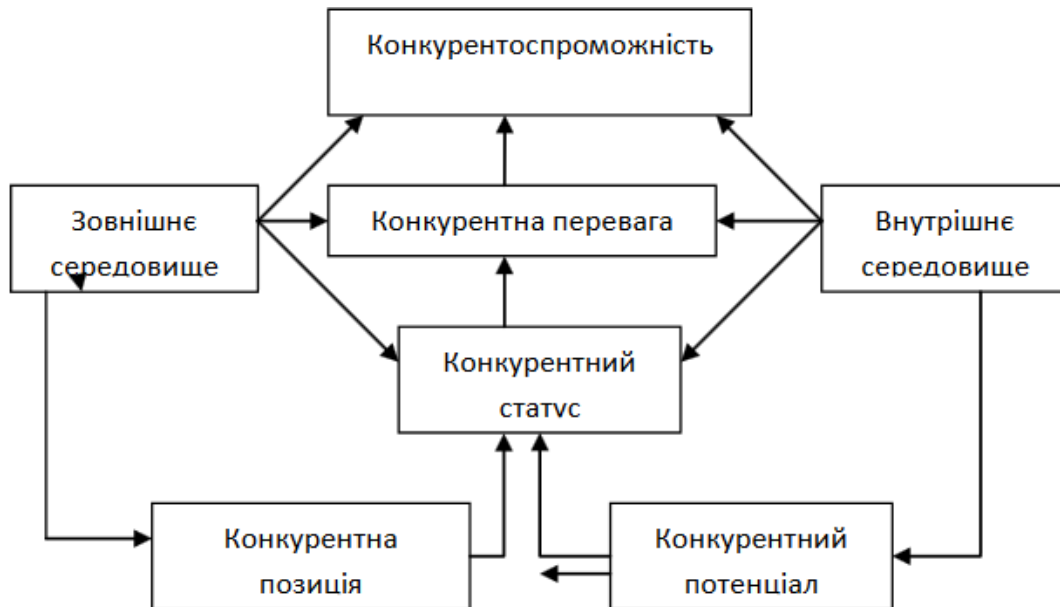


Рис. 1.4. Загальна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Водночас, сутність конкурентоспроможності підприємства також можна зрозуміти через певні функції конкуренції:

Табл. 1.2. Функції конкуренції

Функції конкуренції	Характеристика функцій
Регулювання	Переважно реалізується тоді, коли потрібно внести відповідні зміни до розподілу грошових ресурсів щодо факторів виробництва і впливу ціни. Іноді вона набуває характеру коригування розподілу доходів.
Стимулювання	Характеризується процесом спонукання господарюючих суб'єктів до діяльності для досягнення поставленої мети.
Ціноутворення	Характеризується впливом ціни на пропозицію та споживання відповідних товарів (робіт, послуг).
Розподілу	Характеризується розподілом доходів серед структурних підрозділів підприємства відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за досягнення.
Моніторингу	Характеризується забезпеченістю надійного функціонування підприємства на ринку конкуренції за рахунок своєчасного виявлення відхилень від його рівноважного стану і формування інформації для





Поширеною практикою є також встановлення цін зі знижками: за кількість придбаного товару; за платіж готівкою; за прискорення оплати; для окремих категорій покупців; дилерські знижки; знижки за поза сезонну купівлю товару тощо.

*Нецінова конкуренція* — це боротьба за переваги на ринку шляхом надання своїм товарам якісно нових властивостей, створення нової продукції для задоволення тих самих або нових потреб, використання реклами, надання споживчого кредиту, сервісних послуг тощо. Сучасним методом цієї конкуренції є маркетинг. Маркетинг — це комплексний підхід до управління виробництвом і реалізацією продукції, орієнтований на врахування вимог ринку та активний вплив на попит з метою розширення збуту товарів.

Основні методи несумлінної (недобросовісної, нечесної) конкуренції:

- - дезінформація (обман) споживачів щодо властивостей свого товару, умов продажу тощо;
- - дискредитація конкурентів (поширення неправдивої інформації, що підриває їхню ділову репутацію);
- - використання без дозволу чужого товарного знаку або марки товару, чужих рекламних матеріалів, упаковки тощо;
- - копіювання зовнішнього вигляду виробів конкурентів;
- - змова з постачальниками ресурсів на шкоду інтересам конкурентів;
- - переманювання провідних спеціалістів від конкурентів;
- - демпінг (від англ. *dumping* — скидання) — продаж товарів на зовнішніх ринках за цінами, нижчими ніж на внутрішньому ринку (інколи навіть нижче витрат виробництва), з метою усунення конкурентів і захоплення ринку. Тому таку конкуренцію називають "ціновою війною";
- - промисловий шпіднаж (викрадення документації, технічних розробок тощо);
- - підкуп чиновників, шантаж, застосування сили тощо.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		16

## 1.2. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння чинників, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил, які відображають результати політики великих монополій у боротьбі за якість, ринки збуту й отримання прибутку.

Погляди деяких вчених на сутність конкурентоспроможності:

- Книш М.І. стверджувала, що конкурентоспроможність полягає у ступені привабливості даного продукту для споживачів.
- Кредісов А.І. - “Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення.”
- Стівенсон В. - наголошує, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».
- Піддубний І.О., Піддубна А.І. - Конкурентоспроможність — це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

У розрізі теми дослідження з приводу теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності на основі ресурсного потенціалу, на рис. 1.5. представлено логіко-структурну схему факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						17
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

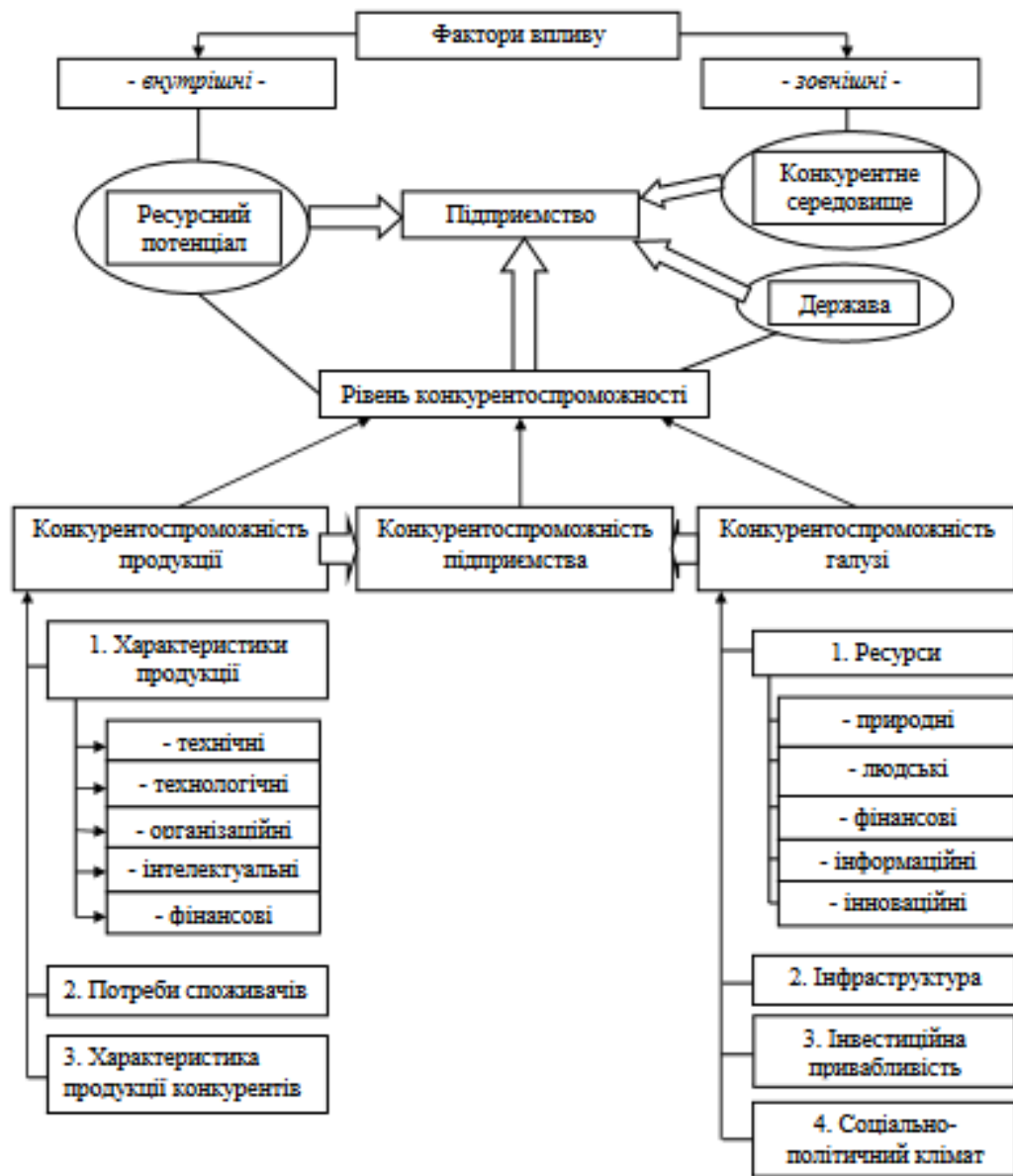


Рис. 1.5. Логіко-структурна схема факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства

Р. Хейс, С. Вілрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [24]:

- керівництво підприємств *першого рівня* розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не переймаються «сюрпризами» для конкурентів і споживачів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту й ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

нішу, яка збереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і клопотатися створенням конкурентних переваг;

- компанії *другого рівня конкурентоспроможності* прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їхніми основними конкурентами, — технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва провідних підприємств галузі. Вони наслідують ті самі принципи та підходи в управлінні якістю продукції та працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити;

- компанії *третього рівня конкурентоспроможності* досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління й організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

- компанії *четвертого рівня конкурентоспроможності* кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є “стратегічно важливими підприємствами”, або “стратегічними підприємствами” [24].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов’язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		19

- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

У цілому існують різні *підходи до класифікації конкурентоспроможності*:

- за територіально-географічною ознакою — міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів);

- залежно від масштабності економічних об'єктів — конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

- у часовому прояві — конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у перспективі.

Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними *ознаками конкурентоспроможності* як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- *відносний (порівняльний) характер* — конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- *релевантний характер* критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- *часовий характер (динамічність)* критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						20
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

### 1.3. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3.).

Табл. 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 (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера



аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

*Матричні методи* передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хобою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

*Індексні методи* — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

*Графічні методи* використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією.

Переваги і недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 1.4.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						23
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		





той факт, що вони об'єднують різні види витрат, які необхідні для створення благ і їх реалізації.

Витрати визначаються декількома характеристиками:

- Грошова оцінка факторів виробництва.
- Планування господарської діяльності.
- Часовий проміжок.

Витрати організації класифікуються бухгалтерським обліком. Всі витрати підприємства поділяються на витрати за звичайними видами діяльності та інші витрати.

До першої групи витрат відносять:

- Покупку сировини і матеріалів.
- Витрати на переробку.
- Виробничі витрати.
- Оплату праці.
- Відрахування у позабюджетні фонди.
- Амортизація.

Структура операційних витрат включає в себе використання активів, наданих у тимчасове користування, оплату прав і ліцензій, витрати, пов'язані з продажем, вибуттям майна, оплати інших операційних витрат.

Позареалізаційні витрати складаються з пенні, штрафів, збитків, дебіторської заборгованості, курсової різниці, інших витрат. Можливе виникнення надзвичайних витрат, таких як оплата руйнувань від стихійних лих, пожеж, аварій та іншого.

Облік витрат за статтями полегшує моніторинг та аналіз. Зазвичай їх ділять на матеріальні витрати, витрати з оплати праці, Відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування та інші адміністративні витрати. Для цілей оподаткування враховуються витрати реалізації, позареалізаційні витрати.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		26







яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в межах об'єктивного та суб'єктивного підходів має відповідати таким принципам, як:

– *обґрунтованість*;

– *системність*;

– *об'єктивність* – орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;

– *адаптивність* – здатність системи управління конкурентоспроможністю підлаштовуватися до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;

– *інформативність* – наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;

– *інноваційність* – «відкритість» нововведенням.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						30
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

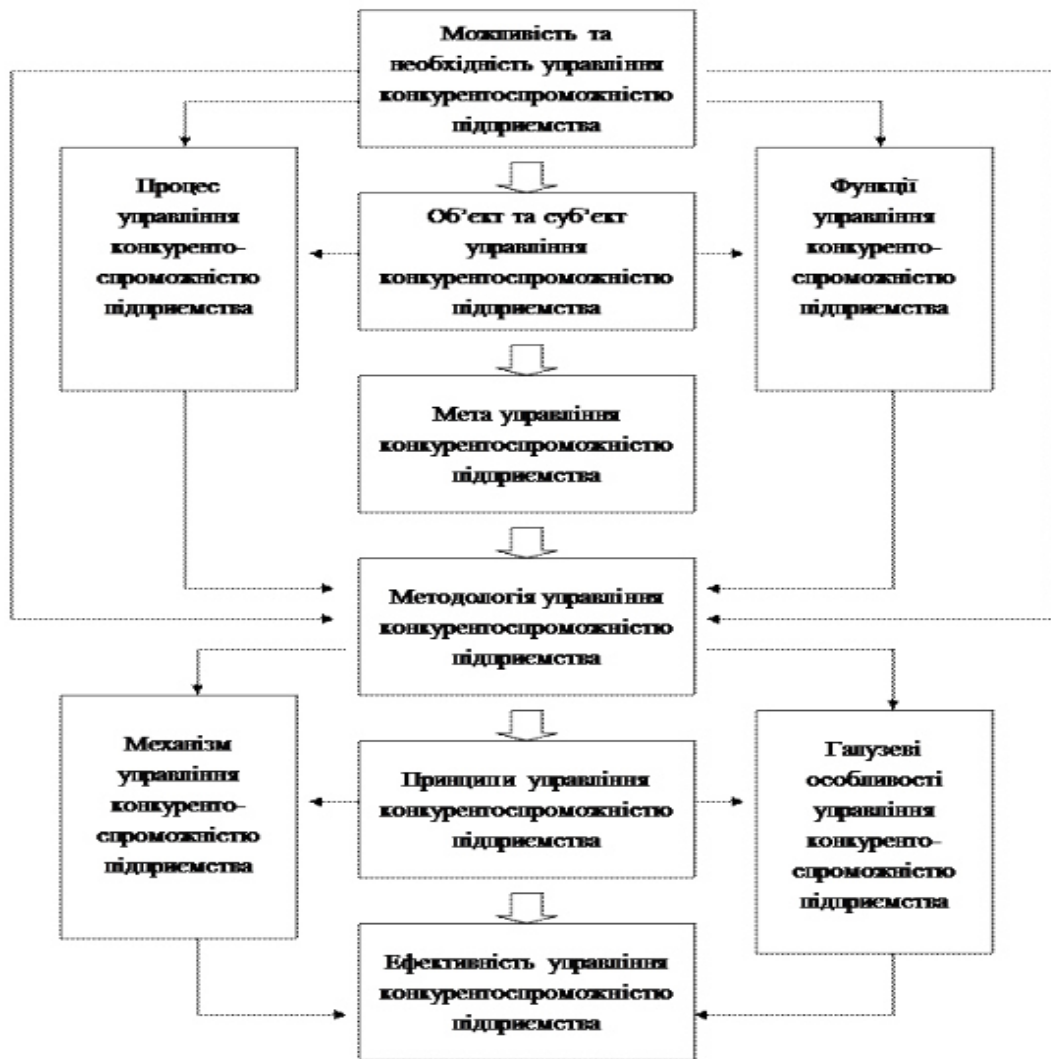


Рис. 1.6. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання керівництву підприємства перш за все необхідно визначити наступне:

- відповідні для підприємства індивідуальні напрямки забезпечення конкурентоспроможності;
- цілі для трьох рівнів управління конкурентоспроможністю – стратегічного, тактичного і оперативного;
- точний перелік відповідальних підрозділів, що відповідають за кожен рівень конкурентного розвитку підприємства;
- параметри системи управління конкурентоспроможністю.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій: цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб’єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об’єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов’язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

- функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						32
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		



- *принцип наукової обґрунтованості управління* – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- *принцип ранжування об'єктів управління* за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- *принцип багатоваріантності* – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- *принцип співставності управлінських рішень* при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- *принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства* – цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- *принцип ринкової орієнтації* – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості,

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						34
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- *принцип цільової спрямованості* – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- *принцип комплексності* – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- *принцип гнучкості* – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- *принцип етапності* – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		35

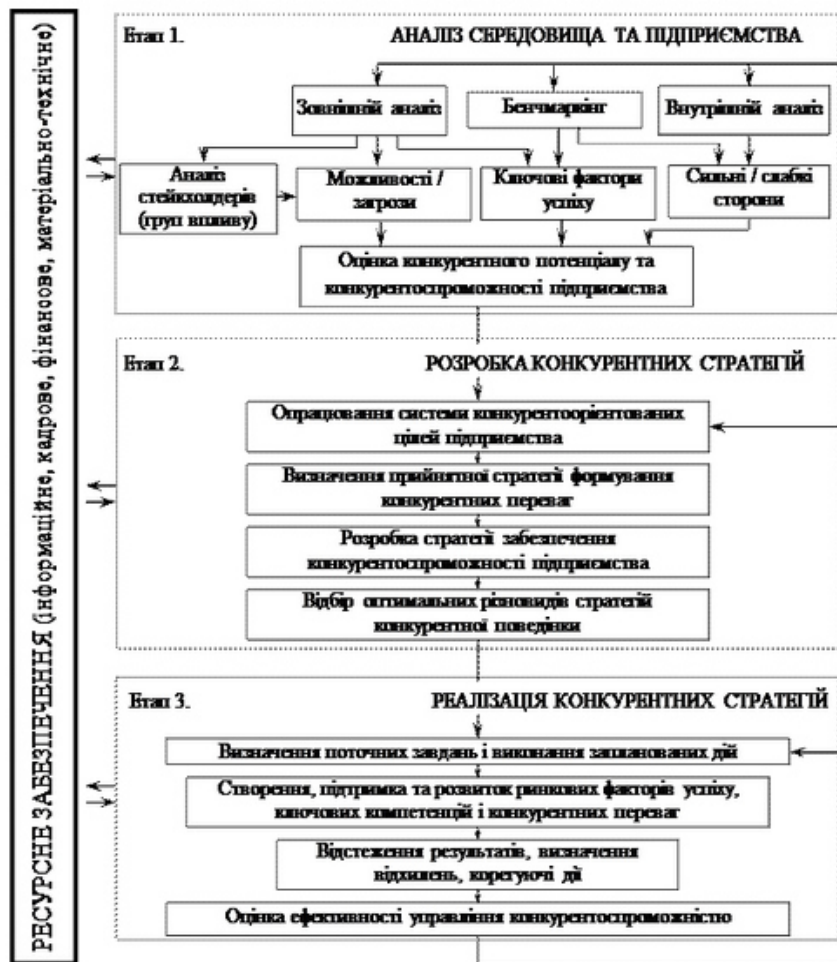


Рис. 1.8. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Табл. 1.5. Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь, поголів'я худоби і птиці
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат в колективі

Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; число рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керованості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних фондів; продуктивність праці
Ділова активність підприємства і ефективність організації збуту і просування товарів	Рівень затовареності готовою продукцією; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників: швидкість реакції на замовлення; об'єми постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції
Фінансовий стан організації	Показники майнового стану; показники ліквідності і платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості; показники ділової активності: показники фінансових результатів діяльності підприємства



Рис. 1.9. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір:

- стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);
- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

- впровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						39
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						40
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарату підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту – системоутворюючими компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
- удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління, для формування якого необхідні:

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						41
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;
- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи "Швидкий маркетинг";
- розробка автоматизованої системи "Управління вартістю";
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		42

## *Висновок до розділу 1*

У ході дослідження було розглянуто сутність і чинники конкурентоспроможності продукції підприємства. Досліджено різні погляди вчених на категорії “конкуренція” та “конкурентоспроможність”. Розбіжності та різноманітність позицій вчених щодо згаданих визначень викликані складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також ототожненням деякими науковцями конкурентоспроможності підприємства та продукції, різними масштабами розгляду конкурентоспроможності та подекуди заміною одного поняття іншим.

На основі проведеного аналізу наукових публікацій встановлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі, виробники, інвестори, держава.

З метою точної оцінки та комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції варто розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності – в переважній більшості кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на відповідних параметрах.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести такі: правильно та якісно обґрунтована маркетингова політика фірми; створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик; пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами; виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів; оновлення машин та обладнання; постійний контроль за зниженням собівартості товарів; покращення якості сервісу та обслуговування; диференціація товарів.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		43

## РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

### ПАТ «ЛКФ «Світоч»»

#### 2.1. Загальна характеристика Акціонерного Товариства “Львівська кондитерська фабрика “Світоч””.

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА СВІТОЧ
Скорочена назва	ТОВ "ЛКФ "СВІТОЧ"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY LVIV CONFECTIONERY FACTORY SVITOSH (LCF SVITOSH LLC)
Код ЄДРПОУ	00382154
Зареєстрований	Виконавчий комітет Львівської міської ради, 11.07.1996
Керівник	Гузей Ярослав Петрович, Генеральний директор , тел.: 0322402525
Контактна особа	Саад Шаді Мухамед, тел.: 0445860979
Уповноважені особи	Галицька Юлія Володимирівна
Розмір статутного капіталу	88 111 060,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		44



ДОДАТОК А. Організаційна структура АТ «ЛКФ «Світоч»

Акціонерне товариство «Львівська  
кондитерська фабрика «Світоч»»,  
станом на 31 грудня 2021 року

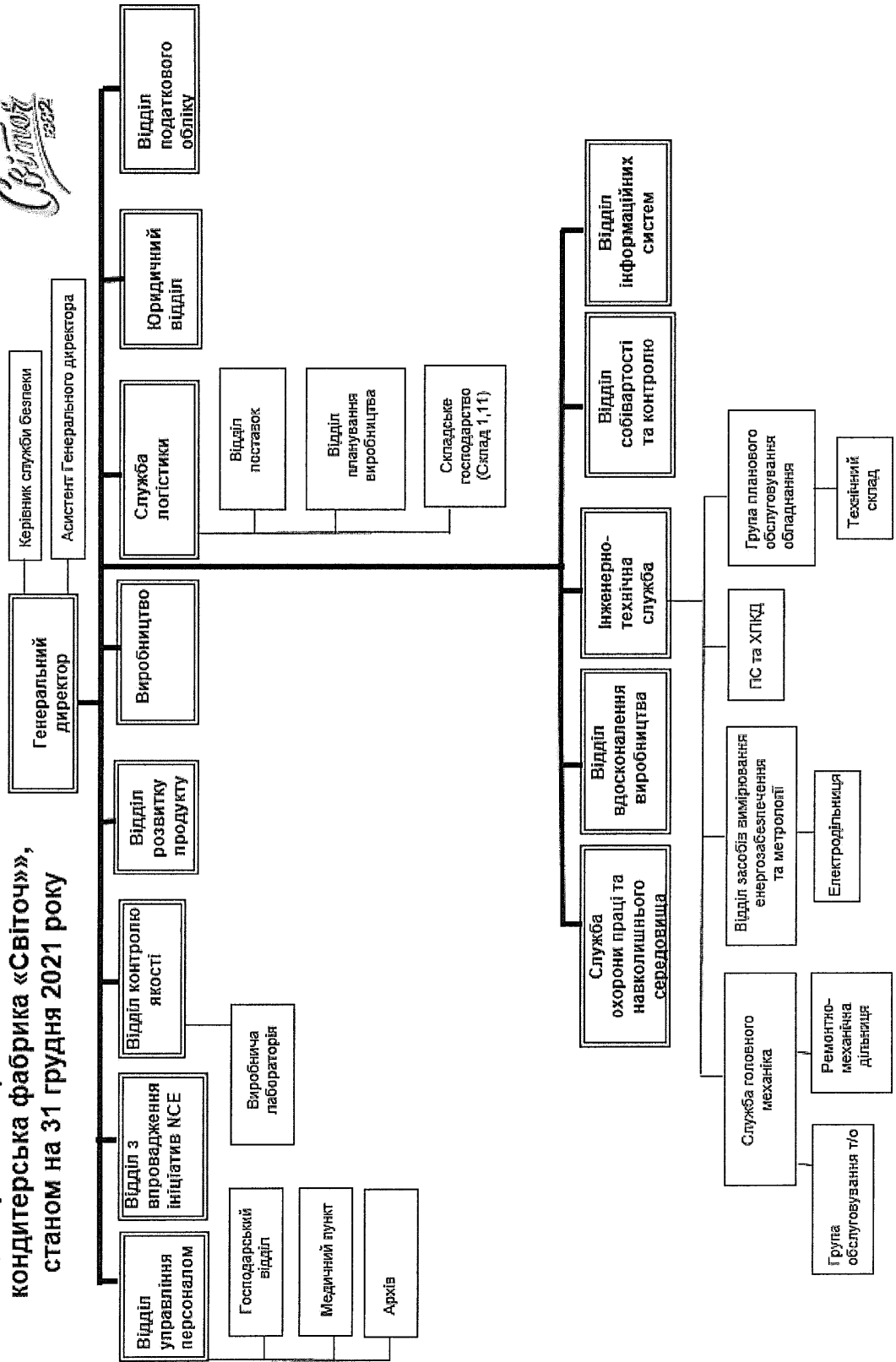


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «ЛКФ «Світоч»» [22]

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата

**Львівська кондитерська фабрика «Світоч»** - одне з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник. Співробітники «Світоча» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

**Світоч** (травень — серпень 1962: Червона троянда) — кондитерська фабрика у Львові (ПАТ «Львівська кондитерська фабрика „Світоч“), контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé». Це одне з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник.

10 травня 1962 року з метою концентрації виробництва Львівська РадНарГосп ухвалила рішення, згідно з яким Чортківська кондитерська фабрика, Кондитерська фабрика «Більшовик» та Кондитерська фабрика імені Кірова об'єдналися у виробничу фірму «Червона Троянда». З серпня того ж року РадНарГосп перейменувала «Червону Троянду» на «Світоч». В перші роки існування об'єданого підприємства йшло оновлення технічного устаткування та розширення асортименту продукції. За перші 5 років існування обсяг випущеної продукції зріс на 50%.

У 1967 році, у вигляді експерименту, фірмі дозволили перейти на нову систему планування та економічного стимулювання. З Держбюджету було виділено 2,6 млн. грн., за які було зведено новий 5-поверховий корпус, де у 1969 році відкрилися карамельне та цукерково-шоколадне виробництва.



Рис. 2.2. Логотип головного власника-акціонера компанії «Nestlé» [22]

										Арк.
										47
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 32.05.000.КРБ					





- 2) стать: практично не впливає на споживання продукту. Можливо, останнім часом, у зв'язку з «дієтичним бумом» дівчата і жінки споживають меншу кількість продукту, але істотних коливань немає;
- 3) географічна ознака: основу споживачів становить міське населення. У сільській місцевості та селах немає необхідності у вживанні даного продукту;
- 4) за доходом: дозволити продукцію "Світоч" може будь-яка людина незалежно від класу. Так як шоколад не є продуктом першої необхідності, отже, малозабезпечені люди не стануть його купувати першочергово.

## 2.2. Оцінка економічного стану АТ "ЛКФ "Світоч""

Протягом 2021 року АТ "ЛКФ "Світоч"" отримало чистого прибутку 91227 тис. грн., що на 29,5% більше за попередній період. Станом на 31 грудня 2021 року коефіцієнт поточної ліквідності становить 2,94 та вказує на те, що Компанія володіє достатнім обсягом оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань, а кредитори можуть бути певні, що борги буде повернуто вчасно. Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що Компанія володіє потенційними резервами розширення діяльності.

Основними джерелами фінансування діяльності Компанії у 2021 році є: власний капітал, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та позика, отримана від пов'язаної сторони. У складі внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить прибутку, що залишається в розпорядженні Компанії. Фінансова діяльність Компанії спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування. [22]

Аналіз економічного стану підприємства являє собою комплексне глибоке вивчення його роботи, підрозділів та інших господарських формувань.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						50
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		





склав 21534 тис. грн. (-2,23%), але при цьому ситуація по кожному окремому напрямку досить різна:

- Будівлі, споруди та передавальні пристрої +22,45%;
- Машини та обладнання -0,05%;
- Інструменти, прилади, інвентар +0,54%;
- Інші основні засоби -35,03%.

Таким чином ми бачимо що найбільше зросла кількість споруд на балансі підприємства, а найбільше списань та понесеного зносу віднесено до статті «Інші основні засоби».

Власних земельних ділянок та власного транспорту на балансі, згідно зі звітністю, немає.

Табл. 2.3. Оцінка технічних характеристик основних засобів.

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення
2020 рік			
1. Початкова вартість ОЗ, тис. грн.	993971	1288304	294333
2. Знос, тис. грн.	425727	494976	69249
3. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	568244	793328	225084
4. Коефіцієнт придатності	0,57	0,62	0,05
5. Коефіцієнт зносу	0,43	0,38	-0,05
2021 рік			
1. Початкова вартість ОЗ, тис. грн.	1285424	1405763	120339
2. Знос, тис. грн.	492096	573656	81560
3. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	793328	832107	38779
4. Коефіцієнт придатності	0,62	0,59	-0,03
5. Коефіцієнт зносу	0,38	0,41	0,03

Оцінка ступеню зносу основних засобів дуже важливий показник ефективності роботи підприємства.

Розрізняють два види зносу:

1. Фізичний знос основних фондів - це поступова втрата засобами праці своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей унаслідок їх використання у виробництві (перша форма), а також у стані бездіяльності - під впливом сил

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						53
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

природи (корозія металу, вивітрювання) і надзвичайних обставин (друга форма). Рівень фізичного зносу основних засобів залежить від первинної якості основних фондів; ступеню їх експлуатації; рівня агресивності середовища; рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу; своєчасності проведення планово-запобіжних ремонтів (ПЗР) і ін.

2. Моральний знос основних засобів. Суть морального зносу полягає в знеціненні засобів праці, втраті вартості до їх фізичного зносу, до закінчення терміну корисного використання.

Моральний знос виявляється в двох формах:

1) Перша форма морального зносу полягає в тому, що відбувається знецінення машин такої ж конструкції, що випускалися раніше, унаслідок здешевлення їх відтворення в сучасних умовах.

2) Друга форма морального зносу полягає в тому, що відбувається знецінення старих машин, фізично ще придатних, унаслідок появи нових, досконаліших і продуктивніших, які витісняють старі.

Фізичний знос основних фондів частково компенсується ремонтами. На практиці (згідно з існуючою методикою) сума зносу основних фондів характеризується сумою нарахованої амортизації.

Амортизаційні відрахування - частина вартості основних фондів, яку перенесено на виготовлену продукцію.

Вартість, що амортизується - первинна (переоцінена) вартість основних засобів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості.

Об'єктом амортизації є всі основні засоби за винятком землі.

Нарахування амортизації здійснюється протягом терміну корисного використання об'єкту, що встановлюється підприємством при зарахуванні цього об'єкту на баланс і припиняється на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання і консервації.

У випадку досліджуваного підприємства сума зносу за 2020 рік збільшилась на 69249 тис. грн., при цьому за період 2021 року збільшення суми зносу склало 81560 тис. грн. Також сума залишкової вартості на кінець

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						54
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2021 року склала 832107 тис. грн. на відміну від кінця попереднього періоду 793328 тис. грн. (станом на 31.12.2020 року). Таким чином ми бачимо, що сума залишкової вартості основних засобів збільшилась на 38779 тис. грн. у 2021 році порівняно із 2020 роком.

Коефіцієнт придатності основних засобів - коефіцієнт рівний відношенню залишкової вартості (первісної вартості основних фондів за вирахуванням зносу) до їх повної первісної (відновлювальної) вартості. Даними для його розрахунку служить бухгалтерський баланс.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості за певний період.

В нашому випадку за 2020 рік ми бачимо збільшення даного показника (+0,05%), а за період 2021 року він знизився на -0,03%.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів.

В даному випадку ситуація склалася навпаки, у 2020 році відбулося зменшення показника, а у 2021 році він зріс (-0,05% та +0,03% відповідно).

Також для більш детальної оцінки слід визначити такі показники, як фондоддача та фондоємність.

Фондоддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів.

$$Фв = Вп/Фк$$

Фондоємність характеризує забезпеченість підприємства основними засобами.

$$Фм = Фк/Вп$$

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						55
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		



Табл. 2.6. Структура оборотних коштів та її зміни протягом року

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
2020 рік						
Оборотні кошти	990139	100	943062	100	-47077	х
Виробничі запаси	212266	21,44	197862	20,98	-14404	-0,46
Незавершене виробництво	7146	0,72	10006	1,06	2860	0,34
Готова продукція	5926	0,60	3533	0,37	-2393	-0,22
Дебіторська заборгованість	672952	67,97	715766	75,90	42814	7,93
Грошові кошти	83380	8,42	8111	0,86	-75269	-7,56
Інші оборотні кошти	8407	0,85	6672	0,71	-1735	-0,14
Витрати майбутніх періодів	62	0,01	1112	0,12	1050	0,11
2021 рік						
Оборотні кошти	943062	100	1088498	100	145436	х
Виробничі запаси	197862	20,98	228425	20,99	30563	0,01
Незавершене виробництво	10006	1,06	7562	0,69	-2444	-0,37
Готова продукція	3533	0,37	7777	0,71	4244	0,34
Дебіторська заборгованість	715766	75,90	830048	76,26	114282	0,36
Грошові кошти	8111	0,86	5305	0,49	-2806	-0,37
Інші оборотні кошти	6672	0,71	7997	0,73	1325	0,02
Витрати майбутніх періодів	1112	0,12	1384	0,13	272	0,01

						БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
							57
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			

Відчутні зміни в структурі оборотних коштів ми спостерігали у 2020 році. Частка дебіторської заборгованості зросла на 7,93%, а частка грошових коштів зменшилась на 7,56%. Інші показники змінювались не суттєво.

Також розглянувши зміни структури оборотних коштів за 2021 рік ми спостерігаємо коливання показників у межах  $\pm 0,4\%$  по всіх показниках. А частка витрат майбутніх періодів та виробничих запасів можна сказати, що взагалі не змінилась.

Табл. 2.7. Оцінка використання оборотних коштів підприємством.

Показник	2020 рік	2021 рік	Абс.
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2560385	2572657	12272
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	966600,5	1015780	49179,5
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,65	2,53	-0,12
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	136	142	6
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,38	0,39	0,01

Коефіцієнт оборотності (Коб) показує кількість оборотів, які здійснюють оборотні кошти підприємства за рік, і визначається відношенням реалізованої за рік продукції (РП) до середньорічного залишку нормованих оборотних коштів (Сноз):

$$\text{Коб} = \text{РП} / \text{Сноз, об./рік}$$

Даний показник у 2021 році склав на 0,12 об./рік менше ніж у попередньому.

Коефіцієнт завантаження (Кзав) - величина, обернена коефіцієнту оборотності:

$$\text{Кзав} = \text{Сноз} / \text{РП}$$

Цей показник показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Коефіцієнт завантаження у 2020 році був меншим на 0,01% у порівнянні зі звітним періодом.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						58
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Тривалість обороту (Тоб) показує тривалість одного обороту оборотних коштів у днях і визначається:

$$\text{Тоб} = 360 / \text{Коб, дні}$$

Тривалість обороту у звітному періоді зросла на 6 днів порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.8. Склад та структура основних витрат підприємства.

Елементи затрат	Абс. знач, тис.грн.		Структ., %		Відх.		
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021р	Абс	Відн	Структ
1. Матеріальні затрати	1894047	1874899	78,8	76,6	-19148	-1,0	-2,2
2. Витрати на оплату праці	217875	231759	9,1	9,5	13884	6,4	0,4
3. Відрахування на соціальні заходи	41617	48390	1,7	2,0	6773	16,3	0,2
4. Амортизація	73961	89314	3,1	3,7	15353	20,8	0,6
5. Інші операційні витрати	175281	201807	7,3	8,2	26526	15,1	1,0
Разом	2402781	2446169	100	100	43388	1,8	X

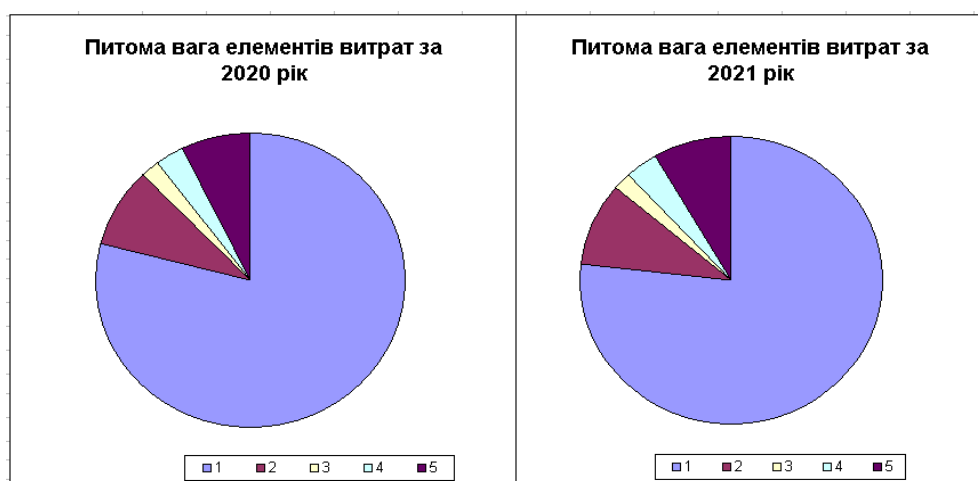


Рис. 2.3. Питома вага елементів витрат

Розглянувши отримані дані з фінансової звітності ми бачимо, що зменшення торкнулося лише матеріальних витрат і склало всього 19148 тис.

										Арк.
										59
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата						

грн. (що складає лише -1%). В структурних коливаннях зменшення частки матеріальних витрат склало -2,2%. Частка інших витрат лише зросла:

- Витрати на оплату праці +0,4%;
- Відрахування на соціальні заходи +0,2%;
- Амортизація +0,6%;
- Інші операційні витрати +1%.

Загальний показник зміни обсягу витрат по підприємству склав +43388 тис. грн. (або +1,8%).

Узагальнюючими показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаловіддача, матеріалоємність, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт матеріальних витрат, прибуток на рубль матеріальних витрат.

Матеріаловіддача ( $M_o$ ) характеризує вихід продукції на 1 грн. матеріальних витрат ( $M$ ), тобто кількість продукції, виробленої з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів:

$$M_o = V / M,$$

де  $V$  - обсяг реалізованої продукції.

Матеріаломісткість ( $M_e$ ) - показник, зворотний матеріаловіддачі, що характеризує величину матеріальних витрат, що припадають на 1 грн. виробленої продукції:

$$M_e = M / V$$

Таблиця 2.9. Показники вмісту витрат в обсязі готової продукції.

Показники	2020 рік	2021 рік	Абс. відх	Відн. Відх.
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	2560385	2572657	12272	0,48
2. Матеріальні затрати, тис. грн.	1894047	1874899	-19148	-1,01
3. Матеріаловіддача, грн/грн	1,35	1,37	0,02	-
4. Матеріалоємність, грн/грн	0,74	0,73	-0,01	-



Згідно із отриманими результатами ми бачимо, що у звітному періоді сума витрат на 1 грн. зросла на 0,013 грн/грн. що становить 1,32% від витрат попереднього періоду.

Облікова кількість штатних працівників на 31 грудня 2021 року становить 969 працівників, з них 543 жінки. Багато уваги приділяється умовам праці: зручне робоче місце, одяг з натуральних тканин, сприятливий температурний режим на робочому місці тощо. Важливим аспектом у соціальній відповідальності АТ “ЛКФ “Світоч”” є створення робочого середовища, яке надихатиме і допомагатиме залучати працівників та підтримувати їх лояльність і задоволеність від роботи в Компанії. Компанія забезпечує безпечні умови праці, а також сприяє здоровому та позитивному способу життя як на роботі, так і поза нею. Компанія повністю підтримує Глобальний договір ООН, який впроваджує принципи прав людини та праці, та має на меті надати приклад та забезпечити дотримання людських прав і принципів праці на всіх етапах діяльності.

На підприємстві відбувається розвиток початківців та пропонується програма стажування і працевлаштування мотивованої молоді. Метою соціальних аспектів є залучення кваліфікованих працівників, які люблять свою роботу, прагнуть досягти спільних цілей, а також відповідальні до цінностей фабрики. Для працівників є можливості зростання та розвитку, конкурентоспроможна заробітна плата, змінне винагородження та пільги. Рівень заробітних плат регулюється в межах зарплатних структур, які будуються відповідно до медіан ринку. Щороку відбувається перегляд заробітних плат, котрі встановлюються Компанією самостійно та відображають рівень заробітних плат на локальному ринку праці. Розмір підвищення оплати праці залежить від індивідуальної результативності, внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоздатності, а також фінансових можливостей бізнесу. Окрім того, враховується динаміка перегляду заробітної плати працівника в минулому періоді та його потенціал для розвитку.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		62



Табл. 2.13. Фактори впливу на зміни фонду оплати праці.

Показники	2020 рік	2021 рік	відхилення		
			всього	у т.ч. за рахунок	
				Чсу	ЗП
1. Фонд оплати праці штатних робітників, тис.грн.	217875	231759	13884	-15651,94	29535,94
2. Середньооблікова чисельність штатних робітників облікового складу, осіб	1044	969	-75	-15651,94	-
3. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	208,69	239,17	30,48	-	29535,94

В даній таблиці наглядно виражені фактори, котрі безпосередньо вплинули на коливання значення фонду оплати праці. Спочатку ми бачимо, що зменшення кількості працівників підприємства спричинило зменшення фонду оплати праці на 15651 тис. грн. При цьому збільшення середньорічної заробітної плати збільшило витрати на оплату праці на 29535,94 тис. грн. Таким чином загальні зміни фонду оплати праці склали 13884 тис. грн.

Табл. 2.14. Вплив зміни чисельності робітників та виробітку на обсяги виробництва.

Показники	2020 рік	2021 рік	відхилення		
			всього	у т.ч. за рахунок	
				Чсу	Вс
1. Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	2560385	2572657	12272	-183935,70	196207,70
2. Середньооблікова чисельність штатних робітників облікового складу, осіб	1044	969	-75	-183935,70	-
3. Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн.	2452,48	2654,96	202,48	-	196207,70

Наступним кроком ми розглянемо вплив зміни чисельності штату та зміни виробітку на обсяг виготовленої продукції. А саме, зменшення кількості робітників призвело до зменшення обсягів виробництва на 183935,7 тис. грн. В свою чергу зростання виробітку працівників спричинило підвищення обсягу виробництва на 196207,7 тис грн. Через вплив цих двох факторів одночасно загальний приріст обсягів виробництва склав 12272 тис. грн.

Табл. 2.15. Аналіз зміни виробітку та заробітної плати.

Показники	2020 рік	2021 рік	відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн.	2452,48	2654,96	202,48	8,26
2. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	208,69	239,17	30,48	14,61

Після проведення попередніх розрахунків ми виявили, що у відсотковому відношенні зростання середньорічного виробітку на одного штатного працівника склало 8,26%, при цьому середньорічна заробітна плата на одного працівника підприємства збільшилась на 14,61%.

Табл. 2.16. Загальноекономічна характеристика роботи підприємства.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	2560385	2572657	12272	0,48
2. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	680786	812717,5	131931,5	19,38
3. Фондовіддача, грн/грн	3,76	3,17	-0,60	-15,83
4. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	896758	935521	38763	4,32
5. Коефіцієнт оборотності	2,86	2,75	-0,11	-3,68

оборотних коштів, доли				
6. Середньооблікова чисельність штатних робітників облікового складу, осіб	1044	969	-75,00	-7,18
7. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	2452,48	2654,96	202,48	8,26
8. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	134,62	186,81	52,20	38,77
9. Операційні витрати підприємства, тис. грн., у т. ч.	2402781	2446169	43388	1,81
10. Затрати на 1 грн. виробленої продукції, грн/грн	0,938	0,951	0,012	1,32
11. Матеріалоемність, грн/грн	0,74	0,73	-0,01	-1,48
12. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2560385	2572657	12272	0,48
13. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2299274	2329241	29967	1,30
14. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	70444	91227	20783	-
15. Рентабельність капіталу, %	4,5	5,2	0,8	-
16. Рентабельність продукції, %	3,1	3,9	0,9	-

З отриманих результатів ми бачимо, що значна більшість показників діяльності підприємства в 2021 році збільшилась порівняно з 2020 роком. Наприклад: на 19,38% збільшилась середньорічна вартість основних засобів; середній залишок оборотних коштів склав 935521 тис.грн., що на 4,32% більше ніж у 2020 році; середньорічний виробіток на 1 робітника збільшився на 8,26%, при цьому ще і зросла середньорічна заробітна плата робітників (+38,77%). Також слід зауважити, що збільшились витрати на 1 грн виробленої

										Арк.
										66
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 32.05.000.КРБ					

продукції на 1,32%, в свою чергу це спричинило зростання собівартості готової продукції на 29967 тис. грн. (+1,3%). Але це не завадило підприємству збільшити чистий дохід від реалізації, чистий фінансовий результат та підвищити показники рентабельності капіталу та продукції.

В свою чергу також мало місце і зниження деяких показників. Фондовіддача зменшилась на 15,83%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів -3,68%, матеріалоємність -1,48%. Також мало місце зменшення середньооблікової чисельності робітників, в 2020 році вона склала 1044 співробітників, що на 7,18% більше за показник звітного періоду.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		67

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Світоч”.

Щодо ризиків, в Компанії діє програма раннього попередження ризиків, яка допомагає визначати сигнали, які можуть перерости в проблеми. АТ “ЛКФ “Світоч”” сертифіковане по міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000 та схемі FSSC 22000.

Управління ризиками є невід’ємною частиною діяльності Компанії і спрямоване на досягнення його стратегічних цілей.

Одним з основних компонентів ефективного управління ризиками є оцінка впливу. Ключовим інструментом оцінки впливу та вірогідності виникнення ризиків є метрика (карта) оцінки ризиків, яка дозволяє виявляти ступінь впливу ризиків, здійснювати відповідне управління ними, класифікувати наслідки.

Система управління ризиками передбачає виявлення та попередження можливих ризиків, мінімізацію наслідків у разі їх виникнення, планування заходів зі зменшення ризиків, аналіз ефективності реалізованих заходів, вироблення механізмів контролю. При цьому дуже важливим є максимальне охоплення всіх видів ризиків.

Принципи побудови і функціонування системи управління ризиками:

- збалансованість;
- інформованість;
- комплексність;
- безперервність функціонування;
- своєчасність.

Процес управління ризиками включає в себе напрями: ідентифікація ризиків, розпізнавання їх джерел, причин та можливих наслідків, якісна та кількісна оцінка, управління ризиками, моніторинг і контроль.

Основними конкурентами компанії “Світоч” у галузі кондитерських та шоколадних виробів на ринку України є такі підприємства:

- “Roshen”;
- “АВК”;

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		68

- “Конті”.

Всі фірми володіють високою технологією виробництва, мають висококласне обладнання.

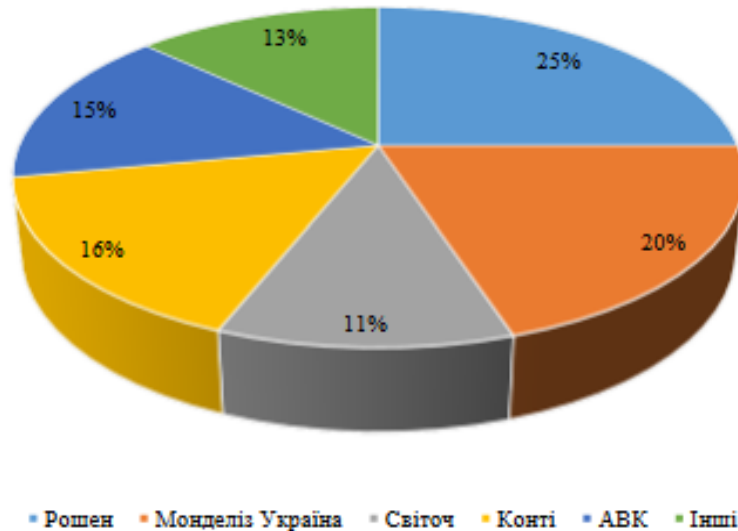


Рис. 2.4. Частки ринку підприємств кондитерського ринку України 2020 року

Систему показників моніторингу економічного стану підприємства можна представити у вигляді наступної схеми.

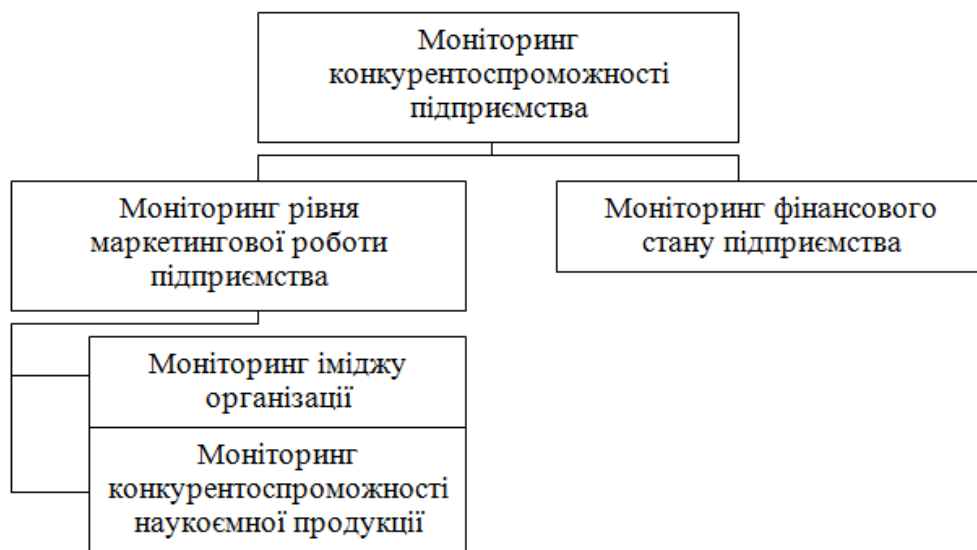


Рис. 2.5. Система показників моніторингу економічного стану підприємства

Таким чином, на сьогоднішній день відсутня загальна методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому кожне окреме підприємство оцінює конкурентоспроможність за методикою, яка найбільше його задовольняє. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

1. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.
2. Метод анкетування.
3. Рейтингова оцінка.
4. Метод „еталону” (графічний метод).
5. Метод різниць.
6. Метод рангів.
7. Метод балів.
8. Матричний метод Бостонської консультативної групи.
9. Матричний метод „Привабливість-конкурентоспроможність” („McKinsey” – „General Electric”).
10. Матриця Портера.
11. SWOT – аналіз.

Наведений перелік методів не є повним та завершальним, однак є основним.

В даній роботі ми будемо використовувати останній з наведених способів, а саме SWOT-аналіз підприємства.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						70
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Хороша репутація на ринку</li> <li>● Кваліфікований персонал</li> <li>● Сучасні технології виробництва</li> <li>● Налагоджена збутова мережа</li> <li>● Орієнтованість на споживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Рекламний бюджет на телерекламу більший, ніж на інтернет-маркетинг</li> <li>● Немає свого сайту та мало інформації в інтернеті — низький рівень довіри до компанії</li> <li>● Бренд не активний у соціальних мережах</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Вихід в онлайн-простір</li> <li>● Анонс новинок на сайті, в соцмережах та рекламі</li> <li>● Вихід на міжнародний ринок</li> <li>● Співпраця з іншими компаніями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Велика конкуренція</li> <li>● Зміна вподобань постійних клієнтів</li> <li>● Збільшення цін на сировину</li> <li>● Економічна криза</li> </ul>

Рис. 2.6. SWOT-аналіз підприємства ПАТ “ЛКФ “Світоч””.

Зібравши всю доступну інформацію про ПАТ “ЛКФ “Світоч””, виявляємо всі сильні та слабкі сторони, на базі цього оцінюємо можливості та загрози для підприємства.



збільшити чистий дохід від реалізації, чистий фінансовий результат та підвищити показники рентабельності капіталу та продукції.

Також мало місце і зниження деяких показників. Фондовіддача зменшилась на 15,83%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів -3,68%, матеріалоемність -1,48%. Зменшення середньооблікової чисельності робітників склало 7,18%.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		73

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЛКФ «Світоч»

Проведемо аналіз слабких сторін та загроз підприємства і сформуємо актуальні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства:

#### Слабкі сторони:

- Рекламний бюджет на телерекламу більший, ніж на інтернет-маркетинг - в умовах сучасності досить великий відсоток людей значною мірою, або навіть повністю перейшли з перегляду телебачення в інтернет-простір. Таким чином більш доцільно слідкувати за трендами і розміщувати рекламу торгової марки та окремих видів продукції на різних інтернет ресурсах, котрі активно відвідуються цільовою аудиторією.
- Немає свого сайту та мало інформації в інтернеті - низький рівень довіри до компанії. З переходом більшості магазинів та компаній різних галузей в інтернет споживачі звикли купувати продукт після ознайомлення к відгуками. Таким чином розробка власного сайту допоможе ознайомити потенційних споживачів з умовами виробництва, розповісти про якість продукції, історію розвитку Компанії.
- Також доцільним було б створення сторінок в популярних соціальних мережах. Завдяки цьому дуже зручно і вигідно налаштувавши таргет це допомогло б також розповсюдити інформацію про торгову марку, збирати та публікувати відгуки, отримувати зворотній зв'язок зі споживачами та своєчасно вдосконалювати роботу підприємства, постійно моніторити побажання та коригувати асортимент. В свою чергу споживачі зможуть ознайомлюватися з відгуками інших.

#### Загрози:

- Велика конкуренція - являється постійною загрозою для всіх підприємств у майже всіх галузях. Залишатися на своїх позиціях на ринку допоможе обізнаність споживачів у діяльності компанії, підтримувати контакт з потенційними покупцями через створення

									Арк.
									74
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

соціальних мереж. Проведення акцій. Та розробка активної маркетингової політики.

- Зміна вподобань постійних клієнтів. Зменшити вплив даного ризику допоможе вдосконалення і оновлення вже існуючих позицій, попит на які починає зменшуватися. Також постійний моніторинг зміни уподобань споживачів та слідкування за трендами. Перейняття досвіду компаній-конкурентів.
- Збільшення цін на сировину. В даному випадку допоможе постійний пошук нових постачальників сировини, котрі пропонують, необхідні для виготовлення продукції підприємства, матеріали, відповідної якості, але за більш вигідними цінами.
- Економічна криза. Це дуже нагальний ризик в умовах сучасності. Але можливо лише мінімізувати його вплив на діяльність підприємства, завдяки постійному моніторингу економічної ситуації не тільки в Україні, а й у всьому світі. Насамперед через те, що велика частка сировини імпортується з за кордону. Таким чином при аналізі економіки в світі і слідкуючи за змінами, підприємство зможе вчасно відреагувати на те, що відбувається на ринку.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		75

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, яка повинна відображати ступінь переваг підприємства, що розглядається над підприємствами-конкурентами за певною, визначеною сукупністю оціночних показників його діяльності.

Досліджуючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, можна стикнутися з багатьма визначеннями терміну конкурентоспроможності, які загалом представляють одну й ту саму економічну категорію, проте різними підходами.

У відповідності до поставленої мети та завдань дослідження отримано такі висновки:

1. Конкурентоспроможність – здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів.

2. Конкурентоспроможність продукції – це ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

3. Конкурентні переваги – це ключові фактори успіху, що дають підприємству переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо. За М. Портером конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів.

4. Конкурентна перевага залежить від наявності й ефективності використання наявних в організації ресурсів. Конкурентну перевагу визначають як продуктивність використання ресурсів, де критерієм виступає саме рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли суб'єкт господарювання може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі чи сегменту ринку.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						76
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

5. Фактори конкурентоздатності організації: виробництво; маркетинг; персонал; організація; інше.

Виходячи з аналізу проведеного у кваліфікаційній роботі можна зробити висновок, що підприємство АТ “ЛКФ “Світоч”” має високий рівень конкурентоспроможності, котрий ще має великий потенціал до зростання. Адже провівши досить незначні зміни, вдосконаливши маркетингову політику і змістивши фокус з реклами на телебаченні, на перехід в інтернет-простір, підприємство збільшить обізнаність споживачів, зможе збільшити рекламне охоплення населення. Завдяки цьому зросте впізнаваність торгової марки та продукції, зросте довіра потенційної цільової аудиторії, що призведе до зростання продажів, а це притягне за собою зростання прибутку підприємства. Таким чином це допоможе швидко повернути витрати, котрі понесе підприємство через вдосконалення маркетингової політики.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
						77
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		



13. Книш М.И. Конкурентні стратегії. – СПб: Любавич, 2000. – 284 с.
14. Портер М. Конкуренція. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 608 с.
15. [Електронний ресурс]. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
16. Публічна інформація та контакти [Електронний ресурс] — URL: <https://clarity-project.info/smida/>
17. Приклад дослідження підвищення конкурентоспроможності на виробничих підприємствах.
18. Форми звітності про емітента [Електронний ресурс] — URL: <https://smida.gov.ua>
19. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.  
URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf).
20. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
21. Лифиц Й. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. / Й. М. Лифиц – М.: Юрайт. – М., 2001. – 224 с.
22. ПАТ «ЛКФ «Світоч». Фінансова звітність за 2021 рік зі звітом незалежного аудитора.
23. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник, - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
24. Фінанси підприємств : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
25. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
26. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка».
27. Акімова И.М. Промышленный маркетинг: [Текст] монография / И.М, Акімова. – 2-е изд., стер. – К.: Знання, 2001. – 294 с.

						БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
							79
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			

28. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І.В. Булах // Вісник Нац. ун-ту водного господар. та природокорист.: збір. наук. праць. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 24-31.
29. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [Текст] монографія / А.Е. Воронкова [та ін.]. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
30. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.06.01 / В.Ф. Оберемчук. - К.: Київський нац.. ек. ун-т, 1999. – 19 с.
31. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер, пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
32. Кульпінов В. Монополія на монополію // Контракти. — 2004. — №30. — С. 50.
33. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
34. Реверчук С.К., Сива Т. В., Реверчук Л. С. Основи теорії економічної конкуренції: навч. посіб. — К.: Знання, 2007. — 271 с.

					БЕП 32.05.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		80